

# L'égalité comme enjeu dans les réformes de la justice : la justice digitale entre managérialisme et garanties du contradictoire

*Daniela PIANA\**

**Equality as an Issue in Justice Reforms: Digital Justice between Managerialism and Guarantees of the Adversarial**

**La igualdad como desafío en las reformas judiciales: la justicia digital entre gerencialismo y garantías de contradicción**

**A igualdade como questão nas reformas da justiça: a justiça digital entre gerencialismo e garantias do contraditório**

司法改革中的平等问题：  
在管理主义和对审保障之间的数字司法

---

## Résumé

Les deux dernières décennies ont été marquées par des vagues de réformes de la justice, qui ont changé à la fois l'organisation et les typologies de services et de réponses données par les systèmes de justice aux justiciables et à la société. Cet article aborde la question des réformes organisationnelles et des innovations

## Abstract

Over the last two decades justice systems have undergone several waves of reforms that have deeply changed the organization and the array of services and answers delivered by the justice systems toward the citizens and the communities. This article addresses the issue of the organizational reforms and the

---

\* Professeure de science politique Université de Bologne, associée à l'ISP – ENS Paris Saclay, Membre du Comité de recherche sur la justice de l'OCDE. L'autrice est reconnaissante à Jacques Commaille pour ses commentaires à propos d'une version provisoire de ce texte.

technologiques à travers une perspective précise, celle de la promesse d'égalité incluse dans les projets de réforme. Cette promesse a été mise en cohérence avec un large éventail de standards internationaux. L'article met l'accent sur les distances qui séparent les promesses et les attentes d'un côté et les capacités du système judiciaire à répondre à ces attentes au moyen des technologies et des formes organisationnelles standardisées qui sont à sa disposition.

## Resumen

Las últimas dos décadas han estado marcadas por una oleada de reformas judiciales, que han cambiado tanto la organización como los diversos tipos de servicios y de respuestas dadas por los sistemas de justicia a los justiciables y a la sociedad. Este artículo aborda el tema de las reformas organizacionales y las innovaciones tecnológicas desde una perspectiva específica, la de la promesa de igualdad incluida en los proyectos de reforma. Esta promesa se ha armonizado con una amplia gama de estándares internacionales. El artículo hace énfasis sobre las distancias que separan las promesas y las expectativas, y las capacidades del sistema judicial para responder a esas expectativas utilizando las tecnologías y las formas organizacionales estandarizadas disponibles.

technological innovations through the lenses of a guiding question: the promise of more equality which is embedded into the reforms' design. This promise has been made coherently with the mainstreaming international standards. The article casts light on the gap between the demands and the capacities delivered by the technologies and by the standardized models of organization.

## Resumo

As duas últimas décadas foram marcadas por ondas de reformas da justiça, que mudaram ao mesmo tempo a organização e as tipologias dos serviços e de respostas dados pelos sistemas de justiça aos cidadãos e a sociedade. Este artigo aborda a questão das reformas organizacionais e as inovações tecnológicas segundo uma perspectiva precisa, aquela da promessa de igualdade incluída nos projetos de reforma. Esta promessa foi posta em coerência com um grande inventário de padrões internacionais. O artigo põe ênfase nas distâncias que separam as promessas e as expectativas de um lado e as capacidades do sistema judiciário em responder a estas expectativas por meio tecnologias e de formas organizacionais padronizados que estão à sua disposição.

## 摘要

近20年来司法体系经历了几波改革浪潮，既改变了司法服务的结构和类型，也改变了司法系统向诉讼当事人和社会作出的响应。本文通过特定视角，即纳入改革项目的平等承诺，探讨了组织改革和技术创新的问题。该承诺与主流国际标准相符。本文重点考察了承诺与期待之间的差距，以及司法系统通过标准化的技术和组织模式响应这些期待的能力。

## Plan de l'article

<b>Introduction</b> .....	287
<b>I. L'égalité du traitement dans la juridiction : la voie organisationnelle</b> .....	290
<b>II. L'égalité du traitement en dehors de la juridiction : la voie communicationnelle et l'intelligibilité du droit et de la justice ..</b>	295
<b>III. L'égalité d'accès</b> .....	298
<b>IV. Une justice intelligente et égalitaire?</b> .....	301
<b>Conclusion</b> .....	305



« Nous voulons le droit d'être différemment égaux »<sup>1</sup>.

Si un concept devait être retenu de la vaste pluralité des théories sociales et politiques portant sur la question de savoir ce qu'est « une société juste »<sup>2</sup>, celui-ci devrait être, sans hésitation, le concept d'« égalité ». Cependant, si l'on s'écarte de l'apparent consensus dont ce concept fait l'objet et, bien au-delà encore, de sa justification d'un agir social et institutionnel visant à améliorer le vivre commun, on se trouve vite dans un état épistémologique à tout le moins contesté et face au risque de se trouver dans une tour de Babel. Pour comprendre la portée et la signification de la coexistence de visions multiples de l'égalité et des visions qui en dérivent pour en tirer des politiques mettant en œuvre le principe de l'État de droit dans le secteur de la justice, il est sûrement utile de reprendre une interrogation qui combine deux perspectives, celle de la sociologie du droit et celle de la théorie politique et sociale : à quoi nous sert l'État de droit ? Une réponse minimale pourrait déjà se trouver dans la pensée de Dicey qui fait remonter l'importance de ce principe à la nécessité d'assurer, contre toute forme d'asymétrie de pouvoir, la protection des droits fondamentaux de la personne<sup>3</sup>. Il y a là une idée qui nous mène directement à l'égalité. Elle serait le pilier de la demande de l'État de droit, une quête fondamentale de toute société qui vise à protéger les droits de tous les individus avec un traitement égal devant une instance impersonnelle. Mais il y a une dimension

---

<sup>1</sup> Jeune participante au workshop *UNODC – UNESCO Education 4 Justice*, Vienne, 7 octobre 2019.

<sup>2</sup> Égalité et égal sont des notions incomplètes. On doit forcément les mettre en relation avec une question : égal sous quel angle ? (Douglas RAE et al., *Equalities*, Harvard University Press, 1981, voir Philippe VAN PARIJS, *Qu'est-ce qu'une société juste ?*, Paris, Le Seuil, 1991). L'égalité résulte donc d'une relation tripartite, entre deux entités et un paramètre valable dans un contexte donné (égaux pour ce qui est de leur travail, égaux pour ce qui est de leur compétence, égaux pour ce qui est de leur relation avec l'opportunité d'entrer dans une ville, un système fermé, etc. (Peter WESTEN, *Speaking Equality*, Princeton, Princeton University Press, 1990, p. 10). Les différentes notions d'égalité se différencient alors par rapport aux différents paramètres que l'on prend en considération (égaux par rapport à une règle, par rapport à une opportunité, par rapport à un résultat). Sur les différentes visions d'une société juste liées aux notions d'égalité, voir Philippe VAN PARIJS, *Qu'est-ce qu'une société juste ?*, Paris, Seuil, 1991. Sur les préférences des citoyens Européens en matière d'égalité, voir Monica FERRIN et Hans Peter KRIESI, *How European View and Evaluate Democracy*, Oxford, Oxford University Press, 2016.

