

312

# Nouvelles réalités des directions juridiques et évolution des prestations

**Quels que soient le secteur ou la taille de l'entreprise, les directions juridiques sont confrontées à d'incessantes évolutions. Besoins d'adaptabilité à un environnement réglementaire, par essence, en mutation perpétuelle, nouvelles demandes ou contraction de budgets. Face à ces multiples enjeux, les prestations juridiques évoluent.**

## Avoir un bon positionnement interne améliore la performance.

- La direction juridique côtoie les autres services classiques de l'entreprise : direction générale, financière, marketing, ressources humaines entre autres. Un enjeu non négligeable pour les juristes d'entreprises est de bien se positionner vis-à-vis des autres services. « Des directeurs juridiques viennent me consulter sur le positionnement de la direction juridique dans l'entreprise dans l'objectif de renforcer son efficacité, favoriser la diffusion d'une culture juridique et, d'une façon générale, augmenter son influence auprès des métiers et des autres directions de l'entreprise » souligne Patrick Bignon, associé au cabinet *Bignon de Keyser*, conseil en management et organisations pour les professions juridiques. Les demandes et les interactions entre les différents membres de l'entreprise sont variables. Ainsi que leur degré de compréhension de l'univers juridique. « Nous aidons les directions juridiques à construire et à calibrer leurs messages vis-à-vis des opérationnels. Comment se présenter en 30 secondes, 3 minutes ou 30 minutes en fonction de la temporalité de l'interaction. Cela revient à travailler des éléments de langage très structurants pour positionner la direction juridique » analyse Olivier Chaduteau, associé fondateur de *Day One*, cabinet de conseil en alignement stratégique. Ensuite, il convient d'analyser les demandes en fonction des interlocuteurs au cas par cas, en posant une série de questions pour déterminer la pertinence de la réponse à apporter : « Quels sont les besoins *business* du directeur général par exemple ? Quel est, face à cela, notre offre juridique par rapport à ces besoins spéci-

fiques ? Avons-nous les compétences techniques en interne ou est-il préférable d'aller les chercher en externe ? »

Cette optimisation de l'organisation peut être dupliquée au sein même de la direction juridique. « Il faut analyser l'ensemble des tâches à accomplir et leur volume en terme de temps passé. Il convient après d'améliorer l'efficacité en ajustant les tâches en fonction de l'expérience de l'équipe. Quatre stratégies sont alors possibles : déléguer, s'en dessaisir - l'opérationnel peut traiter le problème seul -, externaliser la demande ou au contraire récupérer le dossier alors qu'il est traité par quelqu'un d'autre » détaille l'associé de *Day One*.

## Nouveaux besoins de l'entreprise et émergence de l'avocat à la demande.

- Ancien directeur juridique de *Sogeti*, filiale de *Capgemini*, et actuel secrétaire général du Cercle Montesquieu, Stéphane Lefer a lancé un cabinet d'avocats d'un genre nouveau, *Oxygen +*. Sa spécificité : fournir un ensemble de missions hétérogènes afin d'épauler mieux encore les directions juridiques et satisfaire leurs besoins. « J'ai fait le constat, quand j'étais directeur juridique, que les cabinets d'avocats ne répondaient pas parfaitement aux besoins des directions. Leurs compétences juridiques ne sont pas remises en cause, c'est davantage leur capacité à appréhender l'ensemble des aspects d'un dossier qui peut faire défaut. Or, c'est précisément ce que recherchent les directions juridiques, qu'il s'agisse des aspects financiers, de communication et surtout les aspects très opérationnels » ajoute l'ex directeur juridique.

Si les avocats « savent parfaite-

ment traiter des dossiers de contentieux ou remplir des missions ponctuelles de conseil, il n'est souvent pas dans leur modèle économique de remplir des missions de conseil sur le long terme auprès d'une direction juridique », précise-t-il. Il est vrai que les cabinets d'avocats ont traditionnellement une gestion dossier par dossier.

L'élément distinctif du cabinet d'avocat créé par Stéphane Lefer est de proposer une expertise aux directions juridiques par une équipe composée de quatre juristes et avocats « sur des périodes pouvant aller de quelques semaines à quelques mois ». Un modèle qu'il conçoit comme étant proche du cabinet de conseil et qui permet de « coller » au maximum aux besoins des entreprises, notamment aux projets stratégiques. « Il est peut-être temps de créer des cabinets d'avocats comme on monterait une direction juridique ».

## Savoir hiérarchiser les priorités.

- Ne pas mettre toutes les demandes internes sur le même plan. Telle semble être une des clefs du succès de l'efficacité d'un service juridique. Olivier Chaduteau relate le cas d'une société qui étudiait les risques juridiques et entendait négocier les clauses d'un contrat d'achat « pour seulement quelques cartouches d'encre et stylos alors que le risque juridique était par essence inexistant ». Pour l'associé fondateur de *Day One*, il est préférable de « définir la politique contractuelle, laquelle se divise en trois parties : ce qui passe obligatoirement par la direction juridique, la gestion quotidienne des demandes des opérationnels avec le recours à des modèles standards, et ce qui ne concerne plus la direction juridique ».

## Tirer le meilleur parti des nouvelles technologies.

- Les nouvelles technologies sont une réalité avec laquelle il faut composer. Pourtant elles s'intègrent encore difficilement aujourd'hui au quotidien des directions juridiques. Pour Olivier Chaduteau « il faut répondre à une question simple : comment la technologie peut-elle impacter la manière de diriger ma direction juridique ? Comment faire plus vite, moins cher et plus sécurisé ? C'est compliqué d'y répondre de manière standard ». Le consultant avance tout de même quelques pistes : « de plus en plus il faut aller vers le collaboratif. Que ce soit entre juristes, avec les opérationnels ou les avocats. Mais c'est compliqué car il faut toujours avoir en tête le respect de la confidentialité ».

## Être meilleur sans en avoir forcément les moyens.

- « La tendance lourde est à la contraction des budgets. Il faut toujours faire plus avec moins » résume Patrick Bignon. Depuis une dizaine d'années, le champ d'intervention des directions juridiques est plus large, conduisant naturellement les juristes à être plus efficaces ou mieux organisés. « Cette réalité appelle davantage de fluidité dans l'information et dans le partage et la capitalisation des savoir-faire » précise l'associé de *Bignon De Keyser*.

D'autant que les attentes à l'égard des juristes ont évolué « le profil du juriste-expert ne suffit plus. On s'attend à ce que le juriste trouve des solutions qui améliorent le *business*.

Il n'est plus enfermé dans sa tour d'ivoire mais se doit d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise » confie Patrick Bignon.

Adrien Schwyter, journaliste