

Le Business & Legal Forum et l'EDHEC Business school présentent
Grand angle 2016

Avec
le concours
de :



En
partenariat
avec :



Le droit et les juristes, vus par les dirigeants & les opérationnels.



Une étude réalisée par :



For Ethics and Performance
Pour l'éthique et la performance

GIDE

GIDE LOYRETTE NOUËL

Savoir-faire local & Compétence mondiale

Gide est le premier cabinet d'avocats international français. Fondé à Paris en 1920, le cabinet compte aujourd'hui 14 bureaux dans le monde et rassemble 600 avocats, de 35 nationalités différentes.

Dans chacun de ses bureaux en Europe, Afrique, Asie et Amérique du Nord, Gide met au service de ses clients sa parfaite connaissance des marchés locaux, son expertise régionale et les ressources d'un cabinet international.

Nos lignes de métiers


- Arbitrage & Contentieux
- Assurances, Risques Industriels & Transports
- Banque & Finance
- Concurrence & Commerce International
- Droit Public & Environnement
- Fiscal
- Fusions-Acquisitions & Droit des Sociétés
- Opérations & Financements Immobiliers
- Projets (Finance & Infrastructures)
- Propriété Intellectuelle, Télécommunications, Médias & Technologies
- Restructuring
- Social (Travail & Protection Sociale)

France Law Firm of the Year

Chambers Europe Awards 2010, 2011 & 2014
IFLR Europe Awards 2010 & 2013
Who's Who Legal Awards 2006-2016

ALGER
BRUXELLES
CASABLANCA
HÔ CHI MINH VILLE
HONG KONG
ISTANBUL
LONDRES
MOSCOU
NEW YORK
PARIS
PÉKIN
SHANGHAI
TUNIS
VARSOVIE


4-7	{	REMERCIEMENTS PRÉFACE
8	{	AVANT-PROPOS DU BUSINESS & LEGAL FORUM
9	{	GENÈSE DE L'ÉTUDE
10	{	PROFIL DES RÉPONDANTS ET DE LEUR ENTREPRISE
12	{	RÉSULTATS ET ANALYSES <ul style="list-style-type: none">> La dimension juridique dans le business. La fonction juridique dans l'entreprise.> Les juristes, des partenaires de confiance.> Les juristes, des business partner en devenir ?> Les attentes des dirigeants et opérationnels.> Quelles actions pour construire l'avenir avec les juristes ?
21	{	MISES EN PERSPECTIVES <ul style="list-style-type: none">> Par l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE)> Par le Cercle Montesquieu> Par Nomination.fr
29	{	À PROPOS DU BUSINESS & LEGAL FORUM
30	{	ANNEXE. Questionnaire intégral



Ils l'ont dit
en réaction à l'étude...


«**Nous sommes devenus des interlocuteurs privilégiés, voire des points de passage indispensables pour les opérationnels**».

*Béatrice Bihr, secrétaire générale de Teva Laboratoires et vice-présidente du Cercle Montesquieu.
(in Les Echos, édition du 11 octobre 2016)*



«**Que ce soit en matière de business développement, de contrats ou de contentieux, nous impliquons toujours le plus largement possible nos juristes**».

*Laurent Gicquel, directeur financier Europe de Bic
(in Les Echos, édition du 11 octobre 2016)*



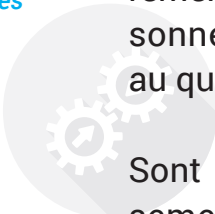
«**L'industrie du Droit en France représente 23,9 milliards d'euros soit 1% du PIB français. Nous sommes hors des scopes des politiques et cela témoigne encore du retard de ces derniers quant à l'appréhension des besoins de l'entreprise**».

Marc Mossé, Vice-président de l'AFJE et Senior Director EU government & Regulatory Affairs chez Microsoft.




Remerciements

Les auteurs tiennent tout particulièrement à remercier chacune des personnes ayant accepté de répondre au questionnaire qui leur a été adressé.



Sont également remerciées chaleureusement, chacune des associations ayant relayé auprès de ses membres et contacts le questionnaire, notamment l'**Association des anciens élèves de l'ENA**, l'**Association française des juristes d'entreprise**, l'**Association EDHEC, Paris Place de droit** et ses membres fondateurs, le **Cercle Montesquieu**.



Que le **cabinet Gide** trouve ici notre reconnaissance de s'être associé à ce travail et à sa diffusion. Entrepreneur du droit depuis bientôt cent ans, son intérêt pour une oeuvre consistant à mettre en avant le point de vue d'entrepreneurs sur le droit et ses praticiens, ne nous a pas surpris.

Le **Business & Legal Forum** remercie l'**EDHEC Business School**, et plus particulièrement le **centre de recherche Legal EDHEC**, d'avoir accepté une nouvelle fois de réaliser un travail ensemble. Il est reconnaissant à **Christophe Roquilly**, professeur, doyen du corps professoral et de la recherche, d'avoir pris une part déterminante dans ce projet.

Le Business & Legal Forum : un lien durable, une vision à 360°

rencontrer

*une qualité d'échange reconnue
au-delà de ses propres pairs*



| Le Forum annuel

En 2017, le 12 octobre, 9e édition.

- > **Une approche originale** transversale, interprofessionnelle et plurithématique abandonnant une segmentation dépassée.
- > **Des échanges privilégiés**, des sessions en grand et petit comités.
- > Un lieu neutre favorisant la confiance, par l'application de la règle de « Chatham House », que tous les participants s'engagent à respecter en accédant au Forum.
- > 20 thématiques pratiques et prospectives.

| Les Moment(s) : les petits déjeuners, avant-dîners, déjeuners, rencontres en cercle restreint...

Des rencontres inédites

- > **Des moments rares d'échanges**, de confrontations de points de vue et de retours d'expériences, entre praticiens des affaires et du droit de haut niveau et des invités de marque.
- > **Un cadre informel, une atmosphère agréable** un débat de 18 heures à 20 heures avec une découverte œnologique, lors d'un petit déjeuner ou d'un déjeuner (15 participants maximum).

innover

imaginer les futurs possibles



| Lab(s)

pratiques et prospectifs

- > **Des idées innovantes**, les Business & Legal labs réunissent 4 à 5 personnalités aux compétences éclectiques et d'horizons différents pour apporter des nouveaux axes de réflexion.

> Exemples de thèmes

- Performance et humanité : quel droit du travail pour les organisations de demain et les nouveaux modes de travail (Amazon Mechanical Turk) ? Vision croisée : dirigeant, DRH, juriste, syndicat et pouvoirs publics.
- L'entreprise, les pouvoirs publics et la norme. Comment améliorer la collaboration dans la production du droit ?
- Qualité du droit. Quelles efficacités ? Regards croisés des mondes de l'entreprise et des pouvoirs publics.

Le Business & Legal Forum : un lien durable, une vision à 360°

publier

inspirer et s'inspirer



| *Inspiration(s)*

8 numéros par an

- > Une source d'inspiration renouvelée tout au long de l'année sur des sujets clefs pour les mondes des affaires et du droit
- > des tables rondes, des points de vue, des articles, analyses en prise directe avec les préoccupations des dirigeants : un format percutant et synthétique...
- > Valoriser les approches transversales sur les questions communes aux mondes des affaires et du droit avec les partenaires presse du Forum.
- > Une diffusion large et qualifiée auprès de plus de 20 000 contacts, d'horizons variés : dirigeants, directeurs fonctionnels (SG, DAF, DJ, DRH...), hauts représentants des pouvoirs publics, parlementaires, conseils

| *L'Etude annuelle*

- > L'étude du Business & Legal Forum : tous les ans, en alternance, une étude exclusive : « La vision des dirigeants sur le droit et ses praticiens », « La perception du droit et des juristes par les managers ». Pour prendre le pouls du marché, cerner les attentes, prévoir les enjeux.

| *Guide des 300 femmes et hommes clefs de l'influence et du droit*

- > Série CAC40
- > Et bientôt, SBF 250, ETI, MONDE PUBLIC...

rencontrer

*une qualité d'échange, reconnue
au-delà de ses propres pairs*

innover

imaginer les futurs possibles

publier

inspirer et s'inspirer



Business & Legal Forum

Forum des affaires et du droit

For Ethics and Performance
Pour l'éthique et la performance

Préface

**Baudouin de Moucheron, Associé Senior
& Stéphane Puel, Associé Gérant,
GIDE LOYRETTE NOUEL.**

Dans un contexte où le secteur du droit est confronté à de profondes évolutions, le cabinet Gide est très heureux de pouvoir préfacier cette étude aux résultats encourageants.

