



Mots. Les langages du politique

126 | 2021
Le travail et ses maux

Les hauts magistrats et « l'entreprise Justice »

Senior magistrates and "Justice as a company"

Los altos magistrados y «la justicia como empresa»

Isabelle Huré et Camille Noûs



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/mots/28423>

ISSN : 1960-6001

Éditeur

ENS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 8 juillet 2021

Pagination : 53-70

ISBN : 979-10-362-0478-4

ISSN : 0243-6450

Référence électronique

Isabelle Huré et Camille Noûs, « Les hauts magistrats et « l'entreprise Justice » », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 126 | 2021, mis en ligne le 02 janvier 2024, consulté le 11 janvier 2024. URL : <http://journals.openedition.org/mots/28423> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/mots.28423>

Le texte et les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés), sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Les hauts magistrats et « l'entreprise Justice »

La Cour de cassation occupe une place singulière dans les institutions françaises¹. Ses juges ne rejagent pas une affaire, ils vérifient les bonnes application et interprétation de la loi par les magistrats des deux niveaux de juridiction (tribunal et cour d'appel). À l'issue de ses examens, elle produit ou non une jurisprudence. En cela, elle est un organe normatif (elle unifie l'interprétation de la loi générale, homogénéisant ainsi son application)². Selon Alain Bancaud, les hauts magistrats de la Cour de cassation incarnent une institution caractérisée par la tradition, l'unité et la continuité. La Cour, par son corps (les magistrats), ses rituels, ses pratiques, ses décisions, remplit « la mission d'assumer une stabilité juridique » (Bancaud, 1989, p. 36). Cette stabilité, assurée entre autres par le respect du droit existant, permet à la Cour de s'autonomiser par rapport aux alternances et contingences politiques (*loc. cit.*).

Nous souhaitons étudier la manière dont ce que nous appelons un *ethos* de continuité se construit en discours lors des audiences solennelles de rentrée de la Cour entre 1980 et 2020. L'*ethos* se définit comme « l'image que l'orateur construit de sa propre personne pour assurer sa crédibilité » (Amossy, 2014, p. 13). Ce terrain d'étude se justifie à deux égards.

D'une part, les audiences solennelles de rentrée sont des rituels traditionnels et publics. La Cour de cassation s'y plie depuis 1826 (Farcy, 1998, p. 31). La tenue du discours, sa teneur et la qualité requise de l'orateur ont connu des vicissitudes au cours des siècles. Depuis 1974, un décret impose au discours de contenir au minimum un bilan de l'activité de la juridiction (*ibid.*, p. 40). Le reste peut porter « sur un sujet d'actualité ou sur un sujet d'intérêt juridique ou judiciaire » (article R111-2)³ et le discours être tenu par le premier président et/ou par le procureur général. Il se construit donc en fonction de règles législatives

1. L'expression « l'entreprise Justice » présente dans le titre a d'abord été utilisée par Robert Badinter quand il était ministre de la Justice et a été reprise par Simone Rozès dans un des textes de notre corpus, entre autres.
2. Voir *Le rôle normatif de la Cour de cassation* (France. Cour de cassation, 2018).
3. Voir le Code de l'organisation judiciaire, en vigueur au 18 mars 2021 (France, 2021).

mais aussi des usages et des attentes du public. Ce dernier est composé de magistrats (souvent des responsables de hautes juridictions), de journalistes, de politiques, de personnalités politiques ou judiciaires étrangères, parfois du ministre de la Justice, du président du Sénat ou du président de la République.

D'autre part, l'activité des juridictions, soit le cœur du discours de rentrée requis par la loi, et leur organisation sont l'objet d'une attention de la part des gouvernements successifs depuis les années 1980 (Vigour, 2008). Les réformes, dites de modernisation de la justice, instillent progressivement une rationalité de type managérial dans la gestion des activités des cours et tribunaux (Vigour, 2006, p. 428 ; Willemez, 2010, p. 18). L'institution judiciaire est amenée à se penser comme une organisation guidée par des principes tels que la productivité, la rationalisation budgétaire, l'efficacité (Bezes, 2012) et l'évaluation (Vigour, 2006). Cela induit des réagencements affectant profondément le fonctionnement des juridictions (*ibid.*, p. 430). Le budget de l'institution entre de plus dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) votée en 2001. Celle-ci, substituant « une logique de performance et de résultats à une logique de moyens » (Marshall, 2008, p. 121), contraint la justice à traduire, à partir de 2006, son action en termes gestionnaires. Le contexte politique choisi pour cette étude correspond donc à une période de transition susceptible de déstabiliser l'institution judiciaire et ce faisant la Cour de cassation. Par ailleurs, du fait de leurs attributions, les chefs des juridictions sont des acteurs de la mise en œuvre de ces réformes (Jean, 2008, p. 11-12 ; Vigour, 2006, p. 432). Les orateurs des audiences de rentrée doivent donc convaincre qu'ils sont, dans notre cas, à la fois les garants de la continuité et de l'unité du droit et les garants de la modernisation de la Cour. L'image élaborée en discours, si elle doit être appropriée pour réussir, se charge ainsi d'une dimension argumentative (Amossy, 2014, p. 22-23).

Dans ce cadre, notre hypothèse se fonde sur une extension des propositions d'Alain Bancaud : si dans ses écrits la continuité concerne essentiellement le droit (Bancaud, 1987, 1989), nous y associons l'organisation concrète du travail propre à son émergence. Ainsi, nous souhaitons montrer que faire cohabiter en discours la tradition et les nouveautés induites par la pénétration d'une logique managériale au sein de la Cour de cassation relève de l'*ethos* de continuité et traduit un positionnement professionnel de ses chefs. L'article est élaboré en trois temps. Tout d'abord, nous verrons comment l'*ethos* de la continuité passe par un ancrage dans la tradition. Celle-ci concerne aussi bien le dit (les thèmes abordés) que le dire des hauts magistrats (la manière dont ils s'expriment). Ensuite, nous étudierons la façon dont les discours de ces derniers prennent en charge l'introduction d'une rationalité managériale au sein de la Cour. Enfin, nous repérerons des éléments liant ces deux pôles, manifestant la continuité et l'unité des pratiques et du corps des magistrats.

