

La fonction juridique en entreprise

Charlotte KARILA-VAILLANT

*Expert associé au Centre européen de droit et d'économie
de l'ESSEC Business School – Associée fondatrice de Signe Distinctif*

Résumé : Si pendant longtemps les dirigeants ont pensé pouvoir se passer du droit, force est de constater, avec une complexification croissante des enjeux et des risques juridiques, que le droit revient désormais régulièrement au second rang de leurs préoccupations. Cet article analyse comment l'entreprise a progressivement intégré en son sein une fonction juridique et comment celle-ci s'est structurée pour soutenir la croissance de l'entreprise.

Mots-clés : Entreprise, direction juridique, multinationale, organisation, management juridique, risques juridiques

Si les entreprises de dimension internationale se sont multipliées dès la fin du XIX^e siècle, l'expression « multinationales » est apparue pour la première fois en 1960 dans les écrits de David E. Lilienthal : « De telles sociétés qui ont leur siège dans un pays, mais qui fonctionnent et vivent également soumises aux lois d'autres pays, j'aimerais les définir ici sous le nom de multinationales ». C'est principalement dans les sociétés multinationales américaines que l'internalisation de la fonction juridique s'est déployée après la Première guerre mondiale. Pour autant, la création d'une fonction juridique au sein des entreprises reste relativement récente et répond à des enjeux complexes. En effet, la fonction juridique d'entreprise a fortement émergé dans les années quatre-vingt et n'a cessé ensuite d'évoluer tant quantitativement que qualitativement.

La première question que nous nous posons est donc : comment l'entreprise se comporte pour intégrer les enjeux juridiques et adapter ses pratiques aux différentes réglementations en vigueur au niveau international ? Assez naïvement, en tant que juristes, nous sommes amenés à croire que le droit occupe une place prépondérante pour chacun. Quel n'est donc pas le choc des cultures quand un jeune juriste après cinq années d'université entre dans le monde de l'entreprise pour découvrir que celle-ci ne laisse qu'une faible place aux problématiques juridiques dans ses préoccupations quotidiennes. Il m'est donc malheureusement confié dans cet article le rôle difficile de faire part de la réalité quotidienne des entreprises, et malgré des études récentes démontrant une meilleure prise en compte des risques juridiques par les dirigeants, le droit reste encore davantage perçu comme une contrainte et un coût que comme une source d'avantage concurrentiel.

Nous analyserons ainsi ici en premier lieu l'évolution des « besoins de droit » des entreprises pour saisir comment progressivement celles-ci se sont dotées de juristes internes, qui encadrent eux-mêmes des équipes d'avocats externes, pour répondre à la complexification des normes et des problématiques juridiques et accompagner leur développement commercial. Ensuite, nous nous intéresserons à l'organisation de la fonction juridique dans les entreprises multinationales : quels sont leurs enjeux ? Comment diffusent-elles la culture juridique ? Enfin, nous démontrerons que si le droit doit être perçu demain non plus comme un frein mais comme une source d'opportunités, la fonction juridique doit elle-même mettre en place des stratégies.

I. — L'ÉVOLUTION DES BESOINS DE DROIT DANS LES ENTREPRISES

L'internationalisation des échanges, l'inflation réglementaire, la complexification des enjeux et des problématiques juridiques depuis trente ans ont amené les entreprises à internaliser progressivement la fonction juridique. Si à l'origine la fonction juridique était davantage perçue comme une direction du contentieux, la manière même d'appréhender le droit dans l'entreprise a évolué au cours de ces dix dernières années.

A. — *Plus de besoin de droit*

La fonction juridique dans les entreprises multinationales s'est développée principalement dans les années 1980. Ainsi, on se rend compte que près de 40 % des directions juridiques d'entreprises multinationales ont été

créées il y a plus de vingt ans, alors qu'en France, elles sont beaucoup plus récentes (seules 28 % ont été créées il y a plus de vingt ans).¹ Plus récemment, les filiales de groupes ont également beaucoup internalisé la fonction juridique, alors qu'auparavant elles avaient tendance à externaliser davantage la gestion des problématiques juridiques à des cabinets d'avocats.

Si au départ les directions juridiques ont été créées dans des entreprises de taille importante, la complexification des risques juridiques et l'inflation normative ont amené les PME, voire des TPE sur des secteurs réglementés, à se doter d'une direction juridique, tout au moins d'un juriste interne. Ainsi, toutes dimensions confondues, 41,9 % des directions juridiques sur le territoire français ont été créées il y a moins de dix ans.

Aux États-Unis, l'ACC (Association of Corporate Counsel) a été créé en 1982 et dénombre aujourd'hui 30 000 membres dans le monde, principalement dans des entreprises multinationales. En France, on évalue à 15 870 le nombre de juristes d'entreprise,² ce qui place la fonction de juriste d'entreprise au second rang des professions juridiques en nombre après les avocats.