Encourageants car la perception du rôle des juristes en entreprise évolue positivement, puisqu'ils sont désormais considérés comme de réels « business partners » par 55% des dirigeants et responsables d'entreprises.

Autre signal prometteur : les notions de performance et de légalité sont considérées comme étant liées pour 89 % des répondants.

Situés dorénavant au cœur de la stratégie des entreprises, les juristes peuvent contribuer de manière importante à la création de valeur en se montrant à l'écoute des équipes opérationnelles et en coopérant de façon proactive avec elles.

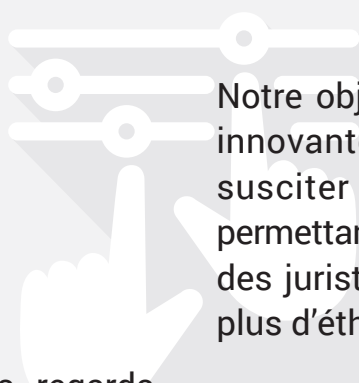
Face à des réglementations perçues comme nombreuses et de plus en plus complexes, les dirigeants d'entreprises doivent travailler de manière de plus en plus proche avec leur direction juridique en leur confiant de nombreux projets

stratégiques. Le partage de savoir-faire est également désormais nécessaire pour les deux fonctions, et cette capacité d'échange est en passe de devenir un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises.

L'étude révèle également que les juristes d'entreprise doivent faire face à de nombreux enjeux, pour lesquels ils ont encore des marges de progression, comme s'autoriser une plus grande prise de risques et mieux cerner les enjeux financiers et commerciaux de l'entreprise. Dans une société toujours plus complexe sur le plan économique, sociétal et juridique, les défis vont continuer à se multiplier. Une profession moderne doit savoir évoluer et s'adapter. Ceci est vrai pour les juristes d'entreprise, mais également pour les avocats. Les juristes en entreprise et les avocats doivent continuer à travailler ensemble dans le marché européen et mondial.

Les cabinets d'avocats leaders de demain sont ceux qui sauront appréhender les challenges auxquels sont confrontés les dirigeants et les équipes opérationnelles, et ainsi réinventer la relation client, en mettant la création de valeur au centre de leur business model. Notre défi est de continuer à répondre aux exigences des entreprises qui évoluent vers plus de transparence, de rapidité, de flexibilité et de valeur ajoutée.

Avant-propos du Business & Legal Forum



Notre objectif : identifier des pratiques innovantes, des actions concrètes, susciter quelques expérimentations permettant de mieux tirer parti du droit et des juristes, pour plus de performance, plus d'éthique, plus d'équilibre.

Quelles perceptions et quels regards ont les autres directions sur le travail des juristes, internes et externes, et sur la manière dont ils le font ?

C'est un fait. Le droit est partout. Il est en principe facteur d'équilibre pour nos sociétés et nos organisations. Au Business & Legal Forum, nous constatons qu'il n'est que rarement perçu ainsi. Alors, qu'ont les non-juristes à dire aux juristes ? Comment les perçoivent-ils ? Quelles interactions souhaiteraient-ils avoir avec eux ?

Cette étude est la 3e édition que nous réalisons avec nos amis de l'EDHEC. Elle sera complétée par une série d'entretiens qualitatifs, dès 2017, avec d'autres dirigeants et responsables opérationnels pour aller plus loin.

Le rapport au droit est le fruit de notre culture. Savoir faire évoluer son modèle est donc un beau défi. Et pour le relever, mieux connecter juristes et non-juristes, producteurs du droit (législateur, administrations centrales, cabinets, Conseil d'Etat notamment) et entrepreneurs, chercheurs et praticiens, est nécessaire. Cela passe par une meilleure connaissance de l'autre, d'où ce travail.

2009 *Une minorité percevait le droit comme une source potentielle d'avantages concurrentiels et associait « droit » à « performance ».*

Genèse de l'étude

Cette étude est la troisième du genre réalisée en partenariat par le Business & Legal Forum et le Centre de recherche LegalEdhec de l'EDHEC Business School.

Une première étude avait été réalisée à l'occasion de l'édition 2009 du Business & Legal Forum, sur le thème « Regard des dirigeants sur le droit et ses praticiens ».

Elle avait mis en évidence certaines tendances fortes.

Les dirigeants considéraient qu'il y avait trop de lois et de règlements, d'une compréhension difficile, tout en étant demandeurs de sécurité pour leurs entreprises. Une minorité d'entre eux percevait le droit comme une source potentielle d'avantages concurrentiels et associait « droit » à « performance ». Les juristes étaient avant tout appréciés

pour les conseils qu'ils prodiguent et la sécurité qu'ils apportent à l'entreprise. Les qualités principalement attendues étaient la rigueur, le sens pratique, le sens de la communication et de la négociation.

Un tiers des dirigeants estimaient qu'une entreprise pouvait être performante en étant régulièrement dans l'illégalité (ce qui ne voulait pas dire que leur entreprise l'était !) ; mais ce lien était fortement rejeté par les dirigeants exprimant une conviction quant à une association positive entre droit et performance.

Lors de l'édition 2010 du Business & Legal Forum, les résultats d'une deuxième étude, « Comment les managers perçoivent-ils le droit et les juristes ? », avaient été présentés. Comme les dirigeants, les managers percevaient majoritairement le droit comme une source de sécurité, mais aussi de complexité, et ne voyaient que faiblement le droit comme une source de création de valeur.

2009 *Un tiers des dirigeants estimaient qu'une entreprise pouvait être performante en étant régulièrement dans l'illégalité.*

2010 *les managers percevaient majoritairement le droit comme une source de sécurité, mais aussi de complexité, et ne voyaient que faiblement le droit comme une source de création de valeur.*

2016 Cette perception a-t-elle changé ?

Leur perception des juristes était globalement positive, les qualificatifs les plus fréquemment cités étant « compétents », « prudents », « rigoureux », « réactifs », « utiles ». Tout en reconnaissant majoritairement l'expertise et le sens pédagogique chez leurs juristes, ils regrettaient néanmoins leur prudence excessive face aux risques et restaient partagés quant à la capacité de ces derniers à aller vers les opérationnels pour comprendre leurs besoins. Un deuxième reproche portait sur une appréhension insuffisante des enjeux commerciaux et financiers.

Six ans après cette dernière étude, le Business & Legal Forum et LegalEdhec ont souhaité faire le point. Cette perception a-t-elle changé ? Le rôle des juristes au sein de l'entreprise a-t-il évolué ? Une nouvelle étude a donc été menée, en administrant un questionnaire composé de questions fermées et ouvertes auprès des diplômés de l'Edhec et de l'ENA, et du réseau du Business & Legal Forum et de l'ENA occupant des fonctions de direction ou de responsabilité opérationnelle au sein d'une entreprise.

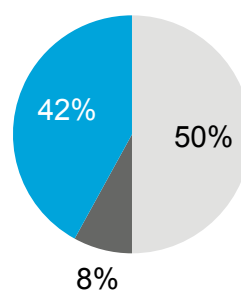
Profil des répondants et de leurs entreprises

En quelques mots :

73% des répondants n'ont pas de formation juridique. Ils sont majoritairement des présidents et directeurs généraux, âgés entre 40 et 49 ans, de sociétés cotées ou filiales de société cotée. Ils travaillent pour 21% dans des sociétés de moins de 500 salariés, 34% dans des ETI de plus de 500 pers. et 45% dans des grands groupes (+4999 pers).

