

Compétitivité des entreprises, les directeurs juridiques ont un rôle à jouer

Paru dans *La Lettre des Juristes d'Affaires*, N° 1301 du 08/05/2017

Par **Delphine Iweins** - 11 mai 2017



6e édition des Débats du Cercle, table ronde « L'entreprise au centre des grandes réformes : quels impacts sur la compétitivité ? » avec de gauche à droite : Gérard Gardella, Pierre Todorov, Jean-Pierre Charlet et Alain Couret

Face à l'augmentation des normes nationales, européennes et internationales, les juristes s'organisent. Experts du droit, ils doivent de plus en plus se rapprocher des opérationnels voire même se transformer en lobbyistes pour s'assurer que les nouvelles normes rendent leurs entreprises pleinement compétitives.

Le constat fait lors de la 6^e édition des Débats du Cercle, organisée par le [Cercle Montesquieu](#) le 25 avril dernier, est sans appel : les entreprises françaises croulent sous les normes. « *Nous sommes face à un millefeuille non hétérogène et les sources de réglementation sont de plus en plus difficiles à gérer* », confirme Hugues Villey-Desmeserts, avocat associé du cabinet BCTG Avocats. Et dans ce contexte, il devient de

plus en plus difficile de rester compétitif. « *Le droit est un outil de compétitivité c'est un fait. Néanmoins, il faut s'adapter pour qu'il le soit vraiment* », développe Gérard Gardella, secrétaire général du Haut comité juridique de la place de Paris.

Gardien de la connaissance du droit

Sous le mandat de François Hollande, ce ne sont pas moins de 260 lois qui ont été adoptées, d'après le compte-rendu du Conseil des ministres du 15 mars 2017. Un nombre de textes assez conséquent qui se divise en plusieurs catégories : ceux dont l'objectif annoncé était d'améliorer la compétitivité des entreprises, comme la réforme du droit des contrats et des obligations entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2016 ; ceux voulant replacer le droit français dans le jeu mondial, le plus connu d'entre eux étant la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (Sapin 2) ; et enfin ceux dont l'objectif était clairement anticoncurrentiel tels le principe du « *say on pay* » et la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre du 27 mars 2017. « *La régulation fait que les entreprises doivent consacrer des ressources à des objets qui n'existaient pas il y a quelques années. Il faut trouver les moyens de développer de nouvelles fonctions tout en restant performants* », explique Pierre Todorov, secrétaire général du groupe EDF. Pour faire face aux nouvelles obligations de compliance, issues d'une activité internationale et plus récemment imposées par la loi Sapin 2, l'entreprise s'est ainsi dotée d'une direction éthique et conformité distincte de la direction juridique. Une équipe est entièrement dédiée à la mise en œuvre de la réglementation de compliance. De son côté, la direction juridique du groupe Legrand collabore étroitement en interne avec des non juristes pour vérifier les points d'application des normes. « *Le premier rôle de la direction juridique est d'analyser toutes ces normes et de les traduire concrètement au sein de l'entreprise* », soutient Bénédicte Bahier, directrice juridique de Legrand. Le directeur juridique reste en effet, le référent du droit dans l'entreprise, vis-à-vis de sa direction et des opérationnels, mais son rôle ne se réduit pas uniquement à cette expertise.

Sortir de son rôle d'expert du droit grâce aux réformes

Il doit être de plus en plus intégré dans les équipes et les groupes de travail, « *penser business* ». « *Le directeur juridique doit être en prise intégrante avec les autres équipes : la direction financière, le marketing, la direction commerciale, etc.* », décrit Xavier Hürstel, président directeur général de PMU.