De la révolution industrielle à la révolution numérique, les entreprises ont été amenées à voir leurs besoins de droit évoluer. Ainsi, de nouvelles matières sont venues accroître les risques : gestion des données personnelles, gestion de la e-réputation, nouvelles normes environnementales... On assiste alors à une multiplication des risques juridiques propulsant l'entreprise dans une grande insécurité juridique, à une médiatisation des procès et des incidents qui ont eu pour effet d'une part de faire prendre conscience par exemple aux dirigeants des coûts d'une amende en droit de la concurrence, mais également de l'impact négatif sur l'image et le capital marque, d'une mauvaise « conformité » aux différentes réglementations. La forte pénalisation du droit des affaires a achevé de convaincre de nombreux dirigeants d'investir dans cette fonction, par peur de la « garde à vue ».

Selon une enquête sur le management des risques réalisée par Aon en 2013³, le risque réglementaire (comprenant le risque de changement de norme) apparaît comme le second risque majeur pour les dirigeants d'entreprises, juste après le risque de récession économique.

1 Étude *Marketing et management des directions juridiques* publiée en 2013 par Signe Distinctif, à laquelle ont répondu 220 directions juridiques.

2 *Premier Baromètre des juristes d'entreprise*, Enquête IPSOS-AFJE 2010.

3 *Global Risk Management Survey Report 2013*, Aon, conduite le dernier trimestre 2012 auprès de 1 415 dirigeants de toutes tailles d'entreprises publiques et privées à travers le monde.

Ce contexte a amené les entreprises à se doter de juristes internes pour répondre à des besoins de droit croissants, mais également à solliciter les juristes autrement que comme rédacteurs de contrats et responsables des contentieux.

Ainsi, face à la complexification des normes juridiques, à l'internationalisation des échanges, mais également dans un contexte de judiciarisation de la société et de médiatisation de certains contentieux, les dirigeants sont de plus en plus sensibles à l'importance d'une meilleure maîtrise des risques juridiques de leur entreprise. Une seconde étude réalisée par Opinion Way pour Mazars analyse que, pour 73 % des entreprises, les risques juridiques ont pris de plus en plus d'importance. Au-delà des risques de progression des contentieux, les dirigeants sont sensibles aux risques juridiques qui peuvent atteindre leur image et leur notoriété, aux conséquences financières ainsi qu'aux conséquences pénales éventuelles⁴.

Les entreprises, prenant conscience des impacts directs d'une mauvaise maîtrise du droit au-delà de l'aspect contentieux (mauvaise exécution d'un contrat, gestion insuffisante d'un contrôle, mauvaise appréhension ou anticipation d'une norme), ont internalisé davantage la fonction juridique. Mais au-delà de « plus de besoins de droit » les entreprises ont cherché à intégrer le droit différemment dans leur développement.

B. — *Des besoins de « droit autrement »*

« Ce n'est plus tant notre expertise juridique qui est attendue. Ce qui compte est comment nous pouvons appliquer nos compétences dans un contexte commercial », explique Sandie Okoro, General Counsel Baring Asset Management. Si auparavant le juriste était un scribe, diseur du droit, on attend aujourd'hui non plus qu'il soit un praticien du droit mais un partenaire du développement commercial de l'entreprise.

Le juriste doit naturellement intégrer l'ensemble des normes mais commencer par appréhender les problématiques sectorielles de l'entreprise pour construire des solutions adaptées. Pour réussir ce défi, les juristes ont dû développer une démarche active de communication et de *marketing* pour se faire connaître auprès des opérationnels et modifier leur image négative. En multipliant les formations auprès des opérationnels, en se formant aux métiers de l'entreprise pour mieux en comprendre les contraintes, les juristes ont donc tenu leur pari. Cette évolution est traduite dans l'étude *Marketing*

⁴ *Mieux Maîtriser les risques juridiques : pratiques et tendances* réalisée par Opinion Way pour Mazars entre le 6 avril et le 9 mai 2011.

et Management de la fonction juridique réalisée auprès de 220 directions juridiques qui met en avant l'évolution de ce positionnement de manière chiffrée. Ainsi, si 71 % des directions juridiques interrogées indiquent qu'elles étaient perçues hier comme « véhiculeurs de contraintes » ou « pompiers » pour 60 % d'entre elles, elles sont plus de 50 % à être perçues aujourd'hui comme « solutionneurs », « facilitateurs de *business* » ou « formateurs ».

Le changement d'image s'est également accompagné d'une évolution du rattachement de la direction juridique. Ainsi, pendant longtemps ces dernières étaient majoritairement rattachées à la direction financière, ce qui les freinait dans la démonstration de la valeur ajoutée du droit pour l'entreprise. Désormais, de plus en plus présentes dans les comités de direction et rattachées à la direction générale ou au secrétariat général, elles sont plus au fait des enjeux stratégiques et ambitionnent de placer demain le droit au cœur de la stratégie d'entreprise.