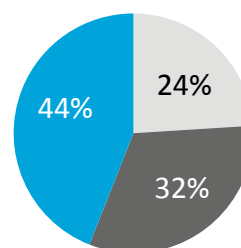
Un peu plus de 200 dirigeants et responsables opérationnels ont répondu au questionnaire. Ce nombre ne permet pas de tirer des statistiques mais de relever des tendances.

Profil des répondants



FONCTION OCCUPÉE

- DG OU DG DÉLÉGUÉ
- SECRETARE GÉNÉRAL OU DIRECTEUR JURIDIQUE
- AUTRE

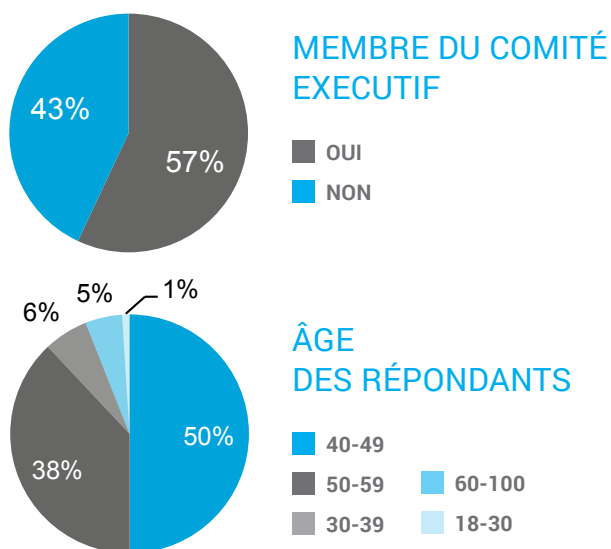


RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

- PRÉSIDENT
- DG
- AUTRE

Les autres fonctions occupées sont très dispersées : direction financière, commerciale, achats, RH, business development, etc. (18 fonctions différentes), et secrétariat général (ou direction juridique) pour environ 8% des répondants.

Les autres rattachements sont divers : DG adjoint, Secrétaire Général, DRH, Directeur Innovation et Digital, Directeur des achats, Directeur financier, Directeur commercial, etc.

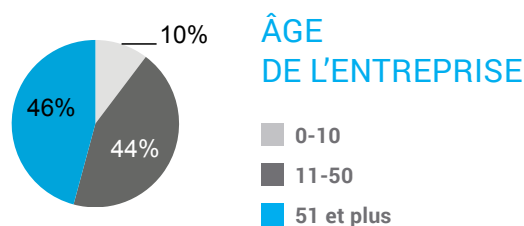
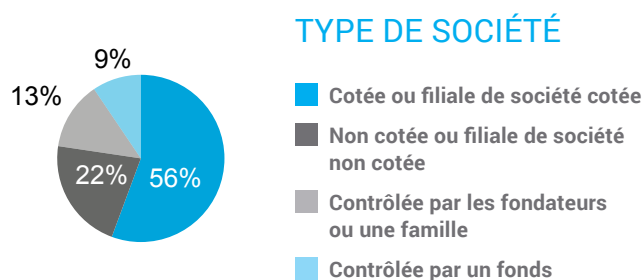
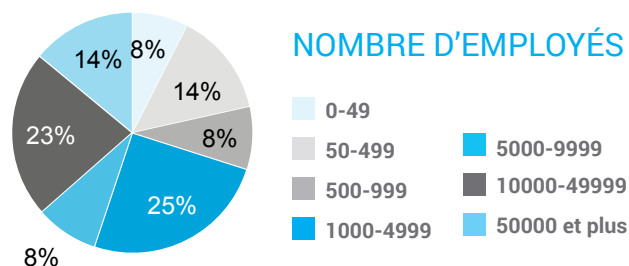


L'absence de formation juridique n'est pas un handicap

En effet, 73% des répondants n'ont pas de formation juridique, et ils sont seulement 11% à considérer qu'ils n'ont pas la culture générale juridique suffisante pour exercer la fonction qu'ils occupent. Peut-être se reposent-ils totalement sur les compétences de leurs juristes...

Profil des entreprises

40 secteurs d'activités différents sont représentés. Les plus fréquents sont le transport, la distribution, les médias, le BTP, l'aérospatiale, le tourisme, les services numériques et l'industrie cosmétique. Les autres secteurs sont : l'agro-alimentaire, l'assurance, la banque, les biotechnologies, le caritatif, la chimie, l'énergie, l'environnement, la formation, la grande consommation, la santé et l'industrie pharmaceutique, la publicité, les services aux entreprises, les télécommunications, le travail temporaire.



Résultats et analyse.

LA DIMENSION JURIDIQUE DANS LE BUSINESS. LA FONCTION JURIDIQUE DANS L'ENTREPRISE.

En quelques mots :

Même si le droit n'est pas perçu comme le moteur du business, l'image du droit a considérablement progressé puisque **30% des répondants considèrent que le droit peut apporter un avantage concurrentiel**. En outre, les adjectifs positifs sont deux fois plus nombreux que les adjectifs négatifs utilisés pour désigner le droit.. Enfin, les dirigeants et responsables opérationnels **préfèrent avoir recours à des juristes internes plutôt qu'à des avocats**. Deux exceptions : pré-acquisitions d'entreprise (51%) et contentieux (62%).

Le droit n'est pas perçu comme le moteur du business, mais il compte !

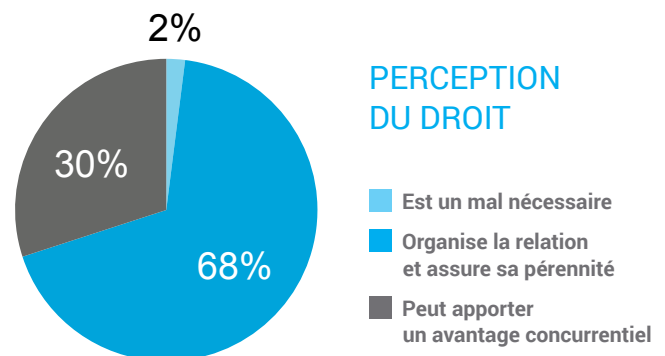
La dimension juridique est affirmée comme la moins prioritaire au regard des valeurs, de la stratégie et des activités de l'entreprise (après les dimensions commerciale, éthique, financière, R&D, RH et marketing). Cependant, si l'on cumule les réponses sur les priorités 1, 2 et 3, le droit n'est pas très éloigné des dimensions marketing et RH.

L'image du droit a considérablement progressé

Les qualificatifs positifs utilisés par les dirigeants et les responsables opérationnels pour désigner le Droit, sont plus de deux fois plus nombreux que les négatifs.

Le qualificatif positif le plus utilisé est « indispensable » (dans la même typologie, viennent ensuite « nécessaire », « utile », voire « précieux »). Il est également qualifié de « structurant ». Le droit apporte aussi de la sécurité puisqu'il est « protecteur », « rassurant » et qu'il permet « la maîtrise des risques ». Sa dimension de construction est également citée ; il est « outil », « réactif », « ingénieux », « inventif » et « subtil ». Enfin, une tendance à percevoir le rôle plus stratégique du droit s'affirme : « stratégique », source « d'avantage concurrentiel » ou « d'opportunité ».

Le type de qualificatif négatif le plus fréquemment cité renvoie à la « complexité » du droit et de sa « contrainte ». Il est



« La dimension juridique est affirmée comme la moins prioritaire, mais pour les répondants, il n'y a que deux fonctions dans l'entreprise avec lesquelles ils ont plus de contact que la fonction juridique : la direction générale et la direction commerciale. »

« compliqué », « lourd », « bloquant », « sclérosant », « cloisonné », « aride ». Il est également considéré par quelques répondants comme « superficiel », « contradictoire », « aléatoire », « imprévisible » et « time consuming ». Quelques qualificatifs plus neutres sont également utilisés : « évolutif », « normatif », « strict », « intuitif », « rigoureux » et « suffisant ».

La fonction juridique est un rouage important au sein de l'entreprise

La fréquence des contacts avec une fonction dans l'entreprise est un bon indicateur de son importance au sein de l'entreprise. Pour nos répondants, il n'y a que deux fonctions dans l'entreprise avec lesquelles ils ont plus de contact que la fonction juridique : la direction générale et la direction

commerciale. Mais la différence n'est pas significative : respectivement pour 56% et 52% des répondants.

