

Les Débats du Cercle Montesquieu : Le directeur juridique acteur des innovations en entreprise

le 04 mai 2017 - Kevin HOFFSCHIR



Pour sa sixième édition, les Débats du Cercle Montesquieu confirment leur statut d'évènement incontournable pour les directeurs juridiques de tous horizons. Sous la présidence de Nicolas Guérin, le Cercle jouit aujourd'hui d'une reconnaissance accrue au sein de l'écosystème juridique français.

Accueillis dans le prestigieux Hôtel des Arts et Métiers, les Débats du Cercle Montesquieu se sont articulés autour de quatre évènements, dont la présentation des résultats de l'étude Eight Advisory, la remise du Prix du Cercle 2017, ainsi que les multiples ateliers et tables rondes, temps forts de cette journée.

Le Prix du Cercle met à l'honneur la gouvernance des sociétés

Sur 35 ouvrages sélectionnés, le comité de lecture en avait nommé trois pour le prix 2017, à savoir : Arbitrages dans les pays arabes et commerce international, par Nathalie Najjar (Lextenso Editions/LGDJ) ; Dérèglementation et professions du droit outre-manche, par Géraldine Gabdin-George (Editions Dalloz) ; Le guide de la gouvernance des sociétés, par Pascal Durand-Barthez (Editions Dalloz).

Le lauréat du Prix du Cercle 2017, remis par Sandra Lagumina, conseiller d'Etat, sera finalement Le guide de la gouvernance des sociétés, par Pascal Durand-Barthez, reconnu pour son expertise lucide des méthodes de gouvernances en entreprise.



Docteur en Droit et diplômé de Sciences Po Paris, Pascal Durand-Barthez a connu une longue carrière de directeur juridique, tout d'abord chez Alstom, de 1988 à 1996, puis chez Alcatel, de 1996 à 2006. Il devient ensuite avocat auprès du cabinet Linklaters, jusqu'en 2013, et occupe toujours, en parallèle, le poste de secrétaire général du haut comité de gouvernement d'entreprise (Afep-Medef).

Empreint d'une forte expérience au sein des cercles de directions, l'auteur qualifie son travail comme celui « d'un juriste d'entreprise ». Fort de ses 30 ans de carrière, l'ancien directeur juridique veut dédier son ouvrage « aux directeurs juridiques, mais aussi aux juristes, étudiants et administrateurs ». Comme son titre l'indique, l'ouvrage s'apparente à un guide pratique de la gouvernance d'entreprise, dont les règles ne cessent de se complexifier par l'accumulation de normes législatives et de droit souple. Affirmant « qu'il existe des lacunes chez les administrateurs », l'auteur défend sa démarche très pédagogique, rendant l'ouvrage accessible à toute personne intéressé par la gouvernance, au sein de sociétés cotées ou non ; praticiens ou étudiants.

« Le mot gouvernance est pratiquement ignoré depuis 10 ans », poursuit l'auteur. Or, selon lui, les responsabilités de plus en plus lourdes pesant sur le cercle de direction, et en particulier sur le directeur juridique, ne permettent plus aux administrateurs une telle ignorance de ces sujets. « Apprendre la gouvernance est utile ces temps-ci » a-t-il martelé lors de son discours. Son ouvrage s'inscrit par ailleurs dans une démarche militante, en appelant à la création d'un « réel » certificat d'administrateur de société, celui proposé par l'IFA et Sciences Po n'étant pas considéré comme « suffisant ».

Bien que le choix d'un « guide » puisse paraître conventionnel, le comité de lecture a voulu mettre en relief l'importance fondamentale que revêt, peut-être pas une « bonne » gouvernance, mais une saine gouvernance d'entreprise, aux pratiques et règles adaptées. En adressant tout particulièrement son ouvrage aux administrateurs, Pascale Durand-Barthez promeut la dynamique de compliance au-delà du simple cadre de la direction juridique, pour atteindre l'ensemble de la sphère directrice d'une entreprise.

Le directeur juridique à l'heure du Big data

Pointant « un décalage entre l'employabilité réelle du directeur juridique et sa perception », le Cercle, et notamment son président, prône régulièrement une démarche pédagogique envers les directeurs juridiques, confrontés à de profondes mutations professionnelles.

Suite à la publication de l'étude Day One, fin mars, sur l'employabilité des directeurs juridiques, le Cercle s'est porté acquéreur d'une nouvelle étude, menée par Eight Advisory. Intitulée « la prévention et gestion des contentieux : quel est l'apport du digital et du Big data », l'étude s'inscrit toujours dans la démarche voulue par Nicolas Guérin, à savoir sensibiliser les membres aux nouveaux enjeux de la profession.

Les résultats de l'étude, menée auprès des membres du Cercle, révèlent une réalité contrastée face aux nouveaux outils digitaux. Malgré la variété de ces outils (générateur de documents, consultation automatisée, prédictions statistiques), l'enjeu central soulevé par l'étude est la gestion de la donnée juridique.