<sup>3</sup> Albert Venn DICEY, *Introduction to the Study of the Law of the Constitution*, Londres, Macmillan, 1885.

supplémentaire : c'est le fait que l'État de droit est un principe, mais aussi une rationalité constitutive de l'organisation du pouvoir et des institutions. Il devrait y avoir un accès égal à cette organisation pour toutes et tous, car sans cette forme d'égalité, l'autre forme qu'elle revête ne peut pas se mettre en place, à savoir celle du traitement<sup>4</sup>. De ce point de vue, les débats qui ont marqué la littérature en sociologie du droit et de la justice tout au long des décennies 1970 et 1980 ont pu montrer à quel point la règle de droit peut être mobilisée de manière inégalitaire ou à quel point elle peut englober des formes d'inégalités sociales, économiques et culturelles – qui sont à l'origine de la fabrication du droit<sup>5</sup>, dans les arènes législatives ou dans les instances régulatrices – encore plus importantes aujourd'hui. Les politiques judiciaires et les réformes déployées tout au long des années touchant tel ou tel autre aspect de la justice comme système ont visé aussi à rétablir une symétrie nécessaire parmi les voix de la société et parmi les citoyens, de sorte que le principe de l'État de droit ne devienne pas lui aussi un instrument qui fige et enferme dans des procédures rigides des formes de discrimination<sup>6</sup>. C'est tout l'enjeu de ce que dans la littérature on définit comme « État de droit démocratique ».

Si l'on prend au sérieux la pensée classique, l'égalité n'est pas une propriété, qu'elle soit ontologique (on est égal par rapport à quelque chose) ou nominale (on est égal par rapport à quelqu'un). L'égalité est bien plutôt une caractéristique d'un système d'interaction parmi des entités qui dénote

<sup>4</sup> Lawrence FRIEDMAN, *The Legal System*, New York, Russell Sage, 1975; Terence HALLIDAY, Lucien KARPIK et Malcom FEELEY, *Fighting for Political Freedom*, Oxford, Hart, 2007; Martin SHAPIRO and Alec STONE SWEET, *On Law, Politics and Judicialization*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

<sup>5</sup> Marc GALANTER, « Justice in Many Rooms : Courts, Private Ordering, and Indigenous Law, Jurisprudential and legal pluralism », (1981) 13 *Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law* 1. Ce débat est aussi lié aux développements en matière de PRD : Deborah R. HENSLER, « Our Courts, Ourselves. How the Alternative Dispute Resolution Movement is Re-Shaping Our Legal System », (2003) 108-1 *Penn. St. L. Rev.* 165, 170; Jean R. STERNLIGHT, « ADR is Here : Preliminary Reflections on Where it Fits in a System of Justice », (2003) 3 *Nev. L.J.* 289, 291. Plus récemment, Pascoe PLEASANCE, *Causes of Action: Civil Law and Social Justice*, 2<sup>e</sup> éd., Londres, The Stationery Office, 2006, en ligne : <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100210214359/http://lsrc.org.uk/publications/Causes%20of%20Action.pdf>> (consulté le 20 juin 2020).

<sup>6</sup> Mauro CAPPELLETTI and Bryant GARTH, « Access to Justice : The Newest Wave in the World Movement to Make Rights Effective », (1978) 27 *Buff. L. Rev.* 181, en ligne : <<https://www.repository.law.indiana.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2140&context=facpub;The>> (consulté le 20 juin 2020).

une relation. Si on veut se tenir à un niveau de raisonnement suffisamment abstrait, pour pouvoir ensuite inférer des pistes d'analyse sur les différents systèmes de justice et surtout sur les différentes perspectives liées aux cadres de réformes mises de l'avant sous l'auspice d'un accroissement de l'égalité, c'est là le point nodal de la question qui se positionne au carrefour des sciences sociales et humaines en se penchant sur le statut de l'égalité comme principe, mais aussi comme référentiel justifiant les réformes de la justice.

Dans le domaine des relations que les individus entretiennent avec le droit et la justice, l'égalité fait preuve d'une double capacité justificatrice et fondatrice. Tout d'abord, le droit, en définissant les espaces dans lequel le pouvoir est réglé, voir légitimé, par rapport aux instances sociales et économiques, institue des relations parmi des entités qui deviennent égales par rapport à la règle de droit. Ensuite, dans la mise en œuvre du pouvoir judiciaire, c'est encore le droit qui assure que les types d'action susceptibles d'avoir une signification juridico-judiciaires soient également traitées, sans discrimination faite sur la base des conditions spécifiques dans lesquelles les justiciables se trouvent<sup>7</sup>. Et finalement, une fois les individus dans leur rôle de justiciables, ils doivent pouvoir s'attendre à un traitement égal par rapport aux différentes étapes procédurales et organisationnelles d'une affaire. L'« égalité » se veut être assurée sur une base « aveugle », c'est-à-dire qu'une fois le principe posé, le bien « justice » qui est offert aux justiciables doit pouvoir l'être sur base de l'égalité, indépendamment du numéro, du type, du moment, et du lieu qui caractérisent la demande de justice. La justice fondée sur une relation des individus constituée comme étant une relation d'« égalité » est un bien non rival. Un individu qui y a accès ne sera jamais la cause de la diminution de la possibilité d'accès pour tous les autres individus qui, potentiellement, voudraient y avoir accès.

Comme on peut le voir dans ce paradigme, la relation d'égalité se positionne à plusieurs moments dans le rapport individu-droit-justice. De plus, les conditions de mise en œuvre de l'égalité font référence à différents aspects du système de justice<sup>8</sup>. Ces dimensions ont fait l'objet, à plusieurs reprises, d'une réforme, avec la promesse d'assurer ou d'accroître l'égalité.

<sup>7</sup> Daniela PIANA, *Uguale per tutti? La giustizia e i cittadini in Italia*, Bologne, Il Mulino, 2016.

<sup>8</sup> Pour une conception de la sémantique des concepts radiaux, voir David COLLIER et James MAHON, « Conceptual "Stretching" Revisited: Adapting Categories in Comparative Analysis », (1993) 87-4 *The American Political Science Review* 845.