L'évolution du positionnement de la direction juridique est donc venue conjointement d'une meilleure communication des juristes en interne pour faire prendre conscience des enjeux juridiques et de l'importance de l'anticipation pour éviter les litiges, mais également d'un sentiment d'insécurité juridique vécu par les dirigeants et d'une médiatisation de certaines affaires. Ainsi le scandale de l'affaire *Enron* et la loi *Sarbanes Oxley* ont placé au cœur les besoins de conformité de l'entreprise, avec l'apparition d'une nouvelle fonction : le *compliance officer*, et de nouvelles problématiques : « quel est le périmètre de la fonction juridique ? » doit-elle intégrer la fonction conformité ou au contraire celle-ci doit-elle rester indépendante ? Parallèlement, et dans le même contexte économique et politique, les multinationales ont été amenées à aller au-delà de leur contrôle interne pour mettre en place des programmes dits « *Enterprise Risk management* » de gestion des risques. Cette « culture du risque » a permis à la direction juridique de développer en interne une culture de la gestion du « risque juridique », ayant pour objectif de mieux identifier et traiter les risques juridiques, notamment par une meilleure communication avec les opérationnels. Selon une étude récente publiée par Berwin Leighton Paisner⁵, les trois risques juridiques prioritaires sont : le risque de régulation lié à la complexification de l'environnement réglementaire ; la gestion des litiges et des contentieux, et les risques liés aux contrats (niveau d'exposition de l'entreprise suite à la signature d'un contrat). La principale problématique ressortant pour les multinationales est la suivante : comment se conformer à des environnements réglementaires évoluant en permanence, quand la stratégie même ne

⁵ *Legal Risk Benchmarking Survey 2013* publiée par Berwin Leighton Paisner.

[p. 105-121]

Charlotte KARILA-VAILLANT

Arch. phil. droit 56 (2013)

cesse d'évoluer face à la concurrence ? Pour se positionner comme partenaire stratégique, les juristes internes doivent atteindre les organes de décision afin d'être informés en temps réel des évolutions et opérer une veille adaptée à la stratégie spécifique de l'entreprise.

Cette évolution qualitative de la fonction juridique – que l'on constate de par l'implication des juristes dans les comités de direction, le rattachement direct à la direction générale ou même l'implication des directions juridiques dans les négociations commerciales⁶ – reste prédominante dans les pays anglo-saxons. D'où une question soulevée régulièrement : pourquoi le droit est-il davantage pris en compte dans les multinationales américaines ? Historiquement, la Harvard Law School a été fondée en 1817, ce qui en fait une des plus anciennes facultés de droit aux États-Unis, et sa création a donc précédé celle de la Harvard Business School (en 1908). On pourra évoquer le fait qu'en France les universités de droit ont également précédé l'ouverture des écoles de commerce, mais aux États-Unis, le nombre de dirigeants issus de la Harvard Law School reste aujourd'hui encore supérieur à celui issu de la Harvard Business School. Ainsi, la culture juridique des dirigeants et leur sensibilité au droit sont plus importantes. Par ailleurs, le coût des litiges est souvent également très élevé, ce qui explique les frais importants des avocats et des tentatives tant d'anticipation des litiges que de gestion des frais liés aux litiges avec une organisation des contentieux. Autre débat actuellement important en Europe : les *General Counsels* américains bénéficient du *legal privilege*, ce dont ne bénéficient pas les juristes français et ceux d'autres pays d'Europe. Ainsi les *General Counsels* ou *chief legal officer* occupent une place plus importante auprès des dirigeants, même si ce point sera nuancé dans notre dernière partie. En effet, des études américaines démontrent que, même dans des multinationales ayant fortement structuré leur fonction juridique, le droit n'est toujours pas intégré suffisamment au niveau stratégique.

Ainsi, les besoins de droit évoluent, mais nous sommes encore majoritairement dans une approche du droit comme outil de « défense » et de « prévention » et moins dans l'utilisation du droit comme un avantage concurrentiel ou une « arme » économique. Après avoir compris comment le droit prenait place dans les entreprises, il est important de comprendre comment les directions juridiques se sont structurées pour répondre à leurs nouveaux enjeux.

6 70 % des directions juridiques sont aujourd'hui amenées à être en contact direct avec les clients de l'entreprise selon l'étude *Marketing et Management des directions juridiques*.