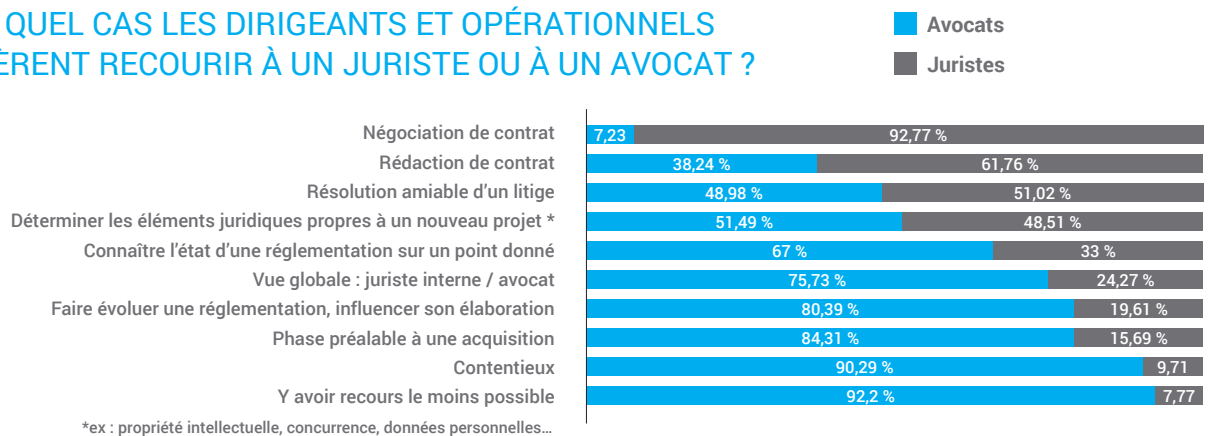
La fonction juridique doit être internalisée

Globalement, les dirigeants et responsables opérationnels préfèrent avoir recours à des juristes internes plutôt qu'à des avocats. La préférence est très nette pour les questions liées aux contrats, aux éléments juridiques propres à un projet, à la résolution amiable d'un litige et pour l'information liée à l'état de la réglementation. La différence est plus faible quand il s'agit de faire évoluer une réglementation ou d'influencer son élaboration. Le choix est quasiment équilibré en matière de pré-acquisition d'entreprise (51% pour l'avocat). Le choix de l'avocat prédomine en cas de contentieux (62%), ce qui ne sur-

Adjectifs pour qualifier spontanément le droit...



POUR QUEL CAS LES DIRIGEANTS ET OPÉRATIONNELS PRÉFÈRENT RECOURIR À UN JURISTE OU À UN AVOCAT ?



prend pas. Enfin, 93% des répondants souhaiteraient avoir recours le moins possible aux avocats, comparativement aux juristes internes.

Cet ancrage de la direction juridique au sein de l'entreprise est confirmé par une autre donnée : seulement 12% des répondants seraient favorables à une externalisation de la fonction juridique.

LES JURISTES, DES PARTENAIRES DE CONFIANCE.

En quelques mots :

Pour 93% des répondants, la direction juridique inspire confiance. Et parmi les adjectifs positifs utilisés « compétence » et « professionnalisme » s'imposent. Néanmoins, il est à noter que les juristes sont autant perçus comme étant orientés « business » que « frileux » par rapport à la prise de risque.

Pour 93% des répondants, la direction juridique inspire confiance. Ce qui explique vraisemblablement pourquoi 91% de ces mêmes dirigeants et responsables opérationnels tiennent au courant la DJ de leurs projets.

Quant aux juristes, les qualificatifs positifs utilisés à leur égard par les dirigeants sont 6 fois supérieurs aux qualificatifs négatifs ! Pour les premiers, « compétence » et « professionnalisme » sont cités par 33% des répondants (d'autres qualificatifs assez comparables viennent en complément et notamment : « précis », « excellents », « exceptionnels », « essentiels », « rigoureux », « disponibles », « investis »). Un deuxième type de qualificatifs positifs renvoie à la dimension « business » des juristes : « business oriented », « pragmatiques », « opérationnels », « réactifs/proactifs », « performants », « stimulants », « stratégiques », « innovants », « créatifs ». Il est à noter que les juristes sont perçus comme étant « débordés » par 9% des répondants.

Adjectifs pour qualifier spontanément les juristes...



Parmi les qualificatifs négatifs, le plus fréquemment employé est « risk averse ». Sont également employé « pas business oriented », « pas de vision globale », « frileux », « lents », « obtus », « panarôïaques », « trop conformistes », « pénibles », « time consuming », « onéreux » et « sans retour sur investissement ». On relèvera le commentaire de l'un des répondants, tout en nuance « des emmerdeurs qui justifient leur salaire ».

« Pour 93% des répondants, la direction juridique inspire confiance mais parmi les qualificatifs négatifs, le plus fréquemment cité est « risk averse ». »

« Pour 55% des dirigeants et opérationnels les juristes sont des « Business partners. »

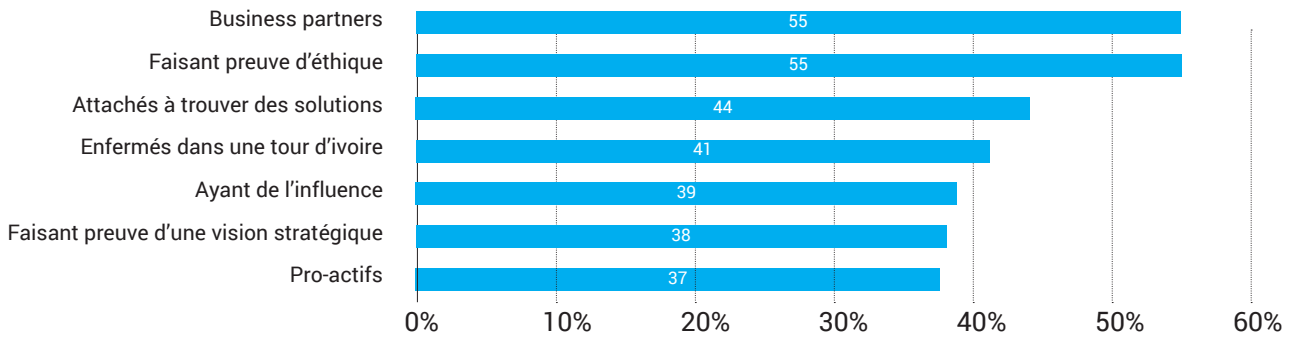
LES JURISTES, DES BUSINESS PARTNERS EN DEVENIR ?

En quelques mots :

Sur le constat de leurs perception des juristes, le caractère « business partner » est largement reconnu, tout comme d'autres aspects positifs. Néanmoins, un peu moins de la moitié des répondants trouve encore que les juristes sont enfermés dans une tour d'ivoire. Ce qui appelle à plus de contacts comme le montre le reste de l'étude.

A partir de qualificatifs proposés dans le questionnaire, nous avons demandé aux dirigeants et responsables opérationnels d'identifier ceux reflétant le plus leur avis sur les juristes avec lesquels ils ont été en rapport dans le cadre de leurs activités professionnelles.

LES JURISTES SONT ...



LES ATTENTES DES DIRIGEANTS ET OPÉRATIONNELS.