Dans les pages qui suivent, il sera question de l'esprit des réformes proposées et préconisées dans le discours international – et actualisées dans les systèmes nationaux – en suivant la structure d'argument suivante : vers quelle dimension l'égalité est-elle mise en cause ? Comment la réforme pense-t-elle l'améliorer ? Quels sont les effets pervers liés à l'oubli des autres dimensions ? On abordera quatre vagues de réformes, toutes inspirées par le paradigme du managérialisme<sup>9</sup>, à savoir par l'idée qu'une meilleure probabilité d'un traitement égal vient du fait d'avoir une machine organisationnelle qui rationalise les coûts, qui maximise le ratio coûts/bénéfices, et qui mise sur la *qualité des résultats*. Il s'agit de ce dont on a déjà eu l'occasion de discuter comme un passage de l'État de droit à la qualité de la justice<sup>10</sup>. La dernière vague, qui tire ses atouts et ses outils des récents développements de la science des données et des mathématiques appliquées, à savoir la justice prédictive et la justice algorithmique, acquiert, vue sous cette lumière, une connotation à la fois moins apocalyptique et moins surprenante à laquelle certains courants de la littérature internationale semblent prêts à souscrire<sup>11</sup>.

## I. L'égalité du traitement dans la juridiction : la voie organisationnelle

L'introduction d'outils technologiques dans le secteur de la justice a été interprétée et soutenue comme l'une des principales voies permettant de garantir l'efficacité du système. Sans vouloir en retracer rétrospective-

<sup>9</sup> Benoit FRYDMAN, « L'évolution des critères et des modes de contrôle de la qualité des décisions de justice », *Working Papers du Centre Perelman de philosophie du droit*, n° 2007/4, en ligne : <[https://www.academia.edu/1183965/L%C3%A9volution\\_des\\_crit%C3%A8res\\_et\\_des\\_modes\\_de\\_contr%C3%B4le\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9\\_des\\_d%C3%A9cisions\\_de\\_justice](https://www.academia.edu/1183965/L%C3%A9volution_des_crit%C3%A8res_et_des_modes_de_contr%C3%B4le_de_la_qualit%C3%A9_des_d%C3%A9cisions_de_justice)> (consulté le 20 juin 2020) ; Benoit FRYDMAN, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2001 ; Martin GRINDLE, « La réforme du secteur public – une solution aux problèmes ? », (2013) 79-3 *Revue internationale des sciences administratives* 423.

<sup>10</sup> D. PIANA, préc., note 7.

<sup>11</sup> Richard MOHR et Francesco CONTINI, « Judicial Evaluation in Context: Principles, Practices and Promise in Nine European Countries », (2007) 1-2 *European Journal of Legal Studies*, en ligne : <[https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/7712/EJLS\\_2007\\_1\\_2\\_11\\_CON\\_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/7712/EJLS_2007_1_2_11_CON_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> (consulté le 20 juin 2020) ; Gar Yein NG, Marco VELICOGNA et Cristina DALLARA, « Monitoring and Evaluation of Courts Activities and Performance », (2008) 1-1 *International Journal for Court Administration* 58.



ment toutes les étapes, il est néanmoins important pour notre propos de rappeler que le contexte culturel encadrant les politiques de réforme de la justice qui datent des années 1990 et suivantes est profondément marqué par une prise de distance avec l'idée d'une fonction publique capable, seulement en vertu de ses procédures et de ses formes de régulation, d'assurer à la fois l'égalité de traitement et l'efficacité<sup>12</sup>. Le raisonnement qui avait été fondé depuis la modernité sur une vision wébérienne de la fonction publique, pivotant sur des procédures impersonnelles – et par conséquent capables d'assurer l'égalité du traitement des individus face à l'État se déployant dans la mise en œuvre des politiques et des règles – avait été mis en cause en raison de la prolifération des demandes de services et de biens publics adressées aux institutions locales, nationales, mais également transnationales. C'est au carrefour d'une tension entre la résolution des problèmes d'inefficacité et la préservation de l'égalité de traitement – source incontournable de légitimation de l'action publique – que la technologie apparût comme un viatique prometteur et soutenable.

Les systèmes nationaux ne s'engagent pas suivant le même tempo dans la voie conduisant à la gestion des services dans les administrations à travers des dispositifs et des plateformes de dématérialisation. Les différences marquent à la fois les acteurs chargés d'introduire les réformes ainsi que les méthodes de mise en œuvre. Cependant, trois éléments apparaissent comme point de convergence des expériences nationales : a) la prédominance de la rationalité du résultat, faisant le moteur des micro-innovations orientées à standardiser les micro-actions dans les organisations, à gérer sur une base télématique les dossiers et les communications parmi les services ; b) l'usage d'une métrique exprimée à travers les chiffres et le langage quantitatif – précondition à l'évaluation des ratios coûts/bénéfices dans les paniers des dépenses publiques ; c) le renversement de la balance de l'évaluation de la qualité des réponses données par la machine de l'État vers la rapidité, l'efficacité et la répliquabilité.

Dans le monde de la justice et du droit, le paradigme du managérialisme fait son apparition pour deux raisons principales : la recherche de la

---

<sup>12</sup> Max VISSER, « Management Control, Accountability, and Learning in Public Sector Organizations: A Critical Analysis », dans Alessandro HINNA, Luca GNAN et Fabio MONTEDURO (dir.), *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, coll. « Studies in Public and Non-Profit Governance », vol. 5, Bingley, Emerald Books, 2016, p. 75.

rapidité des procédures et la recherche de la rationalisation des coûts. Dans un contexte de politique publique où la question de l'égalité devient un défi, au lieu d'être – comme elle avait été – un acquis, à cause d'une croissance exponentielle des litiges et des affaires qui ne s'est pas accompagnée d'une croissance comparable et proportionnée des ressources, la technologie devient non seulement un instrument, mais aussi un régime de régulation : un système délimité mais surtout délimitant, définissant les frontières entre une organisation et le monde externe, un calque immatériel d'un régime bureaucratique d'un certain type. Les pays qui empruntent cette voie en premier sont ceux qui combinent des conditions culturelles favorables à une idée de l'État comme instrument – au lieu de le concevoir comme un acteur dans une constellation d'acteurs – à des conditions structurelles d'une machine organisationnelle fondées sur l'idée de cohésion interne. Les réformes inspirées par l'introduction de la technologie dans les juridictions que l'on voit apparaître en Amérique du Nord, mais surtout dans les pays d'Europe du Nord, visent à donner une réponse à un écart fonctionnel qui émerge entre la structure – traditionnelle et fondée sur une prise de décision selon la rationalité de la norme et le respect des règles de procédure – et les fonctions qui se plient progressivement à des formes de spécialisations, orientées vers des formes de rapidité et de traitement standardisé des litiges. Dans certains contextes se laisse déjà entrevoir ce qui serait une deuxième saison des réformes technologiques, à savoir le fait d'avoir une transparence des choix et des décisions, puisque c'est le logiciel qui guide l'action. Les trames des actes, la distribution des affaires sur une base randomisée, la sauvegarde des dossiers sur des plateformes accessibles à distance par les acteurs, l'évaluation de la qualité du service sur la base des temps et des coûts – à côté des ressources humaines matérielles et cognitives –, demandent aux systèmes de justice un changement de paradigme fonctionnel et, par cette voie, une transformation des schémas d'interaction parmi les professionnels. Si la règle du droit est l'objet de la prérogative exclusive des magistrats et des avocats, la technologie relève de la compétence des experts de la technique. Dans les systèmes juridictionnels, des services consacrés à la gestion de la technologie vont émerger comme par effet de débordement (*spillover effect*) et, à leur tour, engendrer des changements dans la façon d'interagir entre le magistrat et le greffier. Ce dernier est progressivement affecté par la vague technologique et dans la nécessité de s'assurer que les logiciels, avec lesquels les dossiers des affaires sont traités en tant que documents digitaux, sont mis à jour, rendus disponibles et fonctionnent. Il convient également de véri-

fier que les logiciels sont, en somme, devenus la rationalité régulatrice des micromodèles d'interaction et des micro-actions organisationnelles.