[p. 105-121]

Charlotte KARILA-VAILLANT

Arch. phil. droit 56 (2013)

II. — L'ORGANISATION DE LA FONCTION JURIDIQUE DANS LES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES

Contrairement à une idée fréquemment répandue, la taille des directions juridiques ne dépend pas tant de la taille des entreprises, de son chiffre d'affaires ou du nombre de ses salariés, que de son secteur d'activité. Ainsi l'organisation des directions juridiques est très différente selon qu'elle soit dans le secteur de la banque finances, avec des équipes très importantes et des juristes très spécialisés, ou dans le secteur de la grande distribution qui préfère encore souvent conserver de petites équipes en interne et externaliser davantage.

A. — *De la définition du périmètre à l'externalisation*

Comment traiter l'ensemble des problématiques juridiques d'une entreprise, de part la transversalité des sujets traités ? Compte tenu de l'ampleur des risques à gérer au sein d'une entreprise et de la taille souvent faible des directions juridiques, la majorité des directions juridiques doit opérer des choix stratégiques entre internalisation et externalisation.

L'internalisation

L'internalisation amène l'entreprise à se poser des questions fondamentales lors de la mise en place et de l'évolution de sa fonction juridique interne : *Quel est le cœur de métier de la direction juridique ? Quels sont les risques stratégiques ? Comment choisir selon la valeur ajoutée des missions, leur enjeu, l'optimisation des budgets et des ressources humaines ?*

L'externalisation

Mis à part l'externalisation des contentieux aux cabinets d'avocats, les directions juridiques arbitrent de plus en plus pour le conseil juridique entre la délégation des missions à faible valeur ajoutée et celles à forte valeur ajoutée.

➤ *Les missions à faible valeur ajoutée*

Les activités à faible valeur ajoutée qui peuvent être « déléguées » en interne soit à des fonctions parallèles, soit à des services délocalisés dans des pays comme l'Inde notamment, soit sous-traitées auprès de sociétés d'externalisation de services juridiques (*Legal Process Outsourcing*). Dans l'étude *LPO, l'externalisation des prestations juridiques*, publiée par la société

Day One en juillet 2010, il était déjà apparu que « si les cabinets d'avocats et les entreprises américaines et anglaises sont les plus avancés en matière d'externalisation, en France, l'externalisation de prestations juridiques est déjà mise en œuvre par quelques grandes directions juridiques, pour des prestations à faible valeur ajoutée ».

L'étude remarquait également qu'« en matière d'externalisation *offshore*, l'Inde représentait déjà presque 40 % du marché mondial avec plus de 100 cabinets... et quelques grands acteurs présents à New Delhi ou Bangalore ».

➤ *Les missions à forte valeur ajoutée*

Certaines activités à forte valeur ajoutée nécessitent des conseils spécialisés externes. Avec la complexification des réglementations et des problématiques juridiques, les entreprises même dotées de directions juridiques ont régulièrement recours à des cabinets d'avocats pour ces missions. De plus, certains cabinets d'affaires ont également développé des missions d'accompagnement pour la gestion des risques juridiques.

Quand les directions juridiques sont surchargées ou en fonction des degrés d'urgence, elles externalisent également des dossiers qu'elles auraient pu, si elles en avaient eu le temps, traiter en interne.

Au-delà du choix des compétences entre juristes internes et juristes externes, d'autres actions sont menées pour structurer le droit dans l'entreprise :

➤ *La diffusion de la culture juridique vers les opérationnels*

- les risques juridiques qui peuvent être diminués par une meilleure diffusion de la culture juridique aux opérationnels de part la mise en place de formations, de notes internes, de conseils réguliers capitalisés dans des outils informatiques comme un Intranet juridique...
- La gestion ou le partage d'information qui peuvent être transmis aux opérationnels comme la rédaction de contrats standards

➤ *L'informatisation*

Face à la complexification des normes, mais également à l'élargissement des champs d'intervention (risques psycho sociaux, e-réputation, gestion des données personnelles...), mais également à la complexification des organisations (*holding*, filiales...) et des organigrammes des sociétés, les directions juridiques informatisent pour

améliorer la productivité et décentraliser les accès à l'information. On note ainsi l'apparition de systèmes d'information juridique, d'intranets juridiques et de progiciels pour gérer notamment les contentieux, les contrats, le droit des sociétés, les marques, le droit des assurances ou encore l'immobilier.

La définition du périmètre d'intervention est ainsi la première étape d'une démarche de management juridique.

B. — *Le management juridique*

Le management juridique⁷ peut se définir au sens large comme la manière dont le droit s'organise aujourd'hui dans les entreprises, et comprend deux grands axes :

- *le management du droit* et des problématiques, risques et opportunités liés au droit dans l'entreprise (pour lequel on recense déjà plusieurs travaux, notamment sur le legal risk management) ;
- *le management de la fonction juridique* qui a été jusqu'à présent moins étudié dans le cadre de travaux de recherche, notamment en ce qui concerne la fonction de juriste d'entreprise.