En quelques mots :

Les attentes principales des répondants à l'égard des juristes : la conformité et les risques, l'assistance dans le cadre des activités stratégiques et la protection des relations commerciales dominant. **Mais plus de 35% ont des attentes en matière de création de valeur pour l'entreprise grâce au droit et dans l'assistance pour la relation avec les pouvoirs publics.**

« Quant aux qualités attendues chez les juristes, sont également relevés : l'esprit de synthèse, l'anticipation, l'aide à la décision, la créativité. »

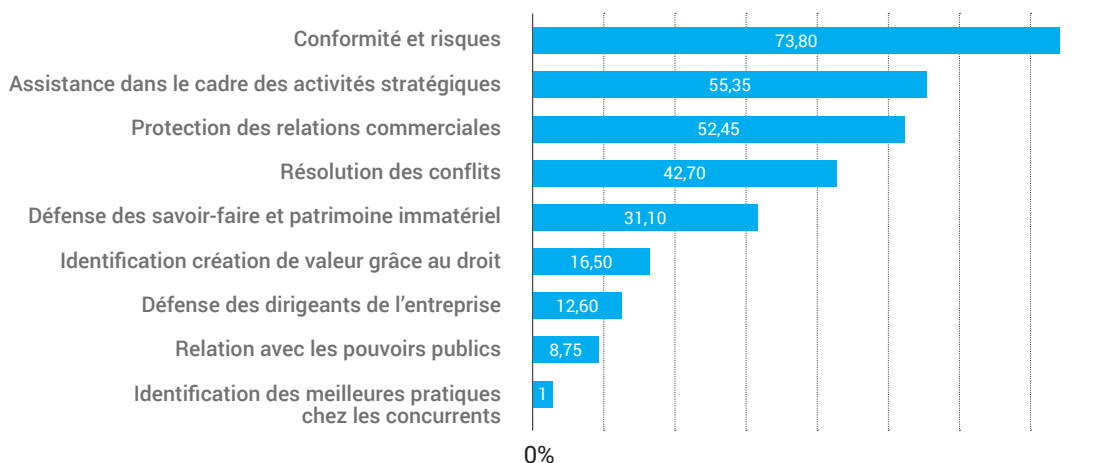
Conformité, risques et protection restent des domaines prioritaires

Il reste toutefois encore du chemin à parcourir afin que les dirigeants soient plus convaincus de ce que les juristes peuvent leur permettre.

La direction juridique doit être un « business partner »

Quand on interroge les dirigeants et responsables opérationnels sur leurs attentes quant à la direction juridique, le fait d'être « business partner » ou « business oriented » et de créer de la valeur constitue l'attente principale (32% des citations). Arrivent ensuite, très loin derrière, la sécurité et la

LES DIRIGEANTS & OPÉRATIONNELS ATTENDENT QUE LES JURISTES VEILLEN SUR...



Les attentes des dirigeants et opérationnels pour la direction juridique...



maîtrise des risques (12%), la réactivité (8%), la disponibilité (6%), l'apport de solutions (6%), la proactivité (5%), l'anticipation (5%), la vision stratégique (5%), l'analyse et le conseil (5%). Quelques autres attentes apparaissent de manière isolée (souplesse, écoute, force de proposition, organisation, veille juridique, discernement, challenger les pratiques du passé).

Les juristes doivent être des business partners, à l'écoute pour apporter des solutions.

Les réponses de ces mêmes dirigeants quant aux qualités attendues chez les juristes sont très cohérentes avec les attentes exprimées à l'égard de la direction juridique. En effet, arrive en première place le fait d'être business

partner. Le souhait d'une proximité avec le business est confirmé par d'autres items exprimés assez fortement : être à l'écoute, être ouvert, apporter des solutions et du conseil, faire preuve de pragmatisme et de pédagogie, être réactif et rapide. Deux autres qualités attendues, appréciées généralement chez les juristes (voir précédemment), sont également citées : la compétence et la rigueur.

Sont également relevés : l'esprit de synthèse, l'anticipation, l'aide à la décision, la créativité, la clarté, la sécurité, le discernement, la souplesse, la fiabilité, la proactivité, la curiosité, la création d'avantage concurrentiel, le benchmark, et le fait d'être tourné vers la performance.

Qualités des juristes attendues par les dirigeants et opérationnels...



QUELLES ACTIONS POUR CONSTRUIRE L'AVENIR AVEC LES JURISTES ?

En quelques mots :

Etre « **business oriented** », implique une **communication** fluide entre directions juridiques et le reste de l'entreprise. **Or, le rendez-vous annuel pour faciliter les interactions entre juristes et opérationnels n'existe que dans la moitié des entreprises représentées dans le panel. Pourtant 83% des répondants plébiscitent cette idée.**

Pour plus de 60% des sondés, si la direction juridique dispensait des formations, il serait d'autant plus facile d'appréhender les enjeux juridiques.

Ces résultats sont en ligne avec les investissements que la direction juridique devrait réaliser selon eux : afin de mieux connaître les autres fonctions de l'entreprise et leurs besoins (1), afin de mieux partager avec ces fonctions sur les sujets juridiques majeurs (2). Heureusement, pour 89%, il existe un lien entre performance et légalité.

Pour une meilleure intégration de la dimension juridique dans les activités et projets de l'entreprise.

Notre enquête montre que le degré de proximité entre la direction juridique et les autres fonctions de l'entreprise est déjà à un niveau assez satisfaisant.

En effet, et comme nous l'avons déjà relevé, la DJ est informée des projets dans 91% des cas. La compilation des réponses spontanées des dirigeants et responsables opérationnels montre que cet échange se fait avant tout dans le cadre de points réguliers et le plus en amont possible des projets.

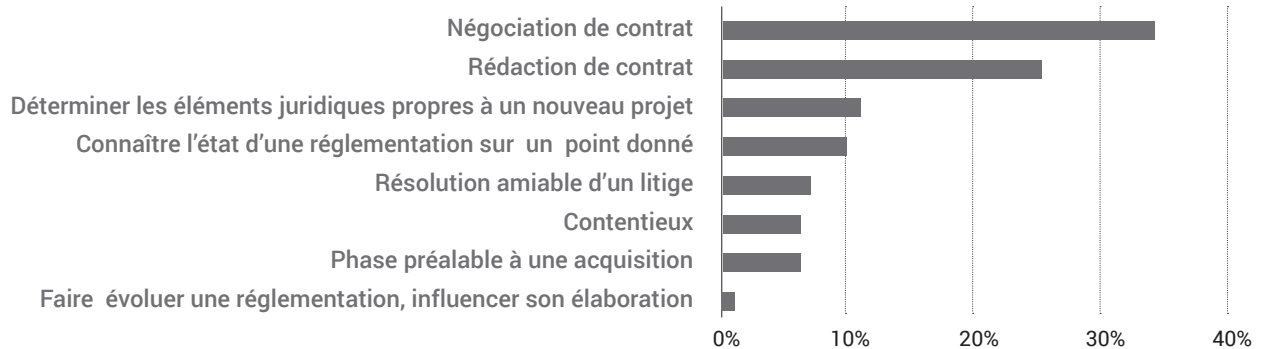
Dans 50% des cas il existe au moins un rendez-vous annuel entre la direction juridique et les autres directions de l'entreprise. 83% des répondants souhaiteraient que la DJ développe ce point de rencontre.

Les graphiques ci-contre montrent par ordre décroissant les motifs principaux d'échanges des dirigeants et des responsables opérationnels avec les juristes.

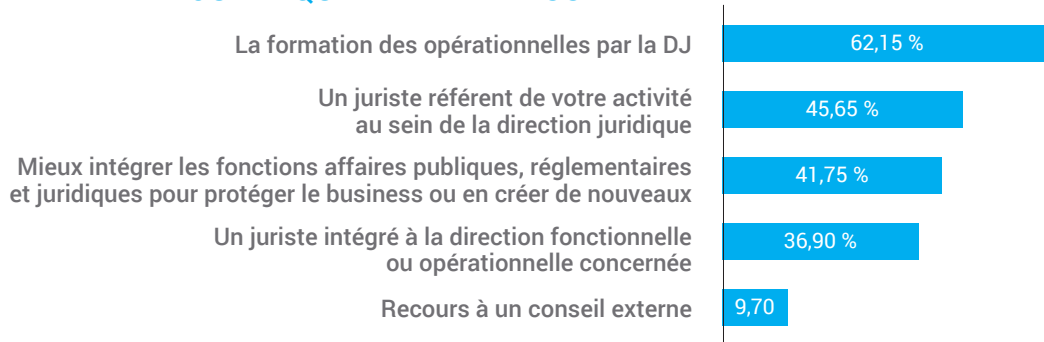
Comment améliorer l'apport de la direction juridique : formation, partage et anticipation. Comment mieux intégrer la dimension juridique dans les activités et les projets de l'entreprise ?