Tandis que les données juridiques ne cessent de se densifier, les directeurs juridiques demeurent, en parallèle, soumis à une pression croissante, due aux nouvelles politiques de compliance. Les erreurs de traitement et de qualification deviennent donc plus difficiles à cerner, et plus lourdement sanctionnés par les administrateurs. En conséquence, 61% des sondés estiment avoir déjà rencontré un contentieux qui aurait pu être évité grâce à une gestion plus optimale de l'information. Sans apparaître comme centrale, cette donnée résonne néanmoins comme un appel lancé aux legaltech, seules entités aptes à traiter de très larges volumes d'informations dans les délais serrés qu'impose le marché.

Face aux nouveaux mécanismes numériques, trois directeurs juridiques sur cinq déclarent avoir les compétences requises à leur compréhension, une majorité rassurante en vue de l'adaptation nécessaire de la profession aux nouvelles méthodes de traitement. Cependant, deux sur cinq estiment ne pas avoir les outils nécessaires pour entamer cette mutation. Sans autre précision, cette donnée indique d'une part, la nécessaire mise à niveau du matériel informatique des directions juridiques, probablement variable selon l'entreprise, et d'autre part, l'acquisition d'outils analytiques (à l'instar de Predictice par exemple), encore en développement pour la plupart.

La technologie blockchain gagne en maturité dans l'entreprise

Pris entre deux feux, les directeurs juridiques ont pu percevoir quelques éléments de réponses, grâce notamment aux excellents ateliers proposés par le Cercle. Sans pouvoir tous les aborder, l'atelier relatif à la blockchain aura particulièrement attiré l'attention. Abordant une technologie maintenant connue de tous, l'enjeu de l'atelier était d'en présenter les premières applications concrètes, dans le monde de la finance ou de la propriété intellectuelle.

Il serait vain d'explicitier l'essence profonde de cette technologie, mais l'idée directrice reste l'automatisation de procédures simples, régulièrement mises à jour sur un très large volume de données. Parmi les récentes applications, la SACEM utilise depuis un an la technologie blockchain, afin de permettre une meilleure redistribution des droits, en particulier les plus faibles (souvent peu redistribués étant donné le faible montant alloué à l'artiste), tout en réduisant les coûts de fonctionnement. Elle permet par ailleurs de corrélérer, en direct, les écoutes streaming avec les redevances monétaires, tâche quasiment impossible pour un opérateur humain, du moins dans des délais



raisonnables.

Le directeur juridique pris entre deux feux

Chaque année, le cadre des Débats permet d'exposer les problématiques actuelles de l'écosystème juridique. Abordés au travers d'ateliers et de tables rondes, ces nouveaux enjeux ont mobilisé une trentaine d'intervenants, issus de milieux distincts, juridique ou non, mais jouissant d'une solide notoriété auprès des membres du Cercle.

Chaque nouvelle dynamique apporte son lot de contradictions. Tel est le constat partagé par les intervenants de deux tables rondes organisées par le Cercle. Tandis que la dynamique de compliance induit une mise en conformité accrue des entreprises à un nombre croissant de normes, qui se superposent en « mille-feuilles » réglementaire, la concurrence commerciale s'intensifie dans tous les secteurs, par une digitalisation croissante des relations d'affaires et un impératif de compétitivité toujours plus lourd dans un contexte largement décloisonné.

Si chaque mouvement peut-être apprécié individuellement, c'est bel et bien leur impact combiné qui interroge les juristes d'entreprises. « Nous entretenons toujours un doute sur notre capacité à être juste, résume Hugues Villey-Desmerets, associé chez BCTG Avocats. Les évolutions du Droit ne sont plus prévisibles ». Ce discours renvoie à l'inflation des normes, largement critiquée par le monde entrepreneurial, qui semble ne plus pouvoir suivre les évolutions normatives de chaque institution ou régulateur. « Le temps judiciaires n'est plus le temps du business, affirme pour sa part Xavier Hürstel, PDG de PMU.

L'aléa juridique est de plus en plus présent et cela crée une méfiance délétère avec nos fournisseurs, nos clients ou nos collaborateurs ». Cette méfiance résulte essentiellement de l'accumulation de nouvelles normes anti-corruption, à l'instar de la loi Sapin II, qui, bien que louées par l'ensemble du monde juridique, pèse comme une épée de Damoclès au-dessus des opérationnels. Maître d'œuvre de l'application de ces normes, le board d'une entreprise se doit aujourd'hui d'être extrêmement méfiant, peut-être trop, vis-à-vis des relations commerciales qu'il noue, sans quoi l'entreprise paiera le prix fort d'un contentieux délétère aussi bien en termes d'image que de temps.

Philippe Ingall-Montagnier, premier avocat général à la Cour de cassation, partage ce constat, insistant sur le fait que « l'accumulation des législations rend le système opaque ». Selon lui, le véritable problème de l'inflation normative reste plus l'opacité du cadre judiciaire, que la trop lourde réglementation qui pèse sur les entreprises. Le problème actuel est qu'il est extrêmement difficile de choisir l'outil légal le plus juste (contentieux, conciliation, médiation...) dans la masse hétérogène des normes actuelles.

