

Quelle efficacité pour les directions juridiques ?

Depuis quelques années, la direction juridique joue un rôle de plus en plus important au sein des entreprises. L'exigence d'efficacité est une contrepartie de ces fonctions.



Béatrice Bihl
directeur juridique et affaires
réglementaires,
118218 Le Numéro



Nicolas Guérin
directeur juridique,
Orange

Traduction de la montée des risques et du renouveau de la « compliance », sa capacité à appréhender les problématiques de l'entreprise dans leur transversalité a fait passer le directeur juridique du rôle du gendarme, chef du contentieux ou encore de celui du scribe, simple rédacteur en charge de la mise en forme de contrats, à une place stratégique. Conseiller du directeur général ou du président, il négocie les contrats les plus importants pour l'entreprise et devient partie prenante de toutes les décisions stratégiques. Ce rôle de plus en plus central, cette place reconnue et valorisée, ne vont pas toutefois sans contrepartie. De plus en plus, on demande des comptes à son directeur juridique, comme on en demande à son directeur marketing ou commercial ou plus récemment à son DRH.

S'il souhaite être traité à égal avec ses homologues du comité de direction, le directeur juridique aura du mal à arguer de sa spécificité pour y échapper. Dès lors, il lui appartient d'anticiper ces attentes afin de rester maître de ses critères d'évaluation et de les utiliser pour valoriser le rôle de sa direction. L'enjeu est alors d'identifier et de construire les instruments de mesure de l'efficacité (les fameux KPI, « *Key Performance Indicators* » anglo-saxons) adaptés à son activité. Ces instruments restent encore

très peu utilisés dans le domaine juridique. Les directeurs juridiques restent réticents à se soumettre à ce type d'évaluation qu'ils estiment, parfois à raison, peu adaptés aux particularités de leurs missions.

Des critères quantitatifs au service des directeurs juridiques pour piloter leurs activités

Le directeur juridique est d'abord le chef d'une équipe de juristes dont le nombre peut varier de quelques unités à des centaines de juristes parfois disséminés dans le monde entier (la direction juridique d'Orange compte ainsi quelque 740 collaborateurs dans 39 pays). Mais quelle que soit la taille de son équipe, il est important pour lui de disposer d'un tableau de bord qui lui permette de piloter son activité pour non seulement évaluer ses équipes, mais aussi les motiver.

Des critères quantitatifs liés à l'activité des directions juridiques peuvent être facilement élaborés, tels des ratios calculés en fonction du nombre de contrats rédigés ou négociés par juriste ou encore du nombre de contentieux gérés par juriste en tenant compte des typologies et des périmètres de chacun. Ces ratios comptent moins par eux-mêmes que par le suivi de leur évolution sur plusieurs années qui permet de dégager une certaine « productivité » par juriste et aussi de suivre l'adéquation du nombre de juristes

dans l'équipe à la croissance (ou la décroissance) de l'activité de l'entreprise. Ils permettent aussi de mesurer le taux d'occupation des juristes au sein des équipes et une meilleure répartition des tâches au sein de celles-ci le cas échéant.

Il est également possible de pousser plus loin l'analyse et d'additionner les économies réalisées (par exemple la différence entre les montants réclamés dans des contentieux et ceux auxquels l'entreprise est finalement condamnée) mais aussi l'argent effectivement rapporté (par exemple le recouvrement de créances impayées, les transactions négociées ou encore les renégociations de contrats commerciaux). En se livrant à cet exercice, certains directeurs juridiques seraient sans doute surpris par l'importance des montants cumulés. Même si l'idée n'est pas *in fine* de transformer les directions juridiques en centres de profit, ces indicateurs permettent de justifier des équipes en période de réduction budgétaire. Les coûts des juristes internes peuvent également utilement être rapprochés des coûts qu'aurait à supporter l'entreprise si elle devait confier ces mêmes prestations à des avocats dont la facturation au temps passé se révèle souvent beaucoup plus coûteuse. Le directeur juridique, même si cet exercice n'est pas encore systématique, a ainsi intérêt à présenter un bilan d'activité annuel mettant en valeur le travail de ses équipes. Car les KPI sont aussi de puissants instruments de communication s'ils sont utilisés de manière opportune.

Vers des critères plus qualitatifs

Toutefois ces critères purement quantitatifs et monétaires ne permettent de répondre qu'imparfaitement à la question de l'efficacité d'une direction juridique.