Pour mener notre analyse, nous avons choisi d'étudier les discours des premiers présidents et procureurs généraux des années 1980, 1985, 1990, 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 et 2020⁴. Nous avons retenu les discours des deux têtes de la Cour pour deux raisons. Premièrement, si historiquement le discours d'audience de rentrée fait partie des prérogatives du procureur général, selon les archives disponibles sur le site de la Cour, le premier président s'exprime tous les ans depuis 1967. Deuxièmement, nous n'avons pas constaté de division du travail systématique entre les deux types d'orateurs. La différence entre les rôles attribués au premier président (il dirige les magistrats du siège, ceux qui jugent les délibérés et établissent les jurisprudences, et est le responsable de la juridiction) et au procureur général (il est responsable du parquet qui a pour tâche d'éclairer les décisions des juges) n'est pas visible dans les discours. Leurs propos sont complémentaires, mais selon des modalités propres à chaque binôme. Concernant les bornes du corpus, les années 1980 marquent, comme nous l'avons indiqué, les débuts de la rationalisation et de la gestion managériales des activités de la justice. Nous avons choisi d'aller jusqu'en 2020 pour prendre en compte les discours les plus récents. Concernant les dates retenues, nous avons tenté d'objectiver le choix des années en adoptant une périodicité régulière, aboutissant à un nombre raisonnable de discours (18). En effet, ceux-ci sont longs (3198 mots en moyenne) et l'étude non outillée : nous avons procédé manuellement pour chaque discours. D'un côté, nous nous sommes livrée à une analyse de contenu par catégorisation (avec des catégories élaborées de façon inductive et déductive), ainsi qu'à un repérage des champs sémantiques associés (par exemple : « organisation du travail », « références à l'histoire », « Europe », « quantification de l'activité »). De l'autre, nous avons cherché des observables relevant de l'analyse de discours tels que les citations, les phrases complexes, le métadiscours.

L'ancrage du discours dans la tradition

La Cour de cassation est une institution traditionnelle. Elle entretient des liens forts avec le passé. D'un point de vue juridique, c'est dans le droit existant, produit par des pairs souvent disparus, qu'elle trouve le cadre à partir duquel elle produit la jurisprudence. S'appuyer sur le passé est donc la garantie pour cette Cour de la stabilité du droit, régulateur de l'ensemble de la société (Bancaud, 1989). En nous aidant d'une étude de Jean-Claude Farcy (1998) portant sur plus de 3600 discours de rentrée aux audiences solennelles des cours d'appel aux

4. Tous les discours prononcés aux audiences de rentrée de la Cour de cassation sont disponibles sur le site de la Cour (France. Cour de cassation, 2021). Un tableau récapitulatif du corpus se trouve en fin d'article.

xix^e et xx^e siècles, nous avons pu repérer dans notre corpus des éléments thématiques et discursifs propres à ces cérémonies. L'inscription de leur discours dans un canevas et des formes qui leur préexistent permet aux chefs de juridiction de renforcer la communauté – discursive – des magistrats et d'affirmer qu'ils assurent une continuité avec le passé.

Le contenu des audiences solennelles

Tous les discours ou presque respectent un canevas comprenant les remerciements aux personnalités remarquables présentes dans le public et les politesses convenues, le bilan de l'activité et son organisation, quelques revendications adressées au politique, le développement d'un thème donnant l'occasion à l'orateur d'exposer des idées sur la justice et ses rapports à la société et, de façon plus occasionnelle, une nécrologie élogieuse. Ces éléments sont communs aux discours de notre corpus et à ceux étudiés par J.-C. Farcy (1998, p. 43 et 46). Les magistrats se coulent ainsi dans une tradition, dans un déjà-là du discours. Ils s'expriment en tant que responsables d'une juridiction, descendants d'une lignée de magistrats. Les sujets développés par les chefs de Cour, identifiés lors de l'analyse de contenu de notre corpus, sont les suivants : l'engorgement de la Cour ; l'histoire du droit social ; la fonction, les devoirs et l'image du juge et ses évolutions ; la construction européenne et ses conséquences pour la Cour ; le juge d'instruction et sa possible disparition ; les nouvelles technologies de l'information et de la communication ; les rapports de la Cour aux Français ; les médias ; le rôle du parquet de la Cour et de la Cour en général. Certains discours s'éloignent du monothématisme et articulent plusieurs entrées.

En outre, J.-C. Farcy nous apprend que la magistrature affectionne les sujets historiques (1998, p. 211). L'histoire, par le rappel de la grandeur de l'institution et des principes de la justice, a vocation à « fortifier[r] l'esprit de corps des magistrats » (*ibid.*, p. 245). C'est dans ce contexte que le culte des ancêtres illustres prend place. Cela est remarquable par les nombreuses citations et références à d'anciens magistrats ou juristes. Portalis, l'un des rédacteurs du Code civil, est celui qui est le plus cité. Un lien est ainsi tissé entre les magistrats du passé et ceux du présent, rassemblant le corps autour de figures tutélaires. Les nécrologies, dont la présence est aléatoire dans notre corpus, nourrissent également ce culte en faisant l'éloge des magistrats disparus. Cet aspect des discours est renforcé par le lieu de l'énonciation, lieu ici considéré comme « un espace de production de signes » (Boutet, Gardin, Lacoste, 1995, p. 20) hautement symbolique. Les audiences de rentrée se tiennent en effet dans la première chambre civile de la Cour de cassation, située au cœur de l'île de la Cité, à Paris.

Le parler traditionnel des audiences solennelles

La prise en charge des éléments du discours s'ancre dans des manières de dire repérables. Elles peuvent être caractérisées de trois façons : la technicité, la complexité syntaxique et le lyrisme.