Les réformes menées au niveau national arrivent sur l'agenda des organisations internationales et des institutions européennes vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle. L'agenda partagé à ce jour par les pays européens, et plus généralement par les pays adhérents ou associés aux stratégies de coopération au développement économique coordonnées par l'OCDE, converge sur certains points essentiels, qui font de la technologie :

- un outil de rationalisation de l'action institutionnelle ;
- un moyen de garantir l'accès et la transparence à la logique d'information et de prise de décision ;
- un outil d'optimisation des décisions institutionnelles.<sup>13</sup>

La technologie est alors comprise comme un mécanisme permettant de réduire les coûts d'accès à l'information concernant l'action de l'État. Elle serait un moteur de la transparence et, donc, de la légitimation de l'action publique. Cette légitimation serait un aboutissement de l'activation de formes de responsabilité particulières : rendre compte de ses actions, les rendre compréhensibles et « lisibles » par ceux qui ne sont pas des « experts »<sup>14</sup>. Cette obligation, pour les institutions, y compris juridiques et judiciaires, d'être transparentes et responsables vis-à-vis du citoyen, est sanctionnée en principe et formellement par les règles relatives au droit d'accès aux données administratives et par celles qui garantissent le partage des informations dans le contexte du droit à un procès équitable. Une toute autre question est de savoir si ces principes sont respectés dans des actions qui garantissent effectivement au citoyen non expert le

<sup>13</sup> Daniela PIANA, « Retour à Glasgow : normativité, performativité et gouvernance du judiciaire en Europe », dans Benoît FRYDMAN et Arnaud VAN WAEBBERGE (dir.), *Gouverner par les standards et les indicateurs*, Bruxelles, Bruylant, 2013, p. 263 ; Daniela PIANA, *Legal Services and Digital Infrastructures*, London, Routledge, 2021 (à paraître).

<sup>14</sup> MINISTRY OF JUSTICE (ANGLETERRE), *Transforming Tribunals: Implementing Part 1 of the Tribunals, Courts and Enforcement Act 2007*, CP 30/07. Pour une perspective canadienne, voir Kevin WHITAKER, Michael GOTTHEIL et Michael UHLMANN, « Consistency in Tribunal Decision Making: What Really Goes On Behind Closed Doors », *Canadian Institute for Administrative Justice Round-table*, Vancouver, 4 mai 2007, en ligne : <file:///C:/Users/et\_g8/AppData/Local/Temp/pub2007-8.pdf> (consulté le 21 juillet 2020).

pouvoir de comprendre et donc, en cas de besoin, de critiquer et contester l'action de l'administration, laquelle est substantiellement innervée par les normes juridiques<sup>15</sup>.

L'utilisation de dispositifs technologiques visant à améliorer l'efficacité de l'organisation des juridictions, plus spécifiquement l'organisation de l'office du juge et celle du greffe, s'inspire d'un présupposé lourd de conséquences : l'hypothèse selon laquelle l'introduction de la technologie détermine une révision des schémas comportementaux ainsi que les formes de combinaisons des actions individuelles dans les processus de travail<sup>16</sup>. Cela serait justifié si l'on acceptait une vision de l'action organisationnelle et sociale davantage de type stratégique – la technologie réduit les coûts de transaction parmi les juges et les greffes ainsi qu'entre les greffes et les avocats – et suivant une linéarité pure où le contexte de l'agir est structuré par les formes de régulation qui viennent de la technologie. Les actes judiciaires soumis tout au long de la procédure seront envoyés, reçus et finalement enregistrés, voire traités selon des formes de l'agir qui dépendent de la technologie. Le logiciel de la procédure civile télématisée impose une trame, une séquence, une manière de « travailler » les actes. La dominance de la régulation technologique sur l'acteur expliquerait ainsi le fait que, indépendamment de l'acteur, les actions soient menées selon un modèle d'agir unique, garant de la standardisation du traitement et, par cette voie, garant de l'égalité.

Le deuxième présupposé qui est à la base de ce type d'approche des réformes de la justice porte sur les formes de l'agir organisationnel. Si un observateur entrait dans les locaux du greffe, il ne lui serait pas très difficile de constater que les acteurs interagissent dans le quotidien selon des

---

<sup>15</sup> Neil MACCORMICK, *Questioning Sovereignty*, Oxford, Oxford University Press, 1999; Johan P. OLSEN, « Accountability and ambiguity », dans Mark BOVENS, Robert E. GOODIN et Thomas SCHILLEMANS (dir.), *The Oxford Handbook of Public Accountability*, Oxford University Press, 2014, p. 106-123.

<sup>16</sup> La théorie organisationnelle à la fois dérivée de la sociologie et de la psychologie sociale, ainsi que les analyses de la sociologie de l'action publique, ont fort bien montré les limites de ces prémisses. Sans en revenir aux pères fondateurs de l'analyse des politiques publiques, qui avaient préconisé la nécessité d'éviter toute sorte d'approche structuraliste et déterministe dans l'explication des changements institutionnels et dans l'évaluation des effets des réformes administratives, voir Charlotte HALPERN, Pierre LASCOURMES et Patrick LE GALÈS, *L'instrumentation de l'action publique*, Paris, Presses de SciencePo, 2014.

scripts, des routines, des formes de solution de problèmes et de stratégie de prévention de l'erreur qui représentent la trame aussi remarquable qu'implicite d'une organisation vivante. L'idée de structurer cette forme à travers la technologie, qui reposerait sur la croyance à l'interface des services et qui gouvernerait les formes d'échange des documents et des communications, est fondée sur le présupposé d'une forme mécaniciste de l'organisation. La technologie comme forme de gouvernance du micro-agir serait optimale car elle tendrait à réduire et à presque éliminer aussi bien les aspects de délais ou d'erreur que les aspects discrétionnaires, qui demeurent des menaces pour l'égalité.

