

► «presque toujours» par les décideurs pour discuter de sujets opérationnels de l'activité et 65% contribuent presque toujours aux décisions stratégiques.

Autre tendance, l'évolution du «*legal operations*» au sein des directions. C'est-à-dire le développement d'un management professionnel de la

direction menée par un non-juriste pour améliorer la gestion, l'efficacité et l'innovation au sein de la direction. Une tendance particulièrement visible au sein des directions juridiques des Fortune 500. Une évolution réelle puisque, de 25% des directions qui ont du personnel dédié, nous sommes passés en deux ans à 48%. ■



Source : ACC law department management report 2017

Management

SERVICES JURIDIQUES ALTERNATIFS ET TRANSFORMATION DES DIRECTIONS JURIDIQUES : LES ENSEIGNEMENTS DU BAROMÈTRE DES JURISTES D'ENTREPRISE 2017

L'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) et le Cercle Montesquieu ont publié en décembre dernier les résultats du *Baromètre des juristes d'entreprise 2017*. Éclairage sur certains des enseignements de cette enquête sur la profession, conduite auprès de 900 entreprises françaises*, avec Nicolas Guérin, directeur juridique groupe Orange, et Marc Mossé, directeur des affaires publiques et juridiques de Microsoft EMEA.

Prestataires externes : diversité et agilité sont de rigueur

Legal process outsourcing (LPO), détachements d'avocats à tarif réduit, managers de transition, conseils en organisation et en stratégie... Si les cabinets d'avocats traditionnels demeurent les premiers prestataires de services externes des directions juridiques, «on observe une progression du recours à ce que nous appelons les *alternative legal teams*, explique Nicolas Guérin, président

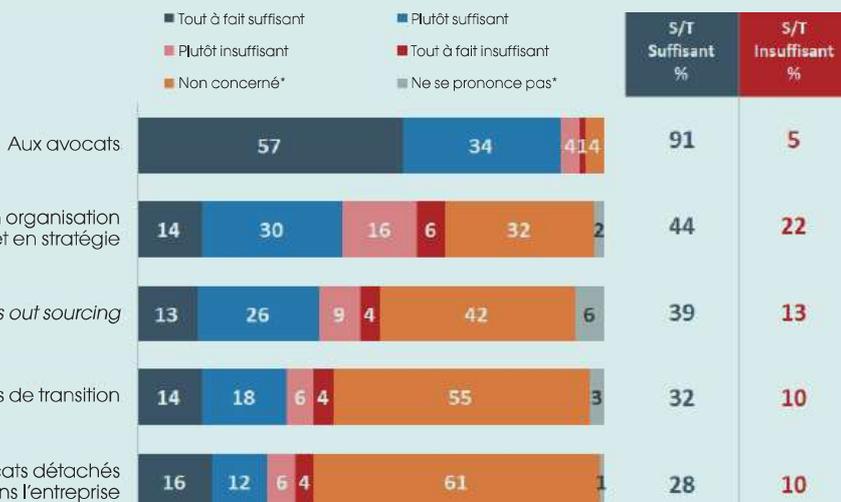
du Cercle Montesquieu et directeur juridique du groupe Orange. Nous sommes passés de la situation où nous n'avions le choix qu'entre le recrutement et le recours aux services classiques des cabinets d'avocats à une situation où nous pouvons recourir à une pluralité d'autres types de prestations. Désormais, les directions juridiques continuent de croître pour ce qui est des effectifs tout en se dotant de moyens agiles pour mieux gérer les pics d'activité, lesquels sont de plus

en plus nombreux. Ce qui est très nouveau aujourd'hui, c'est la diversité, la fluidité et l'agilité de l'offre.» Une offre en test actuellement chez Orange. «Je privilégie l'emploi en interne et je continue de faire appel aux avocats, mais également en détachement classique ou *low cost* – à un tarif équivalent au coût d'un juriste d'entreprise charges comprises, soit beaucoup moins cher que le détachement classique –, à des contrats de portage, des contrats de prestations de

services, et à des conseils divers et variés de professions para-juridiques...» Le management de transition est ainsi «une pratique (qu'ils utilisent) depuis deux ans, c'est très efficace et les prix ne sont pas excessifs»,

Quant au LPO, «c'est un outil encore mal connu des directions juridiques, surtout utilisé par celles qui rencontrent des difficultés en raison d'une réduction de leurs ressources internes, mais la pratique est en train d'évoluer et cela devient

ACCÈS AUX PERSONNES SUIVANTES



*Item non suggéré

Source : Ipsos, Baromètre des juristes d'entreprises réalisé pour AFJE, Legal Suite, Cercle Montaigne, École de droit et management de Paris, juillet 2017

« On observe une tendance générale à la montée en puissance de la fonction juridique en matière de rattachement à la direction générale, rappelle Marc Mossé. Mais il y a sans doute un ralentissement qui tient au fait que nous sommes dans un moment de transformation. Lequel va, à mon avis, précéder une nouvelle montée en puissance de la fonction juridique au sein des entreprises. Les domaines dans lesquels les directions juridiques s'investissent de plus en plus, tels que la data privacy, la cybersécurité ou la compliance, sont des sujets stratégiques, et tous ces nouveaux territoires vont les conduire à être au plus haut niveau de l'entreprise. » ML ■

► un outil pour gérer les pics d'activité, relève-t-il. Je suis actuellement en train de synthétiser tout cela et mon objectif est d'établir une stratégie juridique interne lisible pour la direction générale, la direction des achats et celle des ressources humaines ».

Enfin, les directions juridiques auraient de plus recours aux conseils en organisation et en stratégie. « Cela traduit l'évolution des directions juridiques, qui couvrent des sujets de plus en plus larges et doivent s'adapter à la transition numérique », explique Marc Mossé, vice-président de l'AFJE et directeur des affaires publiques et juridiques de Microsoft EMEA. « Elles sont en pleine transformation et elles ont besoin de réfléchir, d'être conseillées et accompagnées » en matière d'organisation et de stratégie. Reste que « s'il est facile d'accéder à ce type

de ressources externes chez Orange ou Microsoft, ce n'est pas encore très naturel pour toutes les entreprises, mais cela progresse », pointe Nicolas Guérin.

Évolution du lien de rattachement

Les résultats du Baromètre montrent

en revanche que la situation des directions juridiques a peu évolué en matière de rattachement à la direction ou au secrétariat général, qui concerne 59% d'entre elles en 2017, contre 58% en 2010, soit une très légère augmentation de 1% en l'espace de sept ans.

2018, sortons du brouillard

Bonne et heureuse année à tous nos lecteurs
L'équipe de Juristes associés