Concernant la technicité, elle établit l'expertise des orateurs et l'unité du corps de la magistrature. L'extrait reproduit ci-dessous en atteste :

Une lecture sans doute trop rapide de l'article 6 du traité sur l'Union Européenne (TUE) selon lequel l'Union adhère à la convention de sauvegarde avait peut-être fait oublier que le protocole n°8 précise que le traité d'adhésion doit, je cite, « refléter la nécessité de préserver les caractéristiques spécifiques de l'Union et du droit de l'Union ». La Cour de Justice de l'Union a donc constaté que l'accord d'adhésion n'a prévu aucune disposition pour assurer la coordination entre les niveaux de protection conférés respectivement par la Charte des droits fondamentaux de l'Union et par la Convention de sauvegarde. (Jean-Claude Marin, 2015)

La technicité du propos est accentuée par la référence aux sources et à la citation de textes. En cela, le haut magistrat affirme son « rôle de *lector* » (Bourdieu, 1986, p. 6). Il se présente comme l'interprète de textes à partir desquels il apprécie des situations. Pour aller plus loin, il place l'interprétation au cœur de son activité puisqu'il cherche à faire émerger le droit (la jurisprudence) du droit déjà là (les lois et les précédents) (Bancaud, 1989, p. 31). En faisant ainsi avancer son propos, J.-C. Marin active à la fois une pratique langagière de son groupe professionnel et une façon de concevoir son rôle dans l'élaboration du droit. Mais les références aux textes juridiques sont également la manifestation d'un « culte du texte » (Bourdieu, 1986, p. 18), de la loi. Elles sont la marque d'une « loyauté républicaine » (Bancaud, 1987, p. 378).

Le dernier élément technique renvoie à la lexie du procès. Nous trouvons ainsi régulièrement l'expression « *l'audience est levée* », le mot *réquisition*, ou encore – moins souvent – des passages de clôture d'audience dont Vincent Lamanda, en 2010, donne un exemple : « La Cour, / Constate qu'il a été satisfait aux prescriptions du Code de l'organisation judiciaire et dit que du tout il sera dressé un procès-verbal, versé au rang des minutes du greffe. » L'audience solennelle prend alors les atours d'une audience de procès. La disposition de la salle, le protocole et l'habit revêtu par les magistrats renforcent cette dimension langagière des discours.

Concernant la complexité, les hauts magistrats affectionnent particulièrement les tournures indirectes, l'enchevêtrement des propositions ou les incises comme en atteste ce passage :

Celui-ci [bureau de l'Association des hautes juridictions de cassation francophones] a décidé, à la demande de la Cour de cassation française présentée en liaison avec les Nations Unies, dont je salue la présence à cette audience du directeur exécutif

du Comité contre le terrorisme, M. Jean-Paul Laborde, de mettre en place un programme de rapprochement des jurisprudences des Cours suprêmes francophones en matière de lutte contre le terrorisme, car l'action de la Justice en ce domaine, comme celle de toutes les autres institutions au service de l'humanité, ne peut être qu'internationale. (Bertrand Louvel, 2015)

La technicité et l'aspect démonstratif des audiences de rentrée n'empêchent pour autant pas quelques passages lyriques. Pierre Draï, en 1995, l'illustre lorsqu'il s'adresse aux membres du Conseil supérieur de la magistrature présents dans la salle :

Vous montrez ainsi votre attachement à l'institution judiciaire et au-delà même de la Cour de cassation, tout l'intérêt que vous portez aux juges de notre pays, ces juges qui, de crise en crise, avancent ou tentent d'avancer sur le chemin difficile de la vérité, avec les moyens sommaires qui sont souvent les leurs et dans l'éblouissement des projecteurs d'une actualité, souvent cruelle et toujours fugace.

L'éloquence s'enrichit par ailleurs d'un goût pour la tradition des belles-lettres (Farcy, 1998, p. 64). Les références littéraires et philosophiques émailant certains discours en témoignent. Celui de Jean-François Burgelin (2000) évoque ainsi tour à tour Malraux, Baudelaire, un conte de Perrault, Muray, Alain et Montesquieu. Les chefs de Cour réaffirment en cela leur appartenance à une culture professionnelle définie en partie par ses manières de dire.

Le management s'invite à la Cour

Les éléments rappelant l'ancienneté et le prestige de l'institution sont peu à peu étoffés par ceux relatifs au management. Jean-François Dortier définit ainsi les fonctions du travail managérial :

La stratégie [...] / la gestion : comptabilité, gestion des stocks, salaires, administration, informatique, locaux; / l'organisation du travail : répartition des tâches, circulation de l'information, définition des responsabilités; / le marketing [...]; / les ressources humaines : communication interne, motivation, rémunération, recrutement, formation du personnel. (Dortier, 2004, p. 520)

Au-delà de la quantification de l'activité, la catégorie du travail managérial mené par les chefs de la Cour de cassation visible au sein des discours relève majoritairement de l'organisation des activités. Nous étudions à présent la manière dont la rhétorique qui y est associée pèse sur les discours de rentrée. Pour cela, nous nous attachons d'abord à repérer le champ sémantique du management, ensuite à voir comment les magistrats se le sont approprié, et enfin à observer les changements syntaxiques qu'il semble induire.

L'activité et son organisation

La justice est un des premiers objets sur lequel s'est construit « l'appareil statistique de l'État français » (Vauchez, 2008, p. 113). Les chiffres servaient notamment à figurer au politique l'état moral du pays. Ils ont également servi et servent encore d'argument pour demander davantage de moyens. Cependant, dans les années 1980 et surtout 1990 (*loc. cit.*), la quantification de l'activité devient une préoccupation majeure en ce qu'elle permet de l'objectiver, de la mesurer et de la comparer. La production de chiffres sert alors à évaluer l'institution elle-même (son coût, sa productivité, etc.). Pour le cas de la Cour de cassation, ils portent essentiellement sur le nombre de pourvois traités par un certain nombre de magistrats et sur le délai de leur traitement. Pour autant, la présence de chiffres n'est pas systématique dans les discours étudiés. Ils sont parfois absents (chez au moins l'un des deux intervenants en 2000, 2005, 2010, 2015), parfois rejetés : « Nous ne voudrions pas trop vous attrister, monsieur le ministre, dès les premiers jours de l'année, par des chiffres et des statistiques, et mêler aux vœux traditionnels des plaintes fastidieuses. » (Pierre Bellet, 1980). Ils sont parfois encore rassemblés dans un « rapport annuel »⁵ remis à l'auditoire, rapport auquel certains discours font allusion à partir de 1980. Les discours qui contiennent des données chiffrées, quant à eux, associent ces dernières à un champ lexical de la productivité. Nous pouvons alors lire les termes ou syntagmes suivants : *production, force productive, capacité de traitement, stock, rendement, afflux, importance quantitative, processus de maîtrise des flux d'affaires, taux, efficacité*, etc. En 2005, Guy Canivet franchit un pas en évoquant des « indicateurs », « des repères objectifs de qualité ». Ces derniers renvoient à des données chiffrées. Ils révèlent alors la mise en forme de l'activité de la Cour selon les canons de la LOLF. En effet, les « indicateurs de performance » sont les éléments, définis par la LOLF⁶, sur lesquels se fonde l'évaluation des missions de l'État, dont la justice fait partie. La langue de la réforme d'État a infiltré celle du magistrat.