Les faiblesses de ce type de raisonnement seront reconsidérées dans la section quatre de cet article.

## **II. L'égalité du traitement en dehors de la juridiction : la voie communicationnelle et l'intelligibilité du droit et de la justice**

Les années 2000 ont représenté dans le monde de la justice et du droit un espace de mise à l'épreuve de la légitimité d'une vision traditionnelle centrée sur la distinction entre savants et profanes, de la légitimité de l'office du juge et plus généralement de la légitimité du droit comme instrument au cœur d'une vie collective démocratique. Le monopole du savoir, clef de voûte de la modernité juridique, commence à faire l'objet d'une critique majeure, qui émerge des distances croissantes dont les justiciables font l'expérience quand ils sont confrontés à la machine de la justice ou encore lorsqu'ils font face à la règle de droit<sup>17</sup>. Fort de son histoire et de son prestige, comme savoir irrigué des technicismes et des formalismes qui ont servi de critères de distinction du droit par rapport aux autres formes de savoir humain et social, la crise de cette vision internaliste de la légitimité du droit est en vogue, à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, non seulement dans les pays caractérisés par une tendance à une hypertrophie de la production normative par les assemblées législatives, mais également dans les contextes internationaux et transnationaux au sein desquels la référence à l'intelligibilité comme forme de qualité de la justice devient de plus en plus présente. Une justice de qualité serait alors une justice lisible de l'extérieur, sans que

---

<sup>17</sup> Jacques COMMAILLE, *À quoi nous sert le droit?*, Paris, Gallimard, 2015.

la maîtrise d'un savoir exotérique et exclusif soit nécessaire. Une telle lisibilité implique aussi l'idée de prévisibilité<sup>18</sup>.

Prévisibilité, lisibilité et légitimité du résultat – si tant est qu'il soit possible de distinguer ces principes de celui de la légitimité du respect de la procédure – sont les piliers de l'approche adoptée au sein de la Commission européenne pour l'efficacité de la Justice (CEPEJ) dans l'élaboration du tableau de bord d'une juridiction de qualité. Le rapport de la CEPEJ sur l'efficacité des systèmes judiciaires nationaux identifie certains problèmes critiques dans les corrélations souvent énoncées sur les avantages de l'utilisation des outils d'intelligence artificielle dans le monde de l'administration de la justice. Il convient de noter, en particulier, que l'augmentation des ressources investies dans le domaine technologique ne correspond pas, *ceteris paribus*, à une augmentation de l'efficacité, même mesurée, dans ce contexte, avec des indicateurs de réduction des dépenses ou des indicateurs relatifs à l'efficacité du traitement des affaires, en elles-mêmes (durée moyenne des procédures appelée *disposition time*) ou dans l'absolu (taux de variation du stock d'affaires pendantes, *clearance rate*, qui mesure l'efficacité avec laquelle les tribunaux font face au nombre de nouvelles affaires). L'intérêt de la CEPEJ pour la technologie appliquée au secteur judiciaire se comprend à l'aune des raisons qui ont inspiré sa création même. L'accent est mis sur la dotation technologique, c'est-à-dire le poids des ressources monétaires et structurelles allouées aux technologies.

Les indicateurs et les dimensions observées nous donnent une idée des hypothèses qui guident la première phase du suivi effectué par la CEPEJ. À la fin de la première décennie des années 2000, l'évolution des discours consacrés à la dématérialisation « simple » des fonctions de l'administration de la justice vers des discours portant sur une transformation plus large de la manière de rendre la justice marque le passage à la justice en ligne. Cette évolution tend à une forme d'évaluation orientée vers une bonne gestion (bonne gouvernance) et l'efficacité vers une forme d'évaluation veillant à assurer l'égalité de traitement<sup>19</sup>, l'accès pour tous et la validation de décisions judiciaires fondées sur le raisonnement du juge – unique ou collégial

<sup>18</sup> OCDE, *Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre*, Éditions OCDE, Paris, 2019, en ligne : <<https://doi.org/10.1787/597f5b7f-en>> (consulté le 30 septembre 2020).

<sup>19</sup> Helene PAULIAT, « Le modèle française d'administration de la justice », *Revue française d'administration publique* 2007.111.20.125 ; Nikolaos ALETRAS et al., « Predicting Judicial Decisions of the European Court of Human Rights: A Natural Language Proces-

– mais aussi sur les connaissances tirées de bases de données volumineuses pouvant aujourd’hui être analysées grâce à des instruments à très haute puissance de calcul. Le rapport de la CEPEJ comprend une série d’indicateurs articulés qui sont répartis en trois grandes catégories : cadre réglementaire, équipement informatique, gouvernance. Comme le souligne le groupe de travail de la Commission, créé en 2014 pour évaluer l’impact économique des réformes sur la croissance des pays, on trouve des rendements très différents à tous les niveaux du développement des technologies de l’information. Les rapports sur l’efficacité des systèmes judiciaires nationaux montrent que les pays les plus avancés sur le plan technologique ne sont pas systématiquement ceux dans lesquels la procédure est de plus courte durée. D’ailleurs, la conduite du changement est dépendante du contexte et de l’histoire des systèmes de justice. Le développement informatique s’illustre au travers d’exemples très divers. En Estonie, la chute du régime ayant facilité la possibilité de redéfinir les fondements de la gouvernance publique, le gouvernement a lancé une stratégie de digitalisation qui incorpore aussi les dispositifs de dématérialisation de la justice<sup>20</sup>. Les Pays-Bas ont mis en place la possibilité de gérer les litiges concernant le droit de la consommation à travers des plateformes développées par des partenariats multi-acteurs entre, par exemple, des universités, des tribunaux et des experts privés. L’Angleterre s’inscrit dans cette lignée, où les petites créances (*small claims*) font l’objet d’un mécanisme de composition qui représente un bon exemple de différenciation fonctionnelle selon le type de contentieux. En général, si l’on peut donc affirmer que l’équipement technologique contribue à l’amélioration des performances du système judiciaire, il n’est pas possible de valider l’hypothèse selon laquelle la technologie détermine l’amélioration de l’efficacité et, partant, de la qualité. La méthode de gestion du changement technologique, c’est-à-dire la manière dont la technologie est utilisée comme levier du changement, et non comme un facteur exogène déterminant différents comportements ou formes organisationnelles de travail, d’échange, d’accès, de communication, d’élaboration ou de raisonnement, est une variable déterminante dans l’analyse de ces indicateurs<sup>21</sup>.

---

sing Perspective », (2016) *PeerJ Computer Science*, en ligne : <<https://doi.org/10.7717/peerj-cs.93>> (consulté le 21 mai 2020).

<sup>20</sup> Marco MENDOLA et Filippo PAPPALARDO, « The Processo Civile Telematico and the Italian Legal Framework: A Perspective », (2015) 12 *Digital Evidence and Electronic Signature Law Review* 17.