Pour autant, le management de la fonction juridique est, à de nombreux égards, bien différent de celui d'autres fonctions. Par exemple, l'indépendance de la direction juridique implique une réflexion spécifique en termes de positionnement. La direction juridique doit défendre sa place de *business partner* en conservant toute sa déontologie, trouver des solutions mais assumer aussi parfois le fait d'avoir à dire « non ». Autre point spécifique : la transversalité des matières traitées. Le juriste doit tout à la fois comprendre les enjeux de la nouvelle campagne *marketing*, des contrats de distribution, du dernier système d'information et du plan de recrutement en ligne... Le tout, sans avoir pour autant un nombre de juristes suffisant en interne pouvant suivre chaque dossier. Pour répondre à ce « devoir de curiosité », le manager juridique doit s'imposer dans certaines réunions, favoriser le dialogue avec les opérationnels et communiquer suffisamment, selon le célèbre adage « si l'opérationnel ne vient pas à lui, le manager juridique va aux

⁷ *Organisation et management de la fonction juridique d'entreprise : méthodologies outils et bonnes pratiques*, dirigé par Charlotte Karila Vaillant, Ed. Larcier « Droit Management & stratégies », 2012.

[p. 105-121]

Charlotte KARILA-VAILLANT

Arch. phil. droit 56 (2013)

opérationnels ». Il doit faire face à une difficulté supplémentaire : l'asymétrie d'informations. En effet, la culture juridique est souvent bien difficile à transmettre à des non-juristes qui ne comprennent pas toujours les subtilités des raisonnements juridiques et ne comprennent pas, par exemple, pourquoi le contrat trouvé sur Internet ne peut pas s'appliquer en l'état. Bien d'autres spécificités s'appliquent encore qui font du manager juridique un manager à la fois comme les autres, mais par de nombreux aspects, bien différent des autres.

Les directions juridiques d'entreprises multinationales ont également des enjeux spécifiques importants comme l'harmonisation des pratiques juridiques au niveau mondial qui relève tant du management du droit que de celui des hommes et des femmes : comment s'assurer que les contrats conclus dans chaque pays soient en adéquation avec la politique juridique globale ? Comment fédérer des équipes multiculturelles ? Comment faire remonter l'information en temps réel ? Les outils informatiques comme les Intranet ou les réseaux sociaux internes permettent aux directions juridiques de communiquer en temps réel. De même, les contrathèques offrent la possibilité d'harmoniser les politiques de création et de gestion des contrats au niveau mondial. En termes de management, le programme de « *talent sharing* » de la direction juridique d'Orange⁸, déployé en France et à l'international, permet de développer un fort sentiment d'appartenance à une Direction juridique fédératrice et de créer une nouvelle dynamique au sein de la filière. Chaque année une dizaine de juristes sont sélectionnés pour apporter leurs compétences, dans un délai donné à un autre département juridique du Groupe. « Notre secteur évolue rapidement et il est très important pour la Direction juridique d'adapter en permanence son service et donc ses ressources aux besoins de l'entreprise. Un tel programme avec d'autres mesures (création d'un comité filière, programme de formation, etc.) a clairement permis ces adaptations » relève Nicolas Guérin, Directeur juridique du Groupe France-Télécom Orange. Ainsi, les innovations sur le management des équipes juridiques ont un impact direct sur l'évolution de celle-ci pour répondre aux nouveaux enjeux.

Par ailleurs, le management des risques juridiques a considérablement évolué ces dernières années. De nombreux travaux de recherche ont été

8 Projet candidat et finaliste du premier Prix de l'innovation en management juridique 2013. Le projet a été présenté par Nicolas Guérin, Directeur juridique du Groupe France-Télécom Orange, et Jean Luc Chalhoub, Directeur juridique des Partenariats stratégiques du Groupe, en charge de l'animation internationale de la filière juridique. www.innovation-juridique.eu.

menés pour saisir déjà la notion de « risque juridique »⁹ puis pour comprendre comment adapter la méthodologie de gestion des risques à celle de gestion des risques juridiques. Le plus généralement dans les entreprises, la gestion des risques juridiques intègre : la gestion juridique des risques opérationnels et la gestion de risques « purement » juridiques tels qu'un changement de norme. Actuellement, 29,2 % des directions juridiques ont mis en place une cartographie des risques juridiques. Celle-ci constitue à la fois un outil de structuration de la démarche, mais également un outil de communication de la direction juridique vers la direction générale et les opérationnels. Elle permet de mettre en avant les principaux risques juridiques, en fonction de leur probabilité de survenance et de leur niveau de gravité. On peut ainsi clairement identifier les risques qui auraient un impact direct sur la stratégie d'entreprise et mettre en œuvre des plans d'action pour les réduire. Toutefois pour être réellement efficace la cartographie doit être régulièrement actualisée.

