

PILOTER LE BUDGET D'UN SERVICE JURIDIQUE

Le Village de la Justice a voulu savoir quels étaient les attentes et le fonctionnement des entreprises dans le domaine du budget juridique. Voici les réponses apportées sur ces enjeux par les entreprises qui ont répondu au questionnaire en ligne. C'est également l'occasion de faire le point sur des solutions encore peu développées, comme le progiciel – qui peine encore à détrôner Excel – ou la panelisation des avocats, qui a souffert de ses propres excès.

Parmi les répondants au questionnaire en ligne, deux tiers des services juridiques ont l'habitude de réaliser un prévisionnel budgétaire. Si les structures de taille importante ont toutes répondu par l'affirmative, un tiers des répondants déclarent ne réaliser aucune démarche de ce type. Ceux qui réalisent un prévisionnel se partagent à parts égales selon qu'ils ont entamé cette démarche dans les dernières années (moins de cinq ans d'ancienneté) ou bien qu'ils l'ont initié de longue date.

LES ATTENTES DES ENTREPRISES

À en croire les réponses à notre questionnaire, s'il existe bien sûr des entreprises qui n'ont « aucune » attente dans ce domaine, elles semblent toutefois constituer une minorité. Pour inciter les services juridiques à prendre cette initiative, les arguments et les motivations portent principalement sur le « *contrôle des dépenses* », la « *visibilité* », le « *respect des engagements quant au budget prévu* », ainsi que la volonté d'assurer un « *suivi* » et une « *maîtrise des coûts* ».

Quand les attentes se font plus fines, il est question d'un « *budget de fonctionnement justifié, précis et fiable* », ainsi que de la possibilité de « *connaître le coût moyen d'une procédure* » et « *d'assurer un suivi des dépenses réelles par projet* », afin de rapporter les coûts au dossier qui le concerne le plus précisément possible (cf. encadré sur le progiciel). Bien sûr, nombreuses sont les réponses qui incluent la marge d'erreur de la prévisibilité budgétaire : « *autant que faire se peut* » dit l'un, pour un autre, il convient « *que le budget soit le plus réaliste possible* », ou alors il est précisé « *même si des dépassements peuvent intervenir sur les litiges ou projets non prévus* »...



PILOTER LES BUDGETS INTERNE ET EXTERNE

Selon la Cartographie des Directions Juridiques du Cercle Montesquieu, le budget interne de la direction juridique constitue 61 % du budget total de la direction juridique et le budget externe représente 39 % du budget juridique total.

Concernant le principal poste de dépense, le budget interne, qui inclut les rémunérations brutes des membres de la DJ, leur formation et toutes les dépenses qui leur sont associées, la seule marge de manœuvre porte sur les salaires et les frais de fonctionnement tels que les déplacements. Mais ces postes de dépense sont plutôt considérés positivement.

Sur le budget externe, l'approche est toute autre. Les attentes dans le domaine mentionnent très précisément le coût des prestations juridiques, et particulièrement celles des avocats, d'une part pour mieux envisager les dépenses – « *anticiper le coût des avocats* », « *avoir une vision prospective de l'évolution des honoraires d'avocats* » – que pour les encadrer – « *limiter le recours aux prestataires externes* », « *des prestations au juste prix* ».

QUELS SONT LES OUTILS UTILISÉS POUR IDENTIFIER ET CADRER CES DÉPENSES ?

Pour ce qui est de la prévision, les outils les plus récurrents sont le « *budget n-1* », « *les projets prévus* », le « *nombre de dossiers répertoriés* » avec une « *estimation des coûts structurels* » sur la base du « *retour d'expérience des exercices précédents* » ; à cet effet, une démarche répandue pour les services juridiques est « *d'interroger les partenaires* » pour collecter les

DU BON USAGE DES PANELS

Au départ, l'idée est parfaite : offrir un service plus personnalisé, une meilleure qualité, un meilleur contrôle sur les prestataires, et tout cela à un coût moindre ; elle venait d'ailleurs des prestataires eux-mêmes qui trouvaient leur intérêt à perdre moins de temps en acquisition clients pour se concentrer sur leur cœur d'activité. Mais, voilà, la course aux économies est passée par là et la relation avec les prestataires, qui devait être gagnant-gagnant, finit à moyen ou long-terme par être perdant-perdant.

Car une prestation intellectuelle est intangible, difficilement mesurable et surtout qu'elle se construit dans la confiance, sur l'idée de création de valeur et non sur l'idée de faire coûte que coûte baisser les budgets, et ce souvent au détriment du partenaire. Si les panels peuvent devenir une réussite, c'est en revoyant la philosophie comme les pratiques qui les organisent.

En interne, il importe de clarifier la valeur apportée par ces prestataires extérieurs, car celle-ci va plus loin que de simples variables de coût, et implique des compétences et des expertises complémentaires mais aussi un certain niveau de partage et d'échange de connaissances.