<sup>21</sup> Jean-Louis BILLON, « L’aide informatisée à la décision judiciaire », (1990) 42 *Revue internationale de droit comparé* 855.

### III. L'égalité d'accès

En adoptant l'Agenda 2030, les Nations Unies ambitionnent de lutter contre les obstacles et les lacunes qui sapent les capacités de toutes les sociétés et de tous les êtres humains à enrichir leur potentiel social, à poursuivre des objectifs de développement durable et à améliorer la vie des personnes. Aussi ambitieux qu'ils puissent paraître, les objectifs poursuivis par l'Agenda 2030 ont été considérés par la plupart des acteurs et des décideurs politiques internationaux comme l'azimut de leurs politiques sectorielles et, en fin de compte, ont permis aux innovateurs et aux réformateurs de les ancrer en rendant plus légitime et plus crédible le discours inspirant leurs actions.

Cela est particulièrement visible dans les travaux d'experts menés sous l'égide de l'OCDE : « Reconnaissant que “la loi sous-tend presque tous les aspects de la vie des gens”, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a décrit l'accès à la justice comme “un droit humain fondamental ainsi qu'un moyen indispensable de lutter contre la pauvreté, de prévenir et de résoudre les conflits”<sup>22</sup>. De plus en plus de preuves des liens entre les problèmes justiciables et un bien-être socio-économique plus large ont conduit à reconnaître que l'incapacité de résoudre de manière appropriée ces problèmes « diminue l'accès aux possibilités économiques, renforce le piège de la pauvreté et sape le potentiel humain et la croissance inclusive »<sup>23</sup>. Mais les services juridiques et judiciaires sont souvent « fragmentés, non coordonnés, sous-développés, ce qui limite la productivité, la durabilité et l'optimisation des ressources du secteur de la justice »<sup>24</sup>. Par conséquent, assurer l'égalité d'accès à la justice pour tous est un but de l'Objectif 16 du développement durable des Nations Unies. Le concept d'accès à la justice est lié au concept constitutif de besoin juridique. « D'une manière générale, un besoin juridique se fait sentir chaque fois qu'un déficit de capacité juridique nécessite un soutien juridique pour permettre de traiter une question justiciable de manière appropriée. Un besoin juridique non satisfait se pose lorsqu'une question soumise par un justiciable est traitée de manière inappropriée, en raison du fait que le soutien juridique n'a pas pris en compte un déficit de capacité juri-

<sup>22</sup> OCDE, *Equal Access to Justice for All*, Paris, Doc. off. OCDE, 2016.

<sup>23</sup> *Id.*

<sup>24</sup> *Id.*



dique»<sup>25</sup>. De ce point de vue, les tables rondes de l'OCDE sur l'accès à la justice marquent un tournant dans le discours international sur l'État de droit et la qualité de la justice.

Le concept global est «l'égalité d'accès»: l'accès au système de justice pour tous. La valeur ajoutée apportée par ce débat au courant international actuellement dominant est triple. Les systèmes de justice ne sont pas considérés uniquement comme des systèmes judiciaires, mais comme des systèmes complexes où les tribunaux jouent incontestablement un rôle essentiel, mais pas de façon exclusive. Les méthodes non judiciaires ou extrajudiciaires de règlement des différends sont tout aussi importantes que les méthodes judiciaires. Les mécanismes de triage, d'éducation juridique, d'autonomisation juridique, de services juridiques et de cliniques participent à la matrice complexe du système de justice ainsi qu'à celle des tribunaux. Les citoyens reviennent au centre du discours politique.

Un grand nombre d'évaluations ont été faites et sont toujours gérées d'un point de vue organisationnel: l'efficacité du système judiciaire est, en fait, un exemple de cette approche générale qui repose sur l'idée de l'efficacité du ratio entrants/sorties. Les tables rondes de l'OCDE ont fait le point sur les résultats de ces exercices, tant en termes de méthodes que de contenu, mais ont évolué en ouvrant une nouvelle perspective, celle-ci basée sur les citoyens. Les citoyens (et les entreprises) font référence à la fois aux instruments litigieux et aux solutions et règlements. Pour cette raison, l'égalité signifie ici égalité des chances, c'est-à-dire «égalité d'accès».

Les tables rondes ont beaucoup débattu de l'égalité en tant que concept plus riche que celui qui est utilisé dans le discours juridique comme celui de l'égalité devant la loi, par exemple. Parallèlement à cette conception, qui demeure une condition nécessaire à l'État de droit, l'égalité considérée lors des tables rondes se référerait plutôt aux chances, aux possibilités.

<sup>25</sup> *Id.* Voir Daniela PIANA, «Quality of Justice Assessment», dans Shimon SHETREET (dir.), *Judicial Independence*, en cours de parution, qui fait une analyse diachronique des outils d'encadrement et d'évaluation de la qualité de la justice. Plus récemment, voir *World Justice Project Rule of Law Index* (en ligne: <<https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2020>> (consulté le 20 août 2020), rapport paru en 2019, avec un cluster d'indicateurs portant à la fois sur les dimensions objectives et sur les dimensions subjectives de l'évaluation (satisfaction des services offerts aux usages et aux justiciables).

L'idée ici est que plus le système de justice est lent, opaque, insensible vis-à-vis des exigences de la justice que la société adresse à la « loi en action », plus elle peut perpétuer ou éventuellement aggraver les inégalités économiques, sociales ou culturelles. Il est de la plus haute importance tant pour les perspectives analytiques que pratiques d'explicitier la sémantique associée au concept d'« égalité » et au concept de « justice ». Certes, l'égalité se réfère ici à l'égalité des chances. Celle-ci se rapporte directement à la capacité des personnes et des acteurs socio-économiques d'accéder aux opportunités. La justice se veut alors constituée de l'ensemble des mécanismes – juridiques, institutionnels, organisationnels et sociaux – par lesquels les personnes aux niveaux individuel et collectif règlent leurs conflits et font respecter leurs droits. Les coûts d'accès à la justice et les inégalités qui se sont multipliées se transforment en coûts collectifs pour l'économie et la société et c'est ainsi que les barrières et l'effet multiplicateur des obstacles deviennent constitutifs d'une économie dans l'impasse.