Source d'un mode de management ou méthode de gestion du droit dans l'entreprise, le mode d'organisation de la direction juridique a un impact très important sur le management juridique. Ainsi, le mode d'organisation dit centralisé (ou pyramidal) est encore prépondérant dans les filiales avec presque 60 % des directions juridiques de filiales centralisées. Toutefois un grand nombre de filiales sont également organisées selon un mode matriciel avec un double rattachement à la direction juridique monde et à la direction générale de la filiale. Enfin, les organisations par projet, encore très peu représentées sont plus présentes dans le secteur des Télécoms et des services.¹⁰

C. — *La diffusion de la culture juridique*

Le seul moyen d'assurer une réelle conformité serait que chaque membre de l'entreprise s'approprie des réflexes juridiques et donc que la culture juridique soit largement diffusée au sein de l'entreprise. Pour ce faire, les juristes ont développé de nombreux outils de communication. Au-delà des *reportings* (déployés dans 72 % des directions juridiques), le premier outil reste la formation des opérationnels (réalisée par 66 % d'entre elles). 37,4 % des directions juridiques ont également mis en place un Intranet pour

9 Sur les risques juridiques : Franck Verdun, *La Gestion des risques juridiques*, Ed. de l'organisation 2006 ; Franck Verdun, *Le Management stratégique des risques juridiques*, Lexis Nexis 2013 ; Ch. Collard, « Le risque juridique existe-t-il ? », *Cahiers du Droit de l'entreprise*, n° 1, Janvier-Février 2008, p. 24.

10 Étude *Marketing et Management des Directions juridiques* publiée par Signe Distinctif.

[p. 105-121]

Charlotte KARILA-VAILLANT

Arch. phil. droit 56 (2013)

communiquer entre juristes et pour diffuser des ressources comme des supports de formation, des fiches pratiques ou des modèles de contrat.

La Direction Juridique et Réglementaire de Danone a mis en place différents outils pour positionner la fonction comme « *business partner* » centrée sur les sujets impactant la croissance du groupe¹¹. Ce projet global est très intéressant car il démontre les efforts de communication opérés tant pour accroître la visibilité de la direction juridique que pour favoriser une meilleure intégration des enjeux du groupe par les équipes juridiques et réglementaires. Ainsi par exemple la direction juridique a créé un « *Digital tool kit* » afin d'accompagner les équipes marketing et digital dans leur projet de développement des nouveaux médias et les sensibiliser sur les risques juridiques existants et réflexes à avoir. Ce programme innovant inclut divers outils comme des guides de bonnes pratiques, une formation interactive, une application au format smartphone sur les règles d'or. La mise à disposition de solutions innovantes par la direction juridique permet aux opérationnels de mieux intégrer les réflexes juridiques mais également de faire la preuve d'une image plus moderne de cette dernière.

Au-delà d'une communication en direction des opérationnels, les directions juridiques ont besoin de recueillir les bonnes informations et de comprendre les enjeux économiques pour créer des solutions juridiques adaptées. Loin du juriste traducteur de la loi, posant des objections, les juristes appréhendent en premier les enjeux économiques pour effectuer une veille réglementaire plus pertinente et pouvoir évaluer les différents risques juridiques au regard des priorités de l'entreprise. La diffusion de la culture juridique passe donc par une compréhension de la culture d'entreprise et de la culture des clients internes. Ainsi, la direction juridique et réglementaire de Danone a mis en place des ateliers afin de réfléchir à l'impact des sujets émergents comme le *knowledge management*, le développement durable, le *social business* pour apporter des solutions à forte valeur ajoutée.

Car finalement, la problématique fondamentale des professions juridiques œuvrant pour l'entreprise (directions juridiques et avocats d'affaires) est de créer et démontrer la valeur ajoutée des solutions juridiques. Dans le cadre de la gestion des contentieux, les entreprises sont désormais davantage réceptives à une approche de « stratégie judiciaire ». De même, le

11 Projet candidat et finaliste du premier prix de l'innovation en management juridique 2013, présenté par Christine Flamand, Directrice juridique Food Law, Affaires Réglementaires & Innovation, et Gwénaëlle Goeler, Juriste Propriété intellectuelle et Média. *Un projet articulé autour de 3 axes stratégiques pour la fonction juridique et réglementaire : Développement des équipes – Visibilité et Impact – Animation et Networking*. www.innovation-juridique.eu.

contentieux permet plus facilement une démonstration de la valeur ajoutée (comme les économies réalisées par rapport à des provisions budgétées), alors qu'il est plus difficile pour des professions juridiques de démontrer qu'un programme de formation ou une mission de conseil a permis d'éviter un risque non survenu.