La manière dont sont organisées les activités de la Cour est une thématique presque systématique lors des audiences de rentrée. Notre corpus porte ainsi les traces de la matrice cognitive (Ravinet, 2011) propre au management. Pierre Béziot, en 1990, mentionne d'ailleurs la création dans ces mêmes années d'une « Commission organisation et méthode ». Pour la Cour de cassation, l'organisation des activités correspond à la description de tout ce qui est mis en place pour que les magistrats soient plus efficaces dans le traitement des pourvois. Il peut s'agir d'éléments techniques comme le recours

5. Ce document est développé à partir de 1984 grâce à la création d'une commission du rapport et des études au sein de la Cour.
6. Voir le *Guide pratique de la LOLF* de 2012 (France. Ministère de l'Économie et des Finances, 2012).

aux technologies de l'information et de la communication. Cette organisation des activités concerne les méthodes de travail, comme la mise en place de formules d'arrêt types, de procédures allégées ou la répartition et le tri sélectif des pourvois. Mais elle porte également sur la répartition des tâches assignées à chacun, comme l'évolution du rôle du greffe et du service de documentation, la spécialisation des magistrats, ou l'organisation des chambres en sections. Peu à peu, les discours font référence à de nouvelles manières de penser le travail et les termes *projet*, *mission*, *objectif* apparaissent. Tout doit être mis en œuvre pour que la Cour soit « comme on peut l'attendre d'une grande institution de ce xx^e siècle » (Jean-Louis Nadal, 2005). L'exposé de ces réorganisations atteste de la bonne volonté de la Cour, de son loyalisme et de son « sens du compromis avec l'époque » (Bancaud, 1989, p. 37). La Cour, pour assurer sa mission, doit en quelque sorte absorber et faire siennes les évolutions et les demandes politiques.

De la distance à l'appropriation des mots du management

Dans notre corpus, faire tenir ensemble le parler judiciaire et le parler managérial est progressif. C'est le fruit d'une appropriation de celui-ci par les chefs de juridiction, dont les discours portent la trace. Nous verrons la manière dont la distance a été marquée puis s'est estompée.

La façon la plus distanciée de faire une place à une rhétorique relative à la gestion rationalisée de l'activité est de se référer de façon critique à ce qu'est devenu le rituel. L'auditoire est alors face à deux représentations de l'audience solennelle : celle qu'aurait souhaitée le magistrat et celle que requiert la loi. L'orateur est dans un entre-deux inconfortable que son discours constitue en même temps qu'il le manifeste. Voilà comment Robert Schmelck commence, en 1980 :

Le genre que d'Aguesseau illustra [...] est passé de mode. / Aujourd'hui, un procureur général aurait scrupule à entretenir son auditoire de savantes dissertations sur la fonction morale de la justice, les devoirs des magistrats et les grands sentiments qui doivent les animer. Notre époque n'a plus le goût des digressions philosophiques et des développements oratoires. / De nos jours, la pensée se veut « utile » et le style « fonctionnel ». Un discours de rentrée ressemble désormais, de plus en plus, au froid rapport du commissaire aux comptes d'une société, qui se doit d'exposer à l'autorité qualifiée, la situation de l'entreprise auprès de laquelle il est établi, d'analyser ses activités et de révéler ses difficultés de fonctionnement. / Mon exposé n'aura pas d'autre objet.

Cette introduction justifie son propos. Le bilan qu'il dresse et la manière de le faire ne sont pas le fruit de sa volonté mais sa réponse contrainte à l'époque dans laquelle il se trouve.

De façon plus légère, certains orateurs mettent en scène leur emploi des mots du management par des modalisations autonymiques (Maingueneau,

2016, p. 169), renforçant ainsi leur étrangeté. P. Bellet, en 1980, veut « employer des mots à la mode » (*concertation, dialogue*). La même année, R. Schmelck se demande « si j'ose m'exprimer ainsi » (à propos de l'emploi du mot *production*). Dans ces cas, la distance est formulée et explicite. Comme l'explique Dominique Maingueneau, le discours se dédouble : l'orateur « parle tout en commentant en même temps sa parole en train de se faire » (*loc. cit.*). Mais la distance peut également être indiquée typographiquement, avec des guillemets. Ces derniers attirent l'attention du lecteur (ou de l'auditoire par une inflexion de la voix) sur l'emploi du mot, et permettent à l'orateur de s'en dissocier (*ibid.*, p. 172). Ils traduisent la volonté des chefs de Cour de marquer une distance entre eux et ce qu'ils sont en train de dire et de faire. Autrement dit, ils donnent à voir la « non-coïncidence » (Authier-Revuz, 1995) de leur discours avec eux-mêmes. En 1985, Pierre Arpaillange évoque ainsi « un “document de travail” » et dresse « “le bilan” des forces et des faiblesses ».

Sur ces trois premiers points, l'audience de Simone Rozès en 1985 est remarquable : après avoir mis en scène son intervention, elle évoque la circulation de la rhétorique propre à la gestion de l'activité entre le monde économique, le ministère de la Justice et la Cour de cassation et déclare son acceptation :

Nous utilisons déjà des mots qui appartiennent au monde économique – c'est-à-dire à notre monde contemporain. Pour mieux frapper l'imagination de vos auditeurs ou de vos lecteurs, vous avez, monsieur le garde des Sceaux, employé l'expression assez provocante de « l'entreprise Justice ». Nous acceptons ici le défi et déjà, depuis longtemps, nous n'hésitons pas entre nous à parler de « stock » de dossiers, de contentieux « de masse », d'« inflation » des pourvois, vocabulaire qui aurait frappé de stupeur nos anciens [...].