Ce raisonnement est essentiel pour comprendre quel modèle causal est nécessaire pour mettre en œuvre un programme de recherche qui se réfère notamment aux synergies entre les nombreux exercices de suivi que l'OCDE développe. Chaque groupe éprouve un type spécifique de problème juridique (par exemple, les personnes ayant des problèmes de santé ont une forte propension à être entravées par des barrières physiques, à éprouver des problèmes avec les professionnels de santé, etc.). Un couplage de groupes sociaux avec des obstacles est la première étape pour élaborer une grille à partir de laquelle l'organisation réelle du service de justice devrait être évaluée. Il faut alors engager le processus d'élaboration des outils visant à décortiquer les obstacles et les coûts rencontrés par les particuliers et les groupes. Ces coûts sont doubles dans leur nature. Il s'agit d'obstacles objectifs : coûts d'accès à un représentant légal, coûts d'accès à un palais de justice, coûts d'accès aux outils informatiques pour intenter une poursuite, etc. Il est aussi question des obstacles subjectifs, notamment lorsqu'on fait référence aux coûts en termes d'incertitude. Des décisions judiciaires imprévisibles, des décisions fragmentées et divergentes, des délais inconnus, engendrent des coûts subjectifs, c'est-à-dire des coûts qui sont subis par les personnes.

Ces prémisses expliquent, d'une certaine façon, la raison pour laquelle les dispositifs développés à l'issue de la numérisation et de la traduction en termes computationnels des décisions judiciaires, reçoivent un écho posi-

tif en se présentant comme des instruments capables d'améliorer l'égalité d'accès pour quatre raisons distinctes :

- l'accès immatériel aux actes et documents peut donner une réponse aux besoins des justiciables confrontés à des barrières physiques (celles-là liées aux discours énoncés pour soutenir les réformes des cartes judiciaires dans le sens d'une concentration des services et des juridictions) ;
- l'accès aux dispositifs de résolution des litiges qui se déploient hors juridictions – médiation, conciliation, etc. – qui font l'objet d'une application massive des réponses standardisées et automatisées<sup>26</sup> et peuvent offrir une réponse aux besoins de solutions rapides et non coûteuses ;
- l'accès immatériel qui se substitue aux barrières de lisibilité et de transparence des lieux traditionnels de la justice, à la fois les palais et les salles d'audience ;
- l'accès facilité par des dispositifs technologiques appliqués à des services de triage et de communication publique, une voie pour réduire les besoins des justiciables les plus défavorisés, qui font souvent l'expérience d'une manque d'information dans des contextes sociaux et économiques de la vie quotidienne problématiques<sup>27</sup>.

#### IV. Une justice intelligente et égalitaire ?

L'arrivée de la révolution numérique et des *big-data*<sup>28</sup> dans le monde de la justice et du droit trouve, tout au long de son chemin, les conditions culturelles et institutionnelles favorables à une consécration rapide. Trois aspects semblent avoir une importance particulière dans ce contexte : la progressive perte de confiance des citoyens dans les systèmes de la justice, en relation avec une perception d'inefficacité et d'arbitraire qui ne trouve

<sup>26</sup> Tom MELTZER, « Robot Doctors, Online Lawyers and Automated Architects: The Future of the Professions? », *The Guardian*, 15 juin 2014, en ligne : <<https://www.theguardian.com/technology/2014/jun/15/robot-doctors-online-lawyers-automated-architects-future-professions-jobs-technology>> (consulté le 21 juin 2020).

<sup>27</sup> Laurence DUMOULIN et Christian LICOPPE, *Les audiences à distance*, Paris, LGDJ, 2017.

<sup>28</sup> Werner ACKERMANN et Benoit BASTARD, *Innovation et gestion dans l'institution judiciaire*, Paris, LGDJ, 1993 ; Simone GABORIAU, « Justice en Europe : état d'urgence démocratique », (2018) 1-3 *Délibérée* 64.

pas de justification ni de contrepoids suffisant; la pression exercée sur les gouvernements pour la rationalisation des dépenses publiques et le lien vite fait entre la réduction des coûts, la réduction du contentieux judiciaire et la soutenabilité des budgets des États; l'interprétation structuraliste de la technologie qui verrait dans les outils technologiques et les plus récentes formes de managérialisation de la justice, liées à l'extraction des connaissances et des aides à la décision à partir des bases de données massives – rendues disponibles grâce à la digitalisation –, un input ayant un impact homogène sur les organisations impliquées.

La recherche empirique, surtout à l'échelle comparée, montre qu'une analyse globale, associant à la fois des variables quantitatives et des variables qualitatives, et capable d'aller au-delà de la relation présumée entre technologies et efficacité, est aujourd'hui plus nécessaire que jamais pour accompagner l'action des gouvernements dans leurs choix d'orientation vers les investissements nécessaires pour envisager de nouvelles politiques. Il s'agit de mettre en œuvre la méthode de réforme intégrée tant espérée en matière de gouvernance des affaires publiques, où les compétences des acteurs – opérateurs juridiques, avocats, magistrats, personnels administratifs –, tout comme de bons mécanismes d'organisation, des outils de suivi et d'évaluation permanents et des interventions réglementaires et technologiques, seraient maintenus ensemble par une vision qui prendrait en considération l'impact que les TIC peuvent avoir sur la qualité de la justice rendue au citoyen.

La technologie numérique est en interface avec les systèmes de justice à tous les niveaux de l'activité de résolution des conflits, qu'il s'agisse de la demande en justice ou de l'offre de justice. Du côté de la demande, la technologie rencontre le monde de la justice à la fois en termes d'informations disponibles pour les parties: par exemple, en utilisant des mécanismes de gouvernance ouverts qui affectent le contenu des décisions judiciaires ou le contenu des actes d'exécution. Elle est également présente au moment de la formulation de la question juridique et des opérations de qualification: par exemple, l'avocat ou le médiateur peut avoir accès à des résultats de recherches effectuées avec des dispositifs informatiques analysant des bases de données, dites *big data*, et présentant des tendances d'identification massives, des spécificités, des points médians du point de vue des orientations jurisprudentielles, ou encore des lignes directrices en matière de

compensation, etc.<sup>29</sup>. Toujours du côté de la demande, mais en tenant déjà compte des premières formes d'interaction entre demande et offre de justice, le flux de documents peut être profondément transformé par la disponibilité du canal numérique. Cette transformation concerne tout d'abord les échanges de documents dans lesquels sont impliqués des avocats et des greffiers, c'est-à-dire des avocats et des consultants techniques. Du côté de l'offre, et en particulier au niveau du système d'organisation interne des tribunaux, la technologie peut avoir un impact sur les procédures à deux niveaux différents. Tout d'abord, sur la gestion des documents, ce qu'on appelle le dépôt électronique et la gestion de cas. Enfin, la technologie intervient dans les procédures via des mécanismes de collecte et d'acquisition des preuves. En ce sens, les mots de Pasquale Liccardo illustrent la complexité du domaine configuré par la rencontre de la technologie et de la justice :

L'histoire récente de l'informatisation judiciaire a également connu des processus d'avancement des systèmes d'information qui ne sont pas toujours supportés par des méthodes de conception capables de combiner innovation, changement technologique et organisationnel : « les tendances mimétiques de la technologie par rapport au contexte sont favorisées au détriment de la possibilité qu'elle devienne un vecteur d'innovation organisationnelle », consacrant la rigidité des rôles et des compétences professionnelles repositionnables très différemment.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Nolan M. GOLDBERG et Micah W. MILLER, « The Practice of Law in the Age of 'Big Data' », 11 avril 2011, *The National Law Journal*, en ligne : <<http://www.law.com/jsp/nlj/PubArticleNLJ.jsp?id=1202489457214>> (consulté le 22 juin 2020) ; Tam HARBERT, « Big Data Meets Big Law », 20 septembre 2019, en ligne : <<https://blogs.thomsonreuters.com/legal-uk/2019/09/20/when-big-data-meets-big-law/>> (consulté le 30 septembre 2020) ; Farhad MANJOO, « Will Robots Steal Your Job? », 29 sept. 2011, *Slate*, en ligne : <[http://www.slate.com/articles/technology/robot\\_invasion/2011/09/will\\_robots\\_steal\\_your\\_job\\_5.html](http://www.slate.com/articles/technology/robot_invasion/2011/09/will_robots_steal_your_job_5.html)> (consulté le 22 juin 2020).