III. — FAIRE DU DROIT UN OUTIL STRATÉGIQUE

Pour sensibiliser les dirigeants à une approche stratégique du droit en entreprise, il est indispensable de renforcer le leadership des directions juridiques et une approche stratégique de leur fonction.

A. — *Le droit comme outil stratégique*

Des approches récentes se sont enrichies de travaux de chercheurs pour analyser l'utilisation du droit comme avantage concurrentiel par les entreprises. L'objectif est de démontrer comment les entreprises peuvent exploiter le droit et leurs ressources juridiques pour construire un avantage concurrentiel durable sur leurs marchés. Dès 2000 Constance E. Bagley démontre que les directions juridiques peuvent exploiter le droit comme création de valeur¹².

Constance Bagley¹³, Robert Bird¹⁴ ainsi que Christophe Roquilly¹⁵, Hugues Bouthinon-Dumas et Antoine Masson¹⁶ en France, ont mis en avant le rôle du droit dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette approche transversale autrement nommée « *Law & Management* »¹⁷ permet aujourd'hui aux praticiens de démontrer comment l'exploitation ou non du droit peut influencer sur la performance de l'entreprise.

12 C. E. Bagley « Legal Problems showing a way to do business », *Fin. Times*, nov., 27, 2000, p. 2.

13 C. E. Bagley, *Winning Legally : How to Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*, Harvard Business School Press, 2005, spec. p. 47-50.

14 R. Bird, « Pathways of Legal Strategy », *Stan. J. L. Bus. & Fin.* Vol. 14, 2008. R. Bird, « Law, Strategy and Competitive Advantage », *Working Paper Series 2009*.

15 Ch. Roquilly, « Performance juridique et avantage concurrentiel », *LPA* 2007, n° 86, p. 7.

16 A. Masson, H. Bouthinon-Dumas, *Stratégies économiques des acteurs juridiques*, Larcier 2012.

17 Hugues Bouthinon-Dumas et Antoine Masson, « Au-delà des frontières du droit et du Management », A. Masson, H. Bouthinon-Dumas, « L'approche Law and Management », *RTD Com*, janvier/mars 2011, p. 233-254.

Pour autant, les dirigeants, même plus sensibilisés aux risques juridiques, n'incluent pas encore le droit au niveau stratégique.

B. — *Un chemin encore long à parcourir*

Une étude menée par le cabinet Nabarro *General Counsel vague about value ?* en 2011¹⁸ interroge les directions juridiques sur leur perception de la valeur ajoutée apportée à l'entreprise selon une pyramide de valeur à quatre niveaux. Il résulte que seules 3 % des directions juridiques atteignaient en 2010 le premier niveau de la création de valeur, qui correspond à une participation au niveau stratégique. En effet si 100 % des directions juridiques arrivent à gérer le niveau 4 correspondant à leur mission de conseil juridique interne, ils ne sont que plus que 62 % à pouvoir avoir une influence sur les opérationnels et à opérer un arbitrage efficace en matière de risques. Pour autant 29 % des *Corporate Counsels* interrogés souhaitent atteindre le niveau 1 en 2015 avec cette problématique fondamentale qui anime aujourd'hui les directions juridiques et les avocats externes : comment intervenir au niveau stratégique pour mettre en place des politiques ayant une influence sur le marché ?

Si les directions juridiques ont jusqu'à présent réussi à améliorer leur image et leur communication auprès des opérationnels, il leur reste à se positionner au niveau stratégique. Ce travail différent implique le déploiement de stratégies d'influence, de force de persuasion et de *leadership*, mais également l'exploitation d'outils différents comme les indicateurs de performance. Or, actuellement les directions juridiques d'une part manquent de temps et de moyens pour structurer leur approche, et d'autre part sont peu à l'aise avec une traduction « chiffrée » de leur valeur ajoutée. La troisième édition de l'*Observatoire des Directions juridiques*¹⁹ démontre que les outils de suivi de la performance restent encore insuffisants et évoluent peu. Ainsi, seuls 25 % des répondants déclarent avoir mis en place un tableau de bord périodique de suivi de la performance,

Même constat selon l'étude *Marketing et management des directions juridiques* : seules 30 % des directions juridiques se sont dotées d'un plan stratégique de la direction juridique et moins d'un tiers évalue la qualité des services internes.

18 *General Counsel : vague about value ? A survey and discussion paper*, publié en 2011 par le cabinet Nabarro à la suite d'une étude conduit l'été 2011 auprès de plus de 100 General Counsel.

19 *Observatoire des directions Juridiques – Évaluer la performance de la fonction juridique*, 3e éd. 2013, EY Avocats.

Si les professions juridiques souhaitent démontrer l'apport du droit pour le développement de l'entreprise, il sera essentiel de démontrer la valeur ajoutée des missions réalisées.