Cela implique une grande clarté dans la création du panel, pour que les candidats sachent à quoi s'attendre et puissent s'informer aisément, afin que, s'ils décident de consacrer de l'énergie à une candidature, ils le fassent en connaissance de cause. Le processus de recrutement devient alors la première phase d'une relation de confiance mutuelle où les deux parties apprennent à se connaître ; les prestataires juridiques à travers les questions qu'ils posent pour mieux comprendre la culture d'entreprise et les attentes qui vont avec, et l'entreprise cliente à travers le dossier de candidature qui est nourri par un véritable projet de partenariat.

Par la suite, la relation doit être la plus transparente possible, tant dans la communication que dans l'évaluation des relations, afin de favoriser une vraie collaboration.

« demandes des salariés en contentieux et risque légal ».

Parmi tous les moyens mentionnés par les répondants à notre questionnaire, si l'on exclut le plus instinctif et le moins méthodique qu'est le « pifomètre », le plus fréquemment cité est « Excel », même si de nombreuses réponses pointent vers des systèmes plus sophistiqués : « logiciel de gestion comptable », « outil IT », « SAP », ou encore « un financier qui suit le budget sur la base mensuelle ». Pour effectuer la collecte des données, plusieurs services comptent sur un « ing » le plus régulier possible.

Face aux dépenses exceptionnelles, les fonctionnements varient. De nombreux services juridiques basent leur prévision sur un fonctionnement standard, à l'instar de Nicolas Petrovic, Directeur Juridique de Sodexo : « nous avons bien évidemment un budget d'avocats, mais les dépenses non prévisibles ne rentrent pas dans notre budget ». De nombreux répondants mettent en avant la flexibilité, comme pour ces services juridiques qui expliquent conserver une « marge budgétaire » ou une « provision » pour « faire face à des dépenses imprévues » ou « anticiper des charges exceptionnelles » comme « une transaction », « une grosse opération de croissance

externe », un « risque de contentieux ou de crise », ou, encore plus simplement, une « rupture conventionnelle ».

Et pour aller plus loin ?

Pour pousser plus loin cette démarche de pilotage du budget juridique, il convient d'une part de se demander quel est le périmètre pertinent de suivi : par service ? par spécialité ? par produits ? par territoire ?

Une autre proposition consiste à facturer les coûts juridiques externes mais aussi internes aux différents services. C'est une opportunité saisie par Nicolas Petrovic : « Nous avons fait le choix que les honoraires relatifs aux contentieux et opérations imprévisibles soient pris en charge dans les budgets des services concernés – ce qui nous évite de faire figurer dans notre budget des coûts hypothétiques qui viendraient pénaliser nos ratios internes ».

Il existe de nombreux autres outils, qui ont tous leur revers s'ils sont maniés sans finesse : responsabiliser le service avec un « contrat interne de management fees » ; évaluer l'état et l'évolution des dépenses au regard d'un benchmark de la fonction juridique ; offrir un intéressement aux opérationnels sur la baisse du coût

des contentieux ; constituer des panels ; négocier des forfaits, même si, pour Nicolas Petrovic, « aussi finement calculé qu'il soit, le forfait est souvent fragilisé, car la vie du dossier peut nous amener à nous écarter des calculs initiaux ».

Jordan Belgrave

UN PROGICIEL, POURQUOI PAS ?

Une solution progiciel assure avant tout un suivi de la facturation, depuis l'émission jusqu'au règlement, en garantissant le contrôle adéquat sur les détections et les notifications d'erreurs, les ajustements, l'approbation... Chaque coût est ainsi associé à un dossier et à un prestataire. En plus d'optimiser le temps consacré à la facturation, choisir un tel logiciel permet de suivre précisément l'état des dépenses en temps réel, et de les comparer au budget assigné. Des alertes sont également prévues sur les risques de dépassement. De manière globale, une meilleure visibilité signifie un meilleur contrôle, mais aussi une communication beaucoup plus claire, autant en interne que vis-à-vis des autres services. Il y a donc de bonnes raisons de se laisser tenter.

**B
C
D
E**
avocats

DEPUIS
1985

22
ASSOCIÉS

50
AVOCATS

PDGB CLASSÉ PARMIS LES 50 MEILLEURS
CABINETS FRANÇAIS

L'EXPERTISE DE PDGB

M&A - Corporate - Private Equity
Données personnelles et vie privée
Conformité réglementaire
Economie sociale
Assurance
Fiscalité

Droit commercial - Contentieux - Arbitrage
Immobilier et assurance construction
Droit public des affaires
Droit de l'environnement
IP/IT Media
Droit social

174 avenue Victor Hugo
75116 PARIS
Tél : +33 (0)1 44 05 21 21
www.pdgb.com