Comme pour ancrer le phénomène d'appropriation, elle emploie par deux fois, à la fin de son intervention, le terme *entreprise* en conservant la modalisation autonymique des guillemets mais sans le rattacher à la proposition ministérielle. Le discours apparaît alors comme le récit de la mise en conformité de la Cour avec une vision du travail inspirée de l'économie. À ce propos, Alice Krieg-Planque rappelle, dans son commentaire de l'ouvrage de Jacqueline Authier-Revuz, que si la modalisation autonymique est le signe de « l'hétérogénéité inhérente à la langue », elle est également une façon pour un locuteur de « représenter localement la maîtrise qu'il a de cette hétérogénéité » (1996, p. 151). Les chefs de Cour montrent, par l'usage des guillemets, à la fois leur distance et la preuve de leur capacité à utiliser des mots relatifs à la rationalité managériale. Ces premières formes de distanciation s'essouffent dès les années 1990 ; le vocabulaire est rapidement intégré à l'exposé des activités de la Cour. Nous retrouvons cependant les guillemets autour de l'expression « *open data* » en 2020 dans le discours de Chantal Arens, signe d'un renouveau de l'hétérogénéité lexicale.

Une nouvelle manière de dire, repérable particulièrement en 2020

La rhétorique managériale ne s'apprécie pas uniquement comme un lexique au sein duquel les producteurs de discours pourraient venir piocher. Elle opère un changement de perspective sur le travail mené et elle façonne la construction du dire. Dans notre corpus, cela se traduit par un changement dans la structuration du propos, par l'émergence du pronom personnel *je* en tant que porteur de projet et par une simplification syntaxique.

Tout d'abord, la structuration de la première partie du discours du procureur François Molins (2020) suit la logique imposée par la LOLF. Autrement dit, il présente les actions mises en place, telles que des petits déjeuners thématiques, et les résultats de ses projets fondés sur la base d'objectifs qu'il s'était fixés. La manière de penser son travail aussi bien que celui de ses collègues répond aux canons du management. Ensuite, les deux chefs de Cour se positionnent comme les responsables des « chantiers » à mener. F. Molins a présenté antérieurement ses « ambitions » et son « projet ». Cette dernière notion charrie toutes les aspirations du néolibéralisme à faire porter par les individus la responsabilité du « bien-aller » des entreprises, des administrations et d'eux-mêmes (Panico, Poulle, 2005). Chaque salarié, ou ici magistrat, devient un acteur porteur d'un projet qu'il a la charge de mener à bien. Ce projet étant construit autour d'objectifs, il est aisé de l'évaluer et ce faisant d'évaluer son porteur. La présidente C. Arens s'inscrit également dans cette logique. Son discours est remarquable par l'émergence du pronom personnel *je* comme acteur individualisé de la conduite du changement :

[...] je souhaite à la fois conduire, avec les magistrats de la Cour, des réformes au sein de la Cour de cassation, et accompagner les transformations nécessaires [...] je me suis engagée, [...] j'entends mener à bien [...] j'entends coordonner l'ensemble des travaux [...] j'entends conduire les réformes [...]. Mon objectif [...].

Elle porte la volonté du changement et l'adaptation de la Cour de cassation à de nouvelles méthodes de travail. En outre, et c'est en lien étroit avec le point précédent, C. Arens s'affirme comme porteuse d'une vision systémique de l'institution judiciaire qu'elle veut défendre à travers la mise en place de réformes et de propositions. L'individu s'affirme sous la fonction. Il y a donc une individualisation et une responsabilisation de l'initiative du changement. Ces deux interventions font en quelque sorte entrer la Cour dans le management par projets.

Concernant la simplification syntaxique, J.-C. Farcy (1998, p. 78) remarquait déjà que le style des audiences solennelles, au cours du XIX^e siècle, évoluait corrélativement à leur changement d'objet : si la défense du régime ou la censure des magistrats s'exprimaient aisément à travers « une rhétorique

imposante », les propositions concernant le fonctionnement de l'institution et les points de droit s'exprimaient plutôt dans un style direct et simple. Pour la période qui nous concerne, nous observons à nouveau un mouvement de simplification du propos, notamment dans la technicité du vocabulaire et les tournures de phrases. En fait, au début de la période, certains passages permettent le placement d'un mot relevant de la rhétorique managériale sans que la structure du propos soit touchée. Cet extrait l'illustre :

Le bilan, positif à certains égards, n'était guère réconfortant à d'autres. Il s'en dégageait, certes, qu'au prix d'un effort particulièrement soutenu, la « production » de la Cour – si j'ose m'exprimer ainsi – ne s'était pas ralentie, loin de là. En six ans, le volume des affaires jugées annuellement n'avait-il pas augmenté de plus de 40 % en matière civile, de même que d'une manière très sensible en matière pénale ? (R. Schmelck, 1980)

La tournure interronégative, assez complexe, de la dernière proposition est par exemple une structure syntaxique qui, pour parler de l'activité, se raréfie fortement ensuite. Nous repérons toujours des phrases longues aux structures complexes, mais elles ont déserté la partie « bilan » des audiences de rentrée. Le discours de C. Arens se démarque fortement sur ce point : on y constate, sur l'ensemble de son intervention, une sobriété syntaxique, un style direct et un vocabulaire accessible au plus grand nombre.

Des chefs de juridiction continuateurs

Si l'*ethos* de continuité construit par les chefs de la Cour de cassation s'observe dans la cohabitation de thématiques et de formes discursives propres à la tradition et au management, il se manifeste aussi dans l'établissement de quatre types de liens. L'établissement de ces liens permet en outre au chef de Cour de susciter l'adhésion des différents groupes qui composent son auditoire. L'*ethos* ainsi construit les présente comme capables de garantir l'évolution de la Cour tout en lui assurant sa stabilité et son autorité.