<sup>30</sup> Pasquale LICCARDI, « Ragione tecnologica e processo », *Questione giustizia*, en ligne : <[https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/ragione-tecnologica-e-processo\\_ovvero-delle-ere-del-processo-telematico\\_294.php](https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/ragione-tecnologica-e-processo_ovvero-delle-ere-del-processo-telematico_294.php)> (consulté le 30 septembre 2020). Le cas italien est considéré comme l'un des plus intéressants et des plus positifs du cadre européen et international, tant pour l'extension des innovations que pour le degré de consolidation de l'innovation technologique dans les pratiques de travail de la justice civile. Le potentiel d'amélioration de la qualité de la justice face à l'introduction des technologies de l'information nécessite une mise en œuvre préalable de la relation « qualité – innovation », étant donné que la qualité de la justice s'articule autour de différentes composantes, comme l'accessibilité, la sécurité (notamment face aux transformations numériques qui traversent non seulement le secteur de la justice, mais en général le secteur de la fonction publique), la garantie de la tierce partie, la qualité des

En ce qui concerne le droit à un procès équitable et les garanties d'égalité de traitement du citoyen qui se tourne vers la justice pour résoudre un problème de nature économique ou sociale, le développement des TIC n'a pas correspondu jusqu'à présent à une formulation intégrée de la conception de la gouvernance des changements impliqués par les innovations technologiques. La formation de cadres culturels et d'outils méthodologiques est une condition *sine qua non* pour pouvoir utiliser le numérique dans ce domaine dont les spécificités, jusqu'à présent, témoignent de la résilience et de la capacité de transformation. Ces outils ne peuvent toutefois être pensés que dans le cadre d'une stratégie à moyen terme qui s'applique aux divers niveaux de juridiction et aux diverses jonctions décisionnelles des actions et des fonctions de gouvernance. Il s'agit d'inclure dans les réformes en cours non seulement la révision des procédures et processus organisationnels, mais également l'intégration de professionnels exogènes au système de justice. Le partage des problèmes et des langues de communication est la première étape incontournable car les avocats sont des experts expérimentés du personnel administratif, mais ce sont surtout les citoyens et les entreprises qui exploitent ce potentiel d'innovation. La vision critique, la formation et le débat partagé et pluriel apparaissent donc comme les piliers d'un système de gouvernance de la justice numérique afin que ces évolutions technologiques ne soient pas « une promesse de coexistence entre êtres humains sans intermédiaires et sans droit, [conduisant alors à oublier] que l'homme est un animal politique »<sup>31</sup>.

---

décisions, la garantie de l'égalité de service, l'efficacité organisationnelle, le respect des critères d'intelligibilité et de prévisibilité de la réponse et la durabilité de la justice à moyen et long terme du point de vue des investissements.

<sup>31</sup> Emmy LATIFAH, Anis H. BAJREKTAREVIC et Moch Najib IMANULLAH, « Digital Justice in Online Dispute Resolution: The Shifting from Traditional to the New Generation of Dispute Resolution », (2019) 6-1 *Brawijaya Law Journal – Journal of Legal Studies* 27; Patrick DUNLEAVY, Helen MARGETTS, SIMON BASTOW et Jane TINKLER, *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*, Londres, Oxford University Press, 2006.

Filippo RASO, Hannah HILLIGOSS, Vivek KRISHNAMURTHY, Christopher BAVITZ et Levin KIM, « Artificial Intelligence & Human Rights: Opportunities & Risks », (2018) 6 *Berkman Klein Center for Internet & Society at Harvard University*, en ligne: <<https://srn.com/abstract=3259344>> (consulté le 22 juin 2020).



Si alors l'image qui inspire les réformes managériales – basées sur la standardisation par le moyen de logiciels et sur la performativité du calcul en remplacement des interactions entre les acteurs dans la juridiction et entre la juridiction et la société – montre toutes ses limites face à une analyse empirique interdisciplinaire plus attentive, il nous reste à pointer la source de l'intelligence – sociale et collective – du droit et de la justice, finalement de la légalité<sup>32</sup>. Aussi paradoxale que cela puisse paraître, c'est là que se situe la valeur épistémologique de la révolution amenée par l'intelligence artificielle et plus généralement par la vague des politiques d'innovation qui se dégagent de la combinaison entre la promotion de la solution extra-juridictionnelle des litiges, la managérialisation, la quantification des résultats, la dominance du langage des chiffres par rapport ou en tension avec le langage de la parole : cette valeur nous oblige à reprendre la notion de procès équitable pour reconsidérer ce qui est au cœur de la notion du « juste ». Une justice se limitant à être prévisible, lisible, efficiente et efficace, ne refoulerait-elle pas la possibilité, qui en constitue pourtant la lymphe, de douter, c'est-à-dire de porter un regard critique sur la position de l'autre partie dans le procès, de poser des questions – aussi bien de la part de l'avocat que de la part du juge –, et de finalement exercer une rationalité réflexive qui ne se réduirait ni au calcul ni à une séquence d'étapes préformatées ? Il ne saurait être question d'évacuer les dimensions de la justice qui sont liées à sa capacité de répondre et de se rendre compréhensible au-delà des *arcana legis*. Les différents volets de la justice doivent plutôt être combinés. Le poids relatif des diverses dimensions pourra bien sûr s'ajuster en fonction des préférences des sociétés, mais tous les outils irrigués d'une rationalité froide – les trames, les plateformes, les softwares, les logiciels et les formules mathématiques – doivent être passés au crible d'une rationalité réflexive, seule capable de douter et donc, de juger, dans le sens épistémologique du terme. Dans le portrait à fresque qui en dérive, l'égalité devient le résultat à atteindre en combinant les différents aspects, plutôt qu'une précondition figée ou un acquis, grâce aux structures numériques.

<sup>32</sup> J. COMMAILLE, préc., note 17.