On pressent en effet les limites et objections de tels indicateurs. Les contentieux sont générés par les opérationnels et les chances de succès dépendent, certes de la qualité de l'argumentation juridique, mais aussi de l'état des affaires en cause. Le nombre de contrats négociés se heurte à la limite de leur qualité et seule l'épreuve du temps et des difficultés que les parties auront à surmonter au cours de leur exécution démontreront leur utilité. Une autre méthode consiste alors à aller vers le client et à interro-

ger les directions opérationnelles de l'entreprise sur leur satisfaction vis-à-vis de leurs directions juridiques. Ces enquêtes de satisfaction, souvent utilisées quand un nouveau directeur juridique reprend une direction, s'inscrivent dans le cadre plus large d'un audit. Elles restent beaucoup moins populaires toutefois en cours d'exercice. En effet, la direction juridique est souvent perçue comme un obstacle à la réalisation d'une opération ou à la conclusion d'un contrat. Les opérationnels peuvent avoir l'impression que leur direction juridique n'est pas suffisamment réactive alors que le contrat leur semble bouclé. Et pourtant l'efficacité juridique peut-elle être mesurée à la rapidité à rédiger un contrat dont seules les grandes lignes ont été discutées dans un MOU (« *Memorandum of Understanding* ») qui porte bien son nom? Et le juriste

« Certaines entreprises n'hésitent plus à fixer des objectifs à leurs directions juridiques qui sont alignés sur ceux des opérationnels »

qui posera le moins de questions, de manière à ne heurter aucune partie, sera-t-il le plus pertinent? S'il est de plus en plus un « business partner », un facilitateur permettant de conclure des affaires le juriste reste néanmoins avant tout le garant de la sécurité juridique de l'entreprise. Or, cet exercice impose de la réflexion, de la distanciation et de l'anticipation qui prennent parfois du temps, voire le conduit même à dire non, quand par exemple une opération s'avère illicite. Cette posture peut amener les opérationnels à juger durement leur direction juridique, alors même qu'elle leur aura permis d'éviter un risque majeur, mais dont lui seul lui aura perçu l'ampleur...

Une telle enquête reste toutefois pertinente pour peu que les questions soient variées et portent sur les moyens mis en œuvre plus que sur les réalisations. Les questions peuvent porter sur la disponibilité des juristes, leur réactivité ou encore leur accessibilité. La direction

juridique est-elle perçue comme restant dans sa tour d'ivoire, ou ses juristes sont-ils accessibles, présents aux réunions commerciales, intégrés dans les équipes opérationnelles ou restent-ils passifs en attendant qu'on les saisisse? Les juristes peuvent également être mis à contribution dans l'élaboration de critères plus fins, sachant qu'ils connaissent mieux que quiconque leur rôle et leur valeur ajoutée.

La nécessité d'agréger les indicateurs d'efficacité

Les entreprises américaines ont montré la voie, et aujourd'hui certaines entreprises françaises n'hésitent plus elles aussi à fixer des objectifs à leurs directions juridiques qui sont alors alignés sur ceux des opérationnels. Il est toutefois impératif d'être vigilant dans la rédaction et l'appréhension de ces objectifs. Car au-delà de la production juridique et l'élaboration de documentation, l'indépendance du directeur juridique est aussi fondamentale que celle de l'avocat. C'est bien cette indépendance de jugement et de conseil qui confère au directeur juridique une place croissante au sein des entreprises, car son avis est précieux pour le dirigeant entouré de directions désireuses d'agir et de faire, là où le directeur juridique à la hauteur qui lui confère une vision transversale et avisée.

Il apparaît que le directeur juridique doit aujourd'hui anticiper les demandes de la direction générale ou financière en matière d'évaluation de l'efficacité et a tout à gagner à mettre librement en place des critères d'évaluation qu'il aura choisis. Ces instruments d'évaluation lui permettront de renforcer la place de la direction juridique et de ses équipes, de démontrer son implication dans la maîtrise des coûts et de faire connaître la contribution de la direction juridique à la bonne marche de l'entreprise. Les critères devront toutefois être soigneusement choisis et variés, de manière à ne pas se cantonner à des critères purement quantitatifs qui ne permettent pas d'appréhender à eux seuls le rôle des directions juridiques. Seul un agrégat de critères permettra de juger de l'efficacité non seulement opérationnelle des directions juridiques, mais également de leur indépendance et de leur créativité. ■