La suggestion majeure des dirigeants et responsables opérationnels rejoint celle des directeurs juridiques que nous rencontrons régulièrement, à savoir mettre en place des programmes de formation pour les opérationnels sur des points nécessaires à l'exercice de leurs missions.

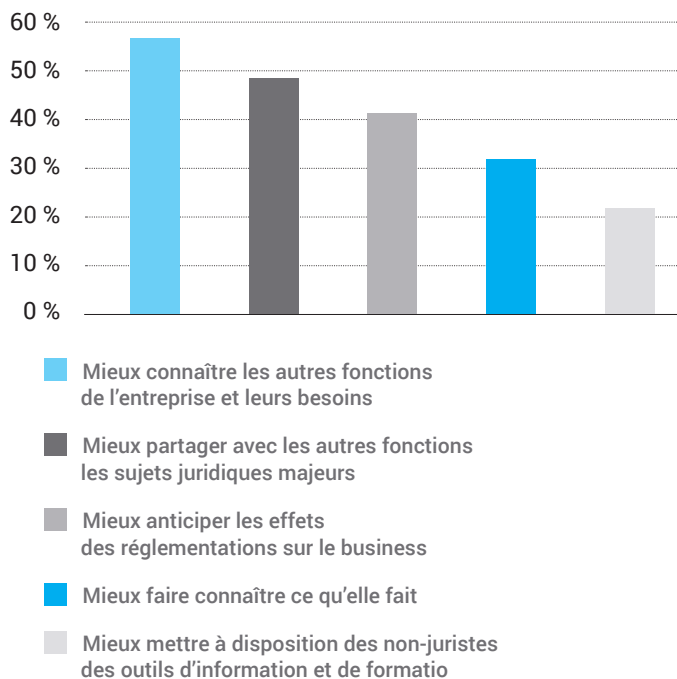
QUELS SONT VOS PRINCIPALES RAISONS D'ÉCHANGES AVEC LES JURISTES ?



UNE MEILLEURE INTÉGRATION DE LA DIMENSION JURIDIQUE DEVRAIT PASSER PAR



Sur quels sujets/domaines les directions juridiques devraient-elles investir ?



« Pour plus de 60% des sondés, si la direction juridique dispensait des formations, il serait d'autant plus facile d'appréhender les enjeux juridiques. »

« Dans 50% des cas, il existe au moins un rendez-vous annuel entre la direction juridique et les autres directions de l'entreprise. 83% des répondants souhaiteraient que la DJ développe ce point de rencontre. »

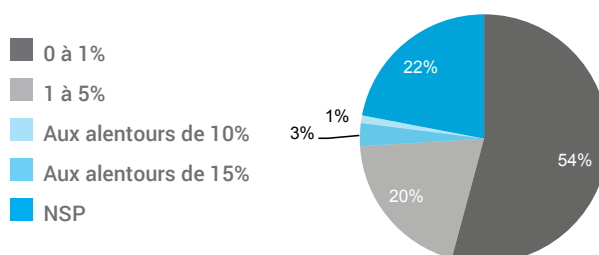
Les deux sujets les plus cités (respectivement pour 56,5% et 48,5% des répondants) révèlent une grande cohérence dans l'expression de leurs besoins par les dirigeants et les responsables opérationnels. En effet, en mettant en avant la connaissance des diverses fonctions de l'entreprise et le partage avec ces fonctions des sujets juridiques majeurs, ces dirigeants réaffirment la nécessité pour les juristes d'entreprise d'être de véritables « business partners ». La mission d'anticipation est également importante.

Performance et création de valeur : il persiste un flou...

Presque 80% des répondants considèrent que la direction juridique devrait avoir des indicateurs-clefs de performance. Mais ils sont 74% à estimer que la proposition de valeur de la direction juridique est claire. Si la performance n'est pas mesurée, comment est-il possible de déterminer la valeur créée ? Dès lors, soit ces concepts et leur mise en œuvre restent flous, soit la proposition de valeur est claire mais sa mesure ne l'est pas...

La direction juridique dispose-t-elle du budget nécessaire pour créer cette valeur ? Oui, selon 67% des répondants. Il n'est pas sûr que les directeurs juridiques aient la même perception.

TEL QUE PRESSENTI PAR LES RÉPONDANTS, LE RATIO BUDGET DE LA DIRECTION JURIDIQUE / CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE.



Le respect de la loi paie !

La différence est très substantielle par rapport aux études précédentes. En effet, 89% des dirigeants et responsables opérationnels estiment qu'il existe un lien positif entre performance et légalité.

« Presque 80% des répondants considèrent que la direction juridique devrait avoir des indicateurs-clefs de performance.

« 89% des dirigeants et responsables opérationnels estiment qu'il existe un lien positif entre performance et légalité.

Mises en perspective

Par l'Association française des juristes d'entreprise (A.F.J.E.)

Juriste d'entreprise, un métier reconnu par l'entreprise, ignoré des pouvoirs publics.

En moins de 50 ans après sa création la profession de juriste d'entreprise poursuit son ascension et ne cesse d'évoluer. Le métier est en pleine mutation, mutations qui n'ont toujours eu pour seul objectif que d'accompagner le développement de l'entreprise et sa compétitivité.

Performance et légalité font bon ménage selon 89% des dirigeants et responsables opérationnels interrogés pour cette enquête. Voilà un chiffre qui parle de lui-même.

« **Les résultats de cette étude sont très encourageants.** Les juristes d'entreprise peuvent se féliciter des avancées en terme de positionnement et de reconnaissance de l'importance du droit comme outil de création de valeur », réagit Stéphanie Fougou, Président de l'AFJE et directrice juridique du groupe Vallourec.

Stratégie, business partner, compétitivité, internationalisation, digitalisation... le juriste d'entreprise est de tous les défis

de l'entreprise et les dirigeants et opérationnels l'ont bien saisi comme en témoigne cette étude 2016 sur la perception droit et juristes par les dirigeants et opérationnels.

L'intégration du juriste d'entreprise au sein de la stratégie est une réalité, et les chiffres de la cartographie des directions juridiques (i) le confirment également, 63% des directeurs juridiques sont membres d'un comité de direction, comité exécutif ou conseil d'administration et plus de 65% sont dorénavant rattachés à la présidence et direction générale de l'entreprise.

L'évolution positive de la perception du droit et de la fonction juridique dans l'entreprise exposée par cette étude est évidente. Nicolas Bodin, responsable juridique d'Intercloud (ii) considère que « Notre image est en train d'évoluer de plus en plus vite et dans le bon sens. Nous sommes toujours plus intégrés dans le processus de production de l'entreprise et non plus une profession «à part». »

« Quel chemin parcouru depuis l'étude 2009 ! », se réjouit Loïc André, juriste d'entreprise chez Oberthur Technologies. « Cela dénote d'un véritable travail en profondeur opéré par les juristes, et notamment les plus jeunes, pour être impliqués dans le processus de prise de décision et être enfin perçus comme des « business partners ».

Le juriste d'entreprise doit encore aller plus loin dans l'échange avec les opérationnels. Selon Nicolas Bodin, « les efforts de pédagogie sont à faire dans les deux sens.

Les opérationnels ne doivent plus s'arrêter aux clichés du droit (complexité, aridité) et les juristes doivent se montrer à l'écoute, transparents et aller au contact de leurs opérationnels, aussi souvent que possible. C'est notamment par ce biais que le directeur juridique deviendra un « general counsel » comme l'entendent nos homologues anglo-saxons. »

Pour sa part, Vanessa Hespel, directrice juridique de Reed-Midem relève que la direction juridique inspire confiance à 93% des répondants ; la tentation est grande de rapprocher ces chiffres des résultats d'une autre question de l'étude pour laquelle 93% des répondants souhaiteraient avoir recours le moins possible aux avocats, comparativement aux juristes internes. « J'y vois le fruit d'un travail de longue haleine des juristes, qui ont démontré à leurs dirigeants et opérationnels l'intérêt d'avoir des interlocuteurs intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette internalisation a confronté la fonction juridique aux réalités du terrain, ce qui l'a mise à même d'évoluer en « business partner » et de proposer des solutions de plus en plus adaptées. **Ceci aura sans doute un impact positif sur les partenaires habituels des juristes d'entreprise, en les incitant à innover dans leur proposition de services.** »

Cette étude met en évidence une meilleure connaissance du métier de juriste d'entreprise et des enjeux stratégiques liés à cette fonction par les dirigeants d'entreprise, les opérationnels et différents acteurs économiques.

