

Comment transformer une direction juridique en centre de profit

Le Cercle Montesquieu a organisé le 15 novembre dernier à la Maison Champs-Élysées à Paris une conférence autour de la nécessité pour les directeurs juridiques de transformer leur département juridique en centre de profit. Explications et témoignages à l'appui.

Ce n'est pas nouveau : depuis quelques années déjà, le juriste a troqué sa réputation de simple parapheur de contrats pour devenir un véritable business partner au sein de l'entreprise, ayant voix au chapitre concernant la plupart des réflexions stratégiques et organisationnelles. Ce qui l'est davantage, selon Stéphane Collinet, directeur juridique pour l'Europe du sud de CIT Group et administrateur du Cercle Montesquieu, c'est cette nouvelle « tendance » consistant pour les directeurs juridiques européens à tenter de transformer leur direction en centre de profit.

Une organisation ad hoc

L'idée ? Identifier et recouvrer toute somme due à leur entreprise au titre d'indemnités, pénalités ou autres recouvrements de créances, d'origine contractuelle ou délictuelle, en mettant en place une organisation *ad hoc* au sein du groupe (comités, reportings...). « Les directeurs juridiques sont challengés en permanence sur le coût de revient de leurs activités au sein de l'entreprise, observe-t-il. Ils sont bien souvent davantage perçus comme des centres de coûts que comme des créateurs de valeur. Leur but est donc aujourd'hui de pouvoir rapporter plus d'argent à l'entreprise qu'ils n'en coûtent. »

80 % des dossiers en réparation traités par voie amiable

Si l'Allemagne est le pays le plus avancé en Europe sur ce terrain, la France a elle aussi beaucoup évolué sur ce sujet au cours des deux dernières années. Que l'on n'aille en revanche pas comparer ce processus de dommages et intérêts aux class actions à l'américaine, le contentieux individuel étant ici la règle, ou encore accuser les directions juridiques de chercher le profit par le combat : selon les intervenants, 80 % des dossiers en réparation seraient traités par voie amiable.

« À partir du moment où il y a du contractuel, a minima de la propriété intellectuelle, un directeur juridique peut réfléchir aux moyens de réduire les coûts et d'améliorer la profitabilité de son entreprise », relève Christophe Roquilly, professeur de droit à l'EDHEC Business School, avant de mettre en avant certains exemples couronnés de succès : le groupe de chimie DuPont, précurseur en la matière, ou encore le géant mondial de la technologie mobile Qualcomm, qui vend une partie de ses solutions sous forme de licences sur ses brevets.

Secouer les équipes, sortir de sa zone de confort

Avocat associé du cabinet Hausfeld à Londres et Bruxelles et ex-directeur juridique Europe et Affaires Internationales de Michelin, Laurent Geelhand a lui aussi transformé son département juridique en centre de profit, recouvrant plusieurs dizaines de millions d'euros dans le cadre de transactions avec des fournisseurs sanctionnés pour pratiques anticoncurrentielles : « Il a fallu secouer nos équipes, les extraire de leur zone de confort et leur faire comprendre que le rôle d'un juriste était aussi de créer de la valeur et de le faire savoir, se souvient-il. Nous avons structuré une démarche avec des objectifs individuels pour chaque juriste, quantifié l'argent à récupérer, fait des reportings... À partir de ce moment-là, nous n'étions plus vus par les opérationnels et les autres directions comme des frais de structure mais comme des créateurs de valeur. Nous étions plus crédibles. Cela a créé une dynamique positive. »

Communiquer, collecter, batailler !

Également associé du cabinet Hausfeld à Berlin, Christopher Rother a pour sa part dirigé pendant près de vingt ans le service juridique de Deutsche Bahn en tant que chef du département droit réglemen-

taire, concurrence et antitrust. Après avoir mis sur pied une équipe entièrement dédiée au droit de la concurrence, en charge de dossiers aux enjeux dépassant le milliard d'euros, il a lui aussi transformé le département juridique de Deutsche Bahn en un centre de profit, faisant ainsi du groupe l'un des principaux acteurs du private enforcement (actions indemnitaires) à l'échelle mondiale. « La principale difficulté est de faire comprendre à la direction générale qu'on ne pourra pas forcément faire de retour sur investissement de façon immédiate, explique-t-il. Il faut du temps pour qu'une telle action soit profitable. Dans ce contexte, il faut néanmoins parvenir à convaincre le management d'investir de l'argent. »

Tout ne se mesure pas financièrement

D'où l'importance d'une communication fluide à tous les échelons afin de préserver la relation fournisseur-client. « Il s'agit non seulement de bien communiquer, mais aussi d'être prudents sur les délais, les chiffres... met en garde Christophe Roquilly. Cela demande beaucoup de travail de collecte de documentation et de construction d'une stratégie juridique solide. Le but est d'aller au combat avec les meilleures armes car, en face, il y aura les équipes d'avocats les plus sophistiquées du marché. » Et de conclure : « Ce serait en revanche une erreur de ne rester que sur la notion de centre de profit. Tout ne se mesure pas financièrement dans la création de valeur d'une entreprise : il faut aussi s'intéresser à la valeur réputationnelle et à la valeur stratégique. » ■