« Le directeur juridique doit être en prise intégrante avec les autres équipes : la direction financière, le marketing, la direction commerciale, etc. », décrit Xavier Hürstel, président directeur général de PMU

Les grandes réformes peuvent en ce sens être l'occasion pour les directeurs juridiques de s'imposer au delà de leur périmètre préétabli. « *Si nous arrivons à faire comprendre aux opérationnels que ces réformes sont un outil marketing, il y a moyen de transformer ces contraintes en opportunités* », confirme Jean-Pierre Charlet, vice-président exécutif, directeur juridique et secrétaire général de Gemalto. La fonction juridique va ainsi pouvoir interpénétrer toutes les autres fonctions de l'entreprise. Le numérique devient d'ailleurs l'un des outils principaux pour fluidifier la communication en interne face à cette croissance continue des normes. « *Dès qu'il y a une nouvelle réglementation, une nouvelle forme de contrat, on poste sur le groupe et nos réseaux sociaux internes* », témoigne Bénédicte Bahier. L'avenir du juriste passe par le digital. Pourtant d'après l'étude « *Directeurs juridiques, comment développer votre employabilité ?* » réalisée par Day One pour le Cercle Montesquieu en avril, parmi les compétences humaines et comportementales nécessaires en tant que directeur juridique, la transformation digitale arrive en dernière position, loin derrière le management et les négociations en situation multiculturelle ou bien encore le leadership.

Influencer la rédaction de la loi

Les réformes renvoient aussi à la façon dont la loi est élaborée. Comment peut-on mesurer les effets susceptibles d'être créés sur la compétitivité des entreprises ? « *Parler d'une malfaçon de la loi est évidente* », estime Alain Couret, associé du cabinet CMS Francis Lefebvre et professeur à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne. L'étude d'impact est pourtant obligatoire pour les projets de loi. « *En pratique, elles ne sont pas vérifiées et challengées. Elles font parties de ces outils qui doivent se développer* », explique Pierre Todorov. En plus d'une éventuelle participation aux nombreuses consultations mises en place par le parlement et le gouvernement en amont du vote des textes de lois, les directions juridiques peuvent aussi se comporter en lobbyistes. Pour Xavier Hürstel : « *Le droit n'est pas à changer, il s'agit de le rendre plus opérationnel et de mieux le gouverner* ». Et pour cela un travail d'influenceur discret est nécessaire, qu'il soit au niveau européen, national ou interne à l'entreprise. Il est pourtant souvent laissé à la direction de la communication et des affaires publiques, qui ne dispose pas d'expertise juridique. Les directeurs juridiques doivent apprendre à s'en saisir. Ainsi, au sein du groupe EDF, lorsque de grandes réformes sont amorcées, des « *groupes lois* » sont

organisés au sein de l'entreprise afin de peser par la suite dans les débats parlementaires et a minima de connaître l'esprit originel de la loi.

Éviter une judiciarisation trop importante

En disposant d'une fine analyse des normes et en rendant accessibles leurs enjeux à l'ensemble des salariés de l'entreprise ainsi qu'aux prestataires, les directeurs juridiques anticipent ainsi le risque de contentieux.

Que ce soit en matière de lutte anti-corruption, dans le domaine de la concurrence ou de la protection des données personnelles, l'entreprise est de plus en plus responsabilisée par le législateur. Et les directeurs juridiques, responsables compliance, responsables d'audit sont en première ligne.

« *Il faut être certain qu'aucun sujet de fond est oublié* », affirme Bénédicte Bahier. Que ce soit en matière de lutte anti-corruption, dans le domaine de la concurrence ou de la protection des données personnelles, l'entreprise est de plus en plus responsabilisée par le législateur. Et les directeurs juridiques, responsables compliance, responsables d'audit sont en première ligne. Une fois les risques pleinement identifiés, le directeur juridique va devoir coordonner la stratégie judiciaire en interne et avec les conseils externes. « *La régulation reporte de plus en plus la responsabilité sur l'entreprise d'aller chercher l'infraction* », constate Xavier Hürstel. Néanmoins, les membres du conseil d'administration de la société deviennent aussi un soutien dans la stratégie contentieuse à adopter. En cas de justice négociée, le comité exécutif et la direction générale peuvent ainsi partager la responsabilité d'une amende souvent élevée et d'une réputation détériorée

Delphine Iweins

Journaliste