Le premier lien établit des continuités temporelles au sein du fonctionnement et des préoccupations de la Cour. Autrement dit, les orateurs puisent dans l'histoire ou les fondements philosophiques et politiques de la Cour pour justifier certaines réformes. R. Schmelck, en 1980, rappelle à l'auditoire que l'augmentation de l'amende « encourue par le plaideur abusif » n'est pas « une fâcheuse innovation du législateur contemporain » mais qu'elle « remonte à un édit de 1331 ». La même année, P. Bellet préconise « le rajeunissement des méthodes [...] en retrouvant l'esprit des choses et en retournant aux sources ». J.-C. Marin, en 2015, trace des allers-retours entre passé et présent quand il appelle la Cour à s'interroger sur « sa fonction de régulateur social » : il fait le rapprochement

entre la place que la Cour peut occuper au niveau international et l'ordonnance du 25 août 1539 sur le devoir que la Cour a de rédiger clairement ses arrêts (la clarté de ses décisions serait alors un facteur de prestige international). Il parle ensuite de la « fonction à la fois originelle et nouvelle de la Cour ». Ce premier type de lien s'inscrit dans le culte ou « le respect du précédent » (Bancaud, 1989, p. 35). En effet, une des spécificités de l'activité de la Cour est de montrer que ses décisions, la jurisprudence, étaient en fait contenues de façon non explicite dans le droit déjà existant. Ainsi, en formulant des nouveautés relatives à l'organisation du travail dans les termes de décisions ou méthodes anciennes, les orateurs, en même temps qu'ils activent une disposition propre à leur groupe professionnel, se construisent comme garants de la continuité. En outre, cela leur permet aussi d'affirmer l'indépendance de la Cour par rapport aux bouleversements politiques : en faisant référence à un cadre juridique antérieur, elle établit qu'elle ne répond pas à des injonctions politiques actuelles (*ibid.*, p. 36).

Deuxièmement, les réformes permettraient à la Cour de se recentrer sur sa raison d'être, son rôle normatif, et d'assurer son rayonnement. P. Bézio en est par exemple convaincu. En 1990, après avoir brièvement exposé le bilan de l'activité, il ajoute : « Cependant, il est possible de parvenir à un meilleur résultat non seulement sur le plan numérique mais encore et surtout sur le plan fonctionnel pour restituer à notre juridiction son rôle essentiellement normatif. » En 2005, G. Canivet affirme à son tour : « Si elle mobilise ces forces neuves, attentives au monde à partir de la tradition française, l'accélération du mouvement de réforme est une nouvelle chance pour l'avenir de notre Code civil. » V. Lamanda, en 2010, se félicite, lui, de la dématérialisation de la procédure : « Être plus efficace, c'est, pour la Cour de cassation, pouvoir mieux remplir sa mission première [...] ». C. Arens termine ainsi son discours en 2020 : « [...] soyons toutefois résolument confiants en la capacité qui a toujours été la nôtre, à nous adapter aux grands défis mondiaux et nationaux de demain, tout en gardant notre identité. » Ce faisant, les chefs de Cour actent la « distinction sémantique entre "institution judiciaire" et "administration judiciaire" » (Dumoulin, Delpeuch, 1997, p. 113). Ils peuvent ainsi présenter les réformes (portant sur l'administration) comme étant au service de la Justice (comme institution indépendante garante de la démocratie et comme valeur morale) et des justiciables.

Troisièmement, les chefs de Cour mettent en regard la nature évolutive et loyale de leur juridiction avec les attentes des réformateurs. Ceux pointés explicitement dans les discours sont les gardes des Sceaux Robert Badinter et Élisabeth Guigou, le président Jacques Chirac, les institutions européennes et les agences américaines d'évaluation. D'autres instances sont aussi convoquées : l'air du temps⁷, l'Europe, l'opinion publique. Cependant, si cela

7. C'est l'instance la plus floue. On pourra lire tour à tour : « la mode », « notre époque »

n'est pas mentionné, certains hauts magistrats sont aussi pour une part à l'origine de réformes affectant la justice. En effet, deux tiers des 15 orateurs dont on a pu établir le parcours⁸ présentent des trajectoires qui mêlent fonctions judiciaires et fonctions politiques. Par exemple, J.-L. Nadal, procureur général de 2004 à 2011, a notamment appartenu aux cabinets des ministres Robert Badinter (1983-1985) et Michel Crépeau (1985-1986) et présidé en 2013 une commission pour la modernisation de l'action publique sous Christiane Taubira⁹. Les magistrats ne font donc pas que répondre à une exigence extérieure, car certains sont initiateurs des changements. Le lien se traduit par la présentation de la capacité d'adaptation de la Cour, son ouverture sur la société et sa loyauté¹⁰ envers les choix législatifs de l'État. L'adaptation est une notion centrale dans le discours libéral dominant. Elle a une fonction idéologique forte puisqu'elle instille l'idée que celui qui est inapte ou rétif au changement n'a pas de valeur (Fritsch, 2007). La Cour, pour ne pas être disqualifiée, veut montrer qu'elle est capable de suivre les directives imposées et même d'aller au-delà en étant force de proposition. Ainsi, quand il n'est pas directement question d'« être partie prenante dans l'œuvre de modernisation » (S. Rozès, 1985), ou de se soumettre à la dynamique de la réforme d'État (G. Canivet, 2005), les chefs de Cour veulent apporter la preuve du dynamisme de leur juridiction. Nous nous limitons à lister certains des termes et syntagmes observés : *amélioration, mouvement, évolution, renouveau, progrès, droit vivant, renouvellement des méthodes, réforme, remodeler en profondeur l'institution, rénovation, révolution des méthodes de traitement, dynamisme, faire face au ou relever le défi*, etc. Le monde change et la Cour avec lui, et ce de 1980, où P. Bellet apporte le « témoignage d'une prise de conscience et du désir de voir rajeunir [...] l'esprit qui préside à son fonctionnement », à 2020, quand F. Molins déclare que « [c]e large mouvement est à l'image de l'évolution de la Cour ». La Cour est donc en mesure de répondre aux demandes des réformateurs sans se trahir. La mobilisation de la parole ou des impératifs des réformateurs dans les discours des hauts magistrats de la Cour témoigne de leur « loyalisme [...] envers le pouvoir politique » (Bancaud, 1989, p. 39).