Patrick Moulette, chef de de la division anti-corruption de l'OCDE, invite lui aussi à concevoir autrement le problème. « Au-delà de l'inflation des normes, je pense que la véritable question est l'application efficace des législations existantes » remarque-t-il. Grâce à une vision très internationale, le représentant de l'OCDE note l'important retard de la France dans la mise en application de ses propres législations. A titre d'exemple, aucun entrepreneur n'a été condamné (pour l'année 2012) pour corruption d'agent public étranger (sujet d'étude de la division de Patrick Moulette). Or, d'autres états, soumis à une législation pourtant moins fournie, parviennent à condamner efficacement ce genre de pratiques, notamment aux Etats-Unis ou en Allemagne. Là encore, l'accumulation des normes n'est pas essentiellement problématique par sa lourdeur, mais parce qu'elle rend le droit inopérant. Il est aisé de voir que pour un même constat, il existe différentes interprétations selon le point de vue.



Philippe Ingall-

Montagnier, Hugues Villey-Desmerets, Patrick Moulette, Xavier Hürstel, Bénédicte Bahier

Entre prévention et coordination : à chacun sa solution

A court terme, il appartient, hélas peut-être, aux entreprises de s'organiser efficacement, malgré le poids de la législation. Le PDG de PMU conçoit, par exemple, un « exercice de crise » annuel. Simulant une affaire médiatique et juridique, les opérationnels apprennent à réagir le plus efficacement possible sur ces deux volets, afin de préserver l'image de l'entreprise. Ces exercices permettent de prévenir certaines défaillances antérieurement à l'éclatement d'une réelle mise en cause. Bénédicte Bahier, directrice juridique chez Legrand, prône une démarche identique axée sur la prévention, par la mise en place de « programmes préventifs des infractions ». A défaut de pouvoir infléchir la législation, il est vrai que la prévention apparaît comme la seule option viable pour les entreprises.

Du côté institutionnel, Philippe Ingall-Montagnier appelle d'une part à « mieux cibler les réponses » apportées par les institutions, mais surtout d'améliorer « la coordination entre la Cour de cassation, l'Autorité de la concurrence et l'Autorité des marchés financiers ». Il est évident qu'un meilleur alignement de ces institutions et régulateurs faciliterait grandement la vie des directions juridiques, trop souvent enlisées par des réglementations contradictoires.

Enfin, se pose la question de « l'efficacité de la Justice ». Si Xavier Hürstel appelle à « créer un droit opérationnel » ou « qu'il soit le plus pratique possible », l'enjeu semble plus profond selon les institutionnels. L'avocat général à la Cour de cassation rappelle par exemple l'arsenal de règlements alternatifs existant aujourd'hui, et énonce clairement « qu'il ne faut pas aller au contentieux tant que tout n'a pas été tenté ». Il milite donc pour l'établissement d'un « certificat de non-conciliation », unique sésame vers le contentieux entre entreprises. Hugues Villey-Desmerets partage cet avis, en particulier sur la question des délais de traitement. Si ces délais demeurent unanimement critiqués, car actuellement trop longs, la nature de chaque contentieux peut faire varier les avis, une partie pouvant tirer un bénéfice du temps très lent de la Justice.

Mais la judiciarisation croissante de la vie économique, aussi critiquable soit-elle, constitue une réelle opportunité pour les directeurs juridiques de mettre en relief leur valeur ajoutée. Obligée de saisir un nombre très variable de sujets, et ce toujours plus en amont, la direction juridique tend donc vers un rôle toujours plus opérationnel au sein de l'entreprise. « Il faut que les directeurs juridiques soient de plus en plus intégrés », confesse le PDG du PMU. La compliance et le risk management, aussi bien en matière financière que marketing par exemple, doivent devenir deux pans essentiels de la profession.

Trop longtemps confiné à un rôle très spécifique, le directeur juridique a longtemps souffert de son rôle quelque peu marginal au sein du cercle de direction. Cette sixième édition des Débats du Cercle Montesquieu témoigne d'un bouleversement, certes progressif mais réel, de la profession. Perturbant aujourd'hui les modalités du métier, la judiciarisation croissante des entreprises, combinée à l'arrivée des nouveaux outils analytiques, pourrait permettre d'approfondir le rôle du directeur juridique et de le valoriser. « Les directeurs juridiques ont aujourd'hui de plus en plus de terrains de jeu à saisir, conclut Nicolas Guérin, Président du Cercle. Il devient donc impératif que la profession se structure sur le long terme ».



Affiches Parisiennes

Journal d'annonces légales et d'information juridique

- › Pour plus de contenu, papier + web
- › l'accès aux annonces légales,
- › l'accès aux ventes aux enchères.



› Abonnez-vous ‹