En revanche, nous pouvons encore regretter la méconnaissance du métier de juriste d'entreprise par les pouvoirs publics comme le souligne Marc Mossé, Vice-président de l'AFJE et Senior Director EU government & Regulatory Affairs chez Microsoft. « Les pouvoirs publics ne saisissent pas encore l'ampleur des enjeux de notre profession et l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'entreprise et donc l'économie, pourtant l'industrie du Droit en France représente 23,9 milliards d'euros soit de 1% du PIB français (iii). Nous sommes hors des scopes des politiques et cela témoigne encore du retard de ces derniers quant à l'appréhension des besoins de l'entreprise ».

La nécessité de la reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise compris par les dirigeants

L'AFJE, avec la collaboration du Cercle Montesquieu, a lancé début 2016 une pétition qui confirme l'importance accordée dans les entreprises au Droit, à la direction juridique mais surtout à la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. En effet, plus d'une centaine de dirigeants d'entreprise de grands groupes internationaux, PME et ETI basés sur tout le territoire français ont signé cette pétition et ont ainsi demandé la reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise français.

« Dans une société d'une complexité grandissante, à la fois sur le plan économique,

sur le plan sociétal et sur le plan juridique, les juristes d'entreprise vont, avec leur savoir, leur esprit de rigueur, de logique et de créativité, jouer un rôle grandissant. Ils sont de plus en plus indispensables au développement de leur entreprise et les dirigeants ont conscience que la non-reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise est un frein à ce développement », précise Marc Mossé.

Placés au cœur du quotidien des décisions stratégiques de l'entreprise, les 17 000 juristes d'entreprise constituent la deuxième profession du droit en France. Garants de leur sécurité juridique, ils sont également acteurs de la compétitivité des entreprises, en France et à l'international. Pourtant, les juristes d'entreprise français ne sont pas à égalité d'armes vis-à-vis de leurs collègues étrangers, tout particulièrement ceux de culture juridique anglo-saxonne, leurs avis étant saisissables et utilisables comme pièces à charge contre leur entreprise par les tribunaux et autorités de contrôle.

Cette distorsion a été comprise par les dirigeants d'entreprise, nous attendons maintenant que les entreprises, leur dirigeants et opérationnels accompagnent et soutiennent activement les juristes d'entreprise dans ce combat.

NOTES :

i Cartographie 2016 des directions juridiques réalisée par Lexqi, l'AFJE et le Cercle Montesquieu, <http://www.afje.org/medias/actualite/Cartographie%20des%20directions%20juridiques%202016.pdf>.

ii Intercloud est une plateforme d'accès au Cloud, spécialisée dans la connectivité vers les grands offreurs de services de Cloud Computing <https://www.intercloud.com>

iii Ce qui place ce secteur entre le transport aérien (21,2 milliards d'euros) d'un côté, l'industrie de la Publicité et des études de marchés (25,2 milliards d'euros) et le secteur de la boisson (26,6 milliards d'euros) de l'autre. (Source : Etude sur le poids économique du droit en France réalisée à la demande de l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE), du Cercle Montesquieu et d'EY Société d'Avocat, par Day One / Bruno Defains en 2015.)

Par le Cercle Montesquieu

Mieux se connaître et comprendre comment les autres nous perçoivent...

En tant que partenaire du Business & Legal Forum, le Cercle Montesquieu est particulièrement intéressé et directement concerné par l'étude sur la perception du droit et des juristes par les dirigeants et les responsables opérationnels d'entreprise. En effet, cette étude vient parfaitement compléter la cartographie des directions juridiques qui constitue depuis 2010 le baromètre interne des directions juridiques. **S'il est important que les directions juridiques se connaissent mieux, il est également nécessaire de comprendre comment elles sont perçues au sein des entreprises** et plus particulièrement

par les dirigeants, les responsables opérationnels avec lesquels elles sont amenées à travailler au quotidien.

Les auteurs de l'étude soulignent que, malgré le nombre important de répondants (plus de 200), cela ne permet pas de tirer des statistiques mais uniquement de définir des tendances ; le Cercle Montesquieu souhaite toutefois souligner la qualité et la représentativité du panel. En effet, 57% des répondants sont membres du comité exécutif, 50% occupent un poste de président, de directeur général ou de directeur général adjoint et enfin les personnes interviewées appartiennent à plus de 50% à des sociétés cotées ou filiales de sociétés cotées.

En sept ans, une perception transformée.

En premier lieu, cette étude montre une évolution intéressante des réponses depuis 2009, où 33% des dirigeants estimaient qu'une entreprise pouvait être performante en étant régulièrement dans « l'illégalité », à comparer avec le chiffre de 89% des dirigeants et responsables opérationnels qui, en 2016, estiment qu'il existe un lien positif entre performance et légalité. Cette progression est très encourageante et démontre l'impact concret du rôle grandissant des directions juridiques.

Premier point positif, l'étude souligne que 55% des dirigeants ou opérationnels interviewés qualifient les juristes avec lesquels ils ont travaillé de « business partners ». **Force est de constater que la traditionnelle image du juriste « gardien**

du temple » s'efface au profit de celle d'un juriste proche du business. Et pour être de véritables business partners, les juristes ne doivent plus rechercher le risque zéro, mais au contraire assumer une prise de risque et sécuriser l'appétit du risque des opérationnels, au même titre que les autres acteurs de l'entreprise.

Cependant, une marge de progrès existe encore puisqu'en spontané, 32 % des répondants attendent de la direction juridique qu'elle soit business partner, business oriented ou créatrice de valeur.

Deuxième indicateur positif : la fonction juridique est pleinement intégrée à l'entreprise : seul 12% des répondants seraient favorables à une externalisation de la fonction juridique. Effectivement, les entreprises de toute taille se dotent d'équipe juridique interne afin de mieux faire face à l'évolution permanente des législations et réglementations nationales ou internationales et à la judiciarisation du monde économique. **D'une fonction support, la direction juridique a considérablement évolué vers une fonction intégrée à l'entreprise, à pied d'égalité avec les autres fonctions.** Cela est en grande partie dû à un développement très important au sein des directions juridiques de l'expertise, qui n'existait auparavant que chez les conseils extérieurs.

Une position naturelle d'interlocuteur privilégié.

La direction juridique est devenue un interlocuteur privilégié pour les dirigeants et opérationnels puisque deux autres directions seulement sont plus en relation

avec les dirigeants et les opérationnels : la direction générale et la direction commerciale. Concrètement, les directeurs juridiques font partie des organes de décision (comex, comité des risques...).

Autre indicateur satisfaisant : 91% de ces mêmes dirigeants et responsables opérationnels informent la direction juridique de leurs projets. Dans les faits, plus les juristes sont proches du business c'est-à-dire intégrés aux directions opérationnelles et rattachés fonctionnellement à la direction juridique groupe, plus ils sont partie prenante des projets dès leur démarrage. Cette implication dans le quotidien de l'entreprise couplée avec le développement des expertises juridiques internes expliquent cette efficacité.

Enfin, 93 % des répondants considèrent que la direction juridique leur inspire confiance, ce qui constitue un prérequis nécessaire mais pas une fin en soi.

Si le budget des directions juridiques est jugé suffisant par 67% des personnes interviewées, il semble nécessaire que les directions juridiques distinguent plus clairement leur coût de fonctionnement (masse salariale principalement) et leur coût lié aux contentieux.

Mais des progrès restent à accomplir.