(R. Schmelck, 1980), l'« évolution des sociétés occidentales » (P. Arpaillange, 1985), « un monde qui s'interroge » (J.-C. Marin, 2015) ou encore « l'évolution du monde », « les changements du monde » (B. Louvel, 2015). Il faut « être à l'écoute du monde » (S. Rozès, 1985) ou « de son temps » (J.-L. Nadal, 2005). Aucune entité précise n'est mentionnée, la Cour suit alors une logique imperceptible mais ayant des effets certains.

8. Pour les 18 discours étudiés, on compte 16 intervenants, dont on connaît le parcours, sauf pour l'un d'eux.
9. Pour comprendre en profondeur les liens entre les sphères judiciaire et politique dans le cadre de l'établissement de réformes, on renvoie à l'ouvrage d'Antoine Vauchez et Laurent Willemez (2007).
10. La loyauté envers la loi est un des piliers de la déontologie des magistrats. Voir le chapitre IV du *Recueil des obligations déontologiques des magistrats* (France. Conseil supérieur de la magistrature, 2019).

En effet, si le fait d'ouvrir leur discours à d'autres voix pourrait leur permettre de s'en désolidariser ou de les mettre à distance, ce n'est pas le cas dans notre corpus. Au contraire, la référence à ces instances fonctionne comme des arguments d'autorité : la linéarité des discours politiques, leur caractère figé et stabilisé (Krieg-Planque, 2015, p. 115), et la logique économique libérale ne sont pas déconstruits. Les réformes s'imposent en raison du statut de ceux qui les commandent ou parce que les hauts magistrats les soutiennent.

La manière dont les discours prennent en charge les injonctions de ces instances rappelle le devoir de respect de la Cour envers les institutions républicaines et le gouvernement. Les orateurs s'adressent parfois directement à une personnalité politique présente, ou mobilisent le discours rapporté. S. Rozès illustre le premier cas ainsi : « Monsieur le garde des Sceaux, vous nous avez conviés à moderniser la Justice. » Tout comme G. Canivet, en 2000, avec l'expression « votre volonté de moderniser la justice ». Le discours de R. Schmelck, en 1980, exemplifie, lui, le second cas de figure :

Comme le recommandait ce matin encore le président de la République à l'ensemble des corps constitués : « Dans la décennie qui s'ouvre, il nous faudra inventer. » / Pour ce qui nous concerne, cet effort d'imagination devra porter sur l'aménagement des méthodes de travail [...].

La référence est parfois incluse de façon plus discrète dans le corps de la phrase, comme lorsque J.-L. Nadal s'exprime en 2005 : « Il ne m'a cependant pas échappé que la nette séparation des travaux du siège et du parquet général, ainsi que l'exigent les standards européens, a ouvert de vastes perspectives de réorganisation. » Le parquet doit évoluer « dans la droite ligne des préceptes dégagés à Strasbourg ». Les orateurs, moins fréquemment, retracent le parcours des injonctions :

le droit français est, dans l'ordre mondial, brutalement rappelé à l'impératif d'efficacité par des écoles américaines d'analyse économique des facteurs de développement. [...] / Comme vous l'avez prévu et puissamment organisé, Monsieur le ministre de la Justice, ces analyses [...] nous imposent, en même temps, un programme ambitieux de modernisation de notre appareil légal et juridictionnel. (G. Canivet, 2005)

La mention des instances réformatrices est ensuite relayée par un foisonnement de propositions déontiques telles que « il faut », « il convient », « on doit », « il est indispensable », « il est nécessaire ». Elles projettent la Cour dans un fonctionnement futur.

Enfin, les orateurs se construisent comme les garants de l'unité de la Cour. En fait, les chefs de Cour, par leurs attributions, sont susceptibles de se trouver à la croisée de dynamiques contraires, notamment celles qui opposent les magistrats réformistes et les magistrats plus conservateurs. Pour autant, ils doivent assurer l'unité de l'institution, celle qui en fait une « instance de cohérence et de

permanence » (Bancaud, 1989, p. 43). L'unité est construite en discours par la mention de tensions provoquées par des changements, mais de tensions finalement apaisées, ou en passe de l'être. S. Rozès, en 1985, relate à propos de l'adoption de nouvelles méthodes qu'elles font « naître chez quelques-uns un certain scepticisme, sans doute pour mieux se laisser convaincre par la suite... ». En 2000, G. Canivet évoque « [c]e mouvement d'ampleur, que certains estiment trop lent et timide mais d'autres intempestif, [...] ». En rassemblant les deux visions du changement entre des virgules, il établit l'unité du corps.

Cette étude nous permet de prendre la mesure de l'appropriation de la rhétorique managériale par les chefs de la Cour de cassation. En effet, les discours ne constituent pas un lieu de combat idéologique entre les réformateurs et les hauts magistrats. Au contraire, leur manière de faire tenir ensemble un certain « art du bien dire » (Farcy, 1998, p. 78) avec cette rhétorique managériale présente les hauts magistrats comme des acteurs capables de réformer la Cour pour mieux conserver son unité et son autorité. Réaffirmer l'*ethos* de continuité est donc une manière pour les chefs de la Cour de cassation de répondre à leur devoir professionnel et de garantir le « changement dans la continuité » (Bancaud, 1987, p. 377).

Corpus

Tableau des discours étudiés

Année	Premier président	Procureur général
1980	Pierre Bellet	Robert Schmelck
1985	Simone Rozès	Pierre Arpaillange
1990	Pierre Draï	Pierre Bézio
1995	Pierre Draï	Pierre Truche
2000	Guy Canivet	Jean-François Burgelin
2005	Guy Canivet	Jean-Louis Nadal
2010	Vincent Lamanda	Jean-Louis Nadal
2015	Bertrand Louvel	Jean-Claude Marin
2020	Chantal Arens	François Molins

Sources

France, 2021, Code de l'organisation judiciaire, https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000039066938/ (consulté 18 mars 2021).