Par ailleurs, nous l'avons peu évoqué dans l'article, les coûts du droit constituent un frein pour les dirigeants qui ne perçoivent pas toujours le futur retour sur investissement. Ainsi, certaines fusions acquisitions ont été reportées parfois du fait même de frais d'avocats impactant négativement la rentabilité de l'opération. De plus en plus de cabinets d'avocats ont intégré cette réflexion sur le « *pricing* » et leur valeur ajoutée dans leur propre plan stratégique. L'ACC a initié également en 2008 une réflexion « ACC Value Challenge » qui a abouti à l'élaboration de plusieurs guides de bonnes pratiques pour trouver un équilibre gagnant-gagnant dans la relation entreprises cabinets d'avocats, notamment en réduisant les coûts tout en assurant de maintenir la profitabilité.²⁰

C. — D'un centre de coût à un centre de profit

Pour les directions juridiques, l'objectif est de passer d'une image de centre de coût à celle d'un centre de profit. « Il faut communiquer beaucoup, encore, toujours et toujours encore aujourd'hui... ce qui nous a permis de passer de 7 à plus de 20 personnes » note Alain Curtet, Responsable de la Direction juridique du Groupe MMA au sein du groupe Covéa²¹. Ainsi, pour améliorer son positionnement, Alain Curtet a commencé par réaliser un audit interne et a pris conscience d'un déficit d'information. Pour démontrer la valeur ajoutée de ses équipes, il s'est doté progressivement de différents outils : la publication d'un rapport d'activité annuel de la direction juridique de 70 pages, diffusé à plus de 100 exemplaires auprès du Président et du top management, la mise en place d'un retour sur chaque dossier nécessitant plus de 100 heures d'intervention et l'intégration d'une évaluation de la satisfaction des clients internes. Au-delà des outils, la démarche de marketing juridique passe par un changement de vision et d'approche des juristes qui deviennent alors des communicants. « Quand on demande à un juriste de s'exprimer sur les succès de l'année, nous changeons le regard de nos équipes sur leur propre travail » relève Alain Curtet.

²⁰ www.accvaluechallenge-digital.com

²¹ Conférence « Positionner la direction juridique au niveau stratégique » lors des troisièmes journées du management juridique, juin 2013.

[p. 105-121]

Charlotte KARILA-VAILLANT

Arch. phil. droit 56 (2013)

Actuellement, on peut identifier trois visions de la direction juridique par les dirigeants :

Centre de coût

La direction juridique est perçue comme une fonction support qui ne crée pas de valeur ajoutée, comme un « mal nécessaire », un passage obligé et non pas comme un levier de performance. Souvent les dirigeants et les opérationnels ne sont pas conscients du travail effectué, des heures passées, des risques évités. La direction juridique est toujours sous pression, car elle n'est pas associée en amont. Elle intervient ainsi majoritairement comme pompier et n'a pas le temps de mettre en place des outils permettant de structurer sa démarche et de tangibiliser ses apports.

Centre de service

La direction juridique est perçue comme un partenaire du business. Elle a su démontrer sa capacité à répondre aux enjeux des opérationnels qu'elle accompagne. Elle intervient en amont dans les réunions et les différents comités pour se tenir informée et comprendre les enjeux business.

Souvent ces directions juridiques ont mis en place des enquêtes de satisfaction client, et un plan annuel stratégique de la direction juridique avec des actions associées aux différents objectifs.

Centre de profit

Face à la pression exercée sur l'ensemble des directions depuis 2008 pour « faire toujours plus avec toujours moins », certaines directions juridiques ont décidé de démontrer comment elles pouvaient de manière proactive générer des revenus pour l'entreprise.

Peu de directions juridiques ont aujourd'hui quantifié la valeur ajoutée de leurs actions, mais depuis l'initiative de Thomas Sager, Senior Vice-President et General Counsel de Dupont qui a mis en place un programme de *recovery*, plusieurs directions juridiques ont suivi cet exemple afin de démontrer la contribution de la direction juridique à l'entreprise. Les programmes de *recovery* visent à identifier l'ensemble des sources génératrices de valeur pour l'entreprise de manière légitime.

En conclusion, pour l'entreprise le droit constitue le plus souvent une contrainte ou un risque, l'objectif principal étant de pérenniser une organisation qui satisfasse ses clients et reste concurrentielle sur ses marchés. Pour autant, face à l'inflation normative, à la complexification des enjeux juridiques, à la médiatisation de certains procès, les dirigeants se retrouvent

dans un sentiment d'insécurité juridique et entendent internaliser une fonction juridique qui accompagne le développement de l'entreprise. Si l'appréhension du droit par l'entreprise a considérablement évolué en trente ans, de nombreux progrès restent à accomplir pour réellement positionner le droit au cœur de la stratégie d'entreprise.

ckv@signe-distinctif.com