France. Conseil supérieur de la magistrature, 2019, *Recueil des obligations déontologiques*

- des magistrats*, http://www.conseil-superieur-magistrature.fr/sites/default/files/atoms/files/csm_recueilobligationsdeontologiques.pdf (consulté le 17 mars 2021).
- France. Cour de cassation, 2021, Discours des audiences solennelles de rentrée de la Cour de cassation, disponibles sur le site internet de la Cour, https://www.courdecassation.fr/venements_23/audiences_solennelles_59/audiences_debut_annee_judiciaire_60/ (consulté le 29 mars 2021).
- 2018, *Le rôle normatif de la Cour de cassation*, Paris, La Documentation française.
- France. Ministère de l'Économie et des Finances, 2012, *Guide pratique de la LOLF: comprendre le budget de l'État*, https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/ressources_documentaires/publications/guide_pratique_lolf/2012/guidelolf2012.pdf (consulté le 17 mars 2021).

Références

- AMOSSY Ruth, 2014, « L'éthos et ses doubles contemporains. Perspectives disciplinaires », *Langage et société*, n° 149, p. 13-30.
- AUTHIER-REVUZ Jacqueline, 1995, *Ces mots qui ne vont pas de soi : boucles réflexives et non-coïncidences du dire*, Paris, Larousse.
- BANCAUD Alain, 1989, « Une "constance mobile" : la haute magistrature », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 76-77, p. 30-48.
- 1987, « Considérations sur une "pieuse hypocrisie" : la forme des arrêts de la Cour de cassation », *Droit et société*, n° 7, p. 373-387.
- BEZES Philippe, 2012, « Les politiques de réformes de l'État sous Sarkozy – rhétorique de rupture, réformes de structures et désorganisations », dans J. de Maillard et Y. Surel éd., *Les politiques publiques sous Sarkozy*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 211-237.
- BOURDIEU Pierre, 1986, « La force du droit : éléments pour une sociologie du champ juridique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 64, p. 3-19.
- BOUTET Josiane, GARDIN Bernard, LACOSTE Michèle, 1995, « Discours en situation de travail », *Langages*, n° 117, p. 12-31.
- DORTIER Jean-François éd., 2004, *Le dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre, Sciences humaines éditions.
- DUMOULIN Laurence, DELPEUCH Thierry, 1997, « La justice : émergence d'une rhétorique de l'usager », dans P. Warin éd., *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La Découverte, p. 103-131.
- FARCY Jean-Claude, 1998, *Magistrats en majesté : les discours de rentrée aux audiences solennelles des Cours d'appel (xix^e-xx^e siècles)*, Paris, CNRS Éditions.
- FRITSCH Philippe, 2007, « Adaptation », *Quaderni*, n° 63, p. 11.
- JEAN Jean-Paul, 2008, « Le chantier ouvert des réformes de la justice », *Revue française d'administration publique*, n° 125, p. 7-19.
- KRIEG-PLANQUE Alice, 2015, « Construire et déconstruire l'autorité en discours. Le figement discursif et sa subversion », *Mots. Les langages du politique*, n° 107, p. 115-132.

- 1996, « Jacqueline Authier-Revuz, *Ces mots qui ne vont pas de soi. Boucles réflexives et non-coïncidences du dire* », *Mots. Les langages du politique*, n° 47, p. 149-154.
- MAINGUENEAU Dominique, 2016, *Analyser les textes de communication*, Paris, Armand Colin.
- MARSHALL Didier, 2008, « L'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur les juridictions », *Revue française d'administration publique*, n° 125, p. 121-131.
- PANICO Robert, POULLE François, 2005, « Le projet comme outil de gouvernement », *Études de communication*, n° 28, p. 141-155.
- RAVINET Pauline, 2011, « La coordination européenne "à la bolognaise" : réflexions sur l'instrumentation de l'espace européen d'enseignement supérieur », *Revue française de science politique*, vol. LXI, n° 1, p. 23-49.
- VAUCHEZ Antoine, 2008, « Le chiffre dans le "gouvernement" de la justice », *Revue française d'administration publique*, n° 125, p. 111-120.
- VAUCHEZ Antoine, WILLEMEZ Laurent, 2007, *La justice face à ses réformateurs (1980-2006)*, Paris, PUF.
- VIGOUR Cécile, 2008, « Politiques et magistrats face aux réformes de la justice en Belgique, France et Italie », *Revue française d'administration publique*, n° 125, p. 21-31.
- 2006, « Justice : l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques », *Droit et société*, n° 63-64, p. 425-455.
- WILLEMEZ Laurent, 2010, « Réformisme managérial et transformation de sens : justiciables et professionnels face à la "modernisation" de la justice », *Savoir/Agir*, n° 14, p. 17-22.

Résumé / Abstract / Compendio

Les hauts magistrats et « l'entreprise Justice »

Fondée sur l'étude qualitative de 18 discours prononcés par de hauts magistrats de la Cour de cassation lors des audiences solennelles de rentrée entre 1980 et 2020, cette étude souhaite montrer que faire cohabiter en discours la tradition et les nouveautés induites par la pénétration d'une logique managériale au sein de cette Cour relève d'un *ethos* de continuité et traduit un positionnement professionnel de ses chefs.

Mots-clés : magistrat, audience solennelle de rentrée, discours, management, *ethos*

Senior magistrates and "Justice as a company"

Based on the qualitative study of 18 speeches delivered by senior magistrates of the Court of Cassation during the solemn re-entry hearings between 1980 and 2020, this study wishes to show that making tradition coexist in discourse with the innovations induced by the penetration of a managerial logic within this Court stems from an *ethos* of continuity and reflects the professional positioning of its leaders.

Keywords: magistrate, solemn re-entry hearing, discourse, management, *ethos*

Los altos magistrados y «la justicia como empresa»

A partir del estudio cualitativo de 18 discursos pronunciados por altos magistrados del Tribunal de Casación durante las audiencias solemnes de inicio del año jurídico entre 1980 y 2020, este estudio desea mostrar que para hacer coexistir en el discurso la tradición y las novedades inducidas por la penetración de una lógica empresarial dentro de esta Corte manifiesta la existencia de un *ethos* de continuidad y refleja el posicionamiento profesional de sus líderes.

Palabras claves : magistrado, audiencia solemne de principio de curso, discurso, gestión, *ethos*