La marge de progression des directions juridiques est encore importante puisque 41% des personnes interviewées qualifient les juristes comme enfermés dans leur tour d'ivoire. C'est encore beaucoup et confirmé par deux autres items : seuls 38% des

répondants considèrent que les juristes font preuve d'une vision stratégique et 37 % les considèrent comme pro-actif. Pour être pro-actif et quitter sa tour d'ivoire, le juriste doit être le plus proche possible du business pour en comprendre les tenants et aboutissants. Une direction juridique centralisée est souvent préférée à une direction juridique décentralisée dans les unités opérationnelles.

Pour 80% des personnes interrogées, la Direction juridique devrait avoir des Indicateurs-clefs de performance. Cependant, tant les directions juridiques que les dirigeants d'entreprise déclarent rencontrer de réelles difficultés à définir les indicateurs pertinents pour mesurer leur performance. Là réside un point que les directions juridiques doivent adresser si elles veulent vraiment progresser dans leur « intégration business ».

Un lien entre business partner et influence de premier plan.

Le positionnement des directeurs juridiques n'est pas directement évoqué dans cette étude, mais il est sous-jacent à beaucoup de questions, ou de réponses à apporter aux attentes exprimées : si le directeur juridique, et par voie de conséquence l'équipe de la direction juridique, « reporte » directement au président ou au directeur général, de facto l'équipe juridique sera considérablement mieux placée pour jouer pleinement son rôle de partenaire actif, de « business partner », au même titre que les autres fonctions, apporteur de solutions, plein contributeur au développement opération-

nel de l'entreprise. Malheureusement, cette appartenance au Comex n'est pas encore systématique dans les faits, ce qui est en contradiction avec les attentes exprimées dans l'étude.

Enfin, un point important, pour jouer pleinement ce rôle, les directeurs juridiques et les juristes sont toujours dans l'attente de la reconnaissance de la confidentialité de leur avis, condition indispensable pour qu'ils soient autant reconnus comme leurs homologues anglo-saxons et qu'ils puissent pleinement agir dans l'intérêt de leurs entreprises.

Par Nomination.fr

Le décideur juridique reste une espèce à part au sein de la gouvernance des entreprises. Il s'agit d'une fonction qui est faiblement représentée en interne au sein des PME, où elle est le plus souvent intégrée aux ressources humaines. Sans trop de surprise, la fonction juridique est en revanche toujours représentée au sein des grandes entreprises ainsi que dans 86% des ETI. D'après l'étude MobiCadres opérée conjointement avec le cabinet Deloitte chaque année, nous observons également que **la mobilité des décideurs juridiques est moins élevée que celle des autres décideurs.**

Une perception du droit et des juristes en évolution positive.

Les dirigeants et responsables opérationnels d'entreprises ont globalement une bonne vision du droit et des juristes. C'est ce qui ressort de l'étude réalisée en partenariat par le Business & Legal Forum et le Centre de recherche LegalEdhec de l'EDHEC Business School. Par exemple, les qualificatifs positifs utilisés pour désigner le droit sont deux fois plus nombreux que les négatifs bien qu'il soit vécu dans par les autres fonctions comme **un frein au développement d'un entreprise.**

Généralement **qualifiée de structurante, la fonction juridique est considérée comme une fonction clé** apportant la sécurité nécessaire au développement des structures d'après la grande majorité des répondants. C'est donc un rouage essentiel au sein de l'entreprise, qui est reconnu comme tel.

Les indicateurs de performance : un élément de normalisation de la fonction juridique aux yeux des dirigeants et responsable opérationnels.

Cependant, 80% des personnes interrogées estiment que la direction juridique devrait fournir des indicateurs-clés de performance afin de mieux évaluer son rendement ou ROI (Return On Investment). Un autre axe d'évolution est également prôné à travers une forte demande d'intervention pour former les équipes opérationnelles et les prévenir en amont des changements pouvant impacter leur activité.

L'écosystème juridique tend à contribuer au changement plutôt que de l'accompagner.

On remarque par ailleurs que la fonction juridique « in house » continue son ascension vers les sphères décisionnelles de l'entreprise, les juristes sont devenus les bras droits - aux côtés du DAF - des DG et voient leur présence accrue dans les Comex. L'indicateur suivant finit de convaincre : 63% des directeurs juridiques sont membres d'un comité de direction, comité exécutif ou conseil d'administration. Par ailleurs, ils sont plus de 65% à être dorénavant rattachés à la présidence et à la direction générale de l'entreprise.

Dans ce marché en grande mutation, on observe également un renouvellement des acteurs. Dans ce sens, nous constatons une évolution des profils. Cette tendance de fond se ressent au niveau des études : 13% des personnes exerçant une activité juridique sont désormais récipiendaires d'un master obtenu dans une école de commerce. Outre la formation, nous observons aussi une dynamique de mobilité transverse qui apporte du « sang neuf » car 46% des nominations étaient externes, en 2015. Des arrivées qui vont infuser des pratiques différentes, issues d'autres secteurs. Par ailleurs, les juristes ont de plus en plus recours au LPO pour apporter de nouvelles expertises complémentaires et bénéfiques à l'ensemble de l'organisation.

Il en ressort un double mouvement de transformations, qualitatives et quantitatives, des services juridiques proposés par les directions juridiques et notamment des activités de formations proposées en interne en pleine expansion, et, en conséquence, des exigences plus pointues vis-à-vis des conseils externes, les cabinets d'avocats.

En effet, la sélection des conseils juridiques a fortement évolué. Cette exigence et cette capacité à appréhender la valeur ajoutée apportée s'explique par le fait que de nombreux juristes d'entreprises ont exercé préalablement en cabinets d'avocats.

Vers un droit levier du développement et de la compétitivité des entreprises.

Au-delà, la compétence des juristes d'entreprises s'explique aussi par la qualité de leur formation. D'ailleurs, notre analyse des formations suivies par les fonctions juridiques le confirme : la plupart des fonctions juridiques sont titulaires d'un DEA ou d'un DESS en Droit des Affaires, Fiscalité, Droit des Affaires Internationales ou Commerce International.

Le juriste ne se cantonne plus seulement au conseil qui sécurise l'entreprise dans ses actions et la met en conformité devant la loi. Et s'il y a encore 10 ans, les juristes étaient perçus comme des experts « distants » et « froids », les juristes se muent en solution maker, voire en business partner. Preuve en est que la dimension juridique dans le business s'accroît et qu'il n'y a qu'un pas pour qu'il soit perçu comme un levier de développement des affaires...

Une proximité naturelle du juriste interne, appréciée par les dirigeants et responsables opérationnels.

Autre fait marquant, si le choix de l'avocat continue de prédominer en cas de contentieux ou d'opération « complexe » ou encore sur des sujets « de niche », les dirigeants et responsables opérationnels préfèrent avoir recours à des juristes internes plutôt qu'à des conseils externes.

En effet, l'étude nous prouve bien que les dirigeants sont nombreux à déplorer l'abondance de lois et de règlements, difficiles à comprendre et à appréhender. Bien qu'historiquement la fonction juridique soit une fonction support, elle est aujourd'hui un acteur opérationnel et a un impact dans le business.

Kill your business before it kills you...

Finalement, l'univers global du droit se redessine et, par la même occasion, pousse ses principaux acteurs à faire évoluer leurs fonctions. Le droit ne cesse de se complexifier. Les causes sont nombreuses : multiplication des réglementations, accumulation de normes et inflation des lois tant au niveau hexagonal qu'europpéen. A cet état de fait de la judiciarisation en hausse, il faut ajouter un changement de paradigme induit par des modèles disruptifs ou Uberisation. A titre d'exemple, nous voyons apparaître parmi les Legal Tech des acteurs comme E-Just qui, outre la possibilité de qualifier

les litiges sur une plateforme dont juristes et avocats sont les utilisateurs, procède par le biais de l'arbitrage à leur résolution. Des délais plus courts, un coût moindre pour les petites et les grandes structures et des litiges désengorgeant les tribunaux tout en mettant de l'huile dans les rouages d'une mécanique judiciaire encrassée par les lourdeurs administratives....

L'irruption sur le marché de ces nouveaux acteurs signe une maturation du mode d'intervention de la part des juristes au sens large. Pour 55%, le juriste est attendu sur l'accompagnement de sujets stratégiques, il devra prévaloir du risque en amont. On peut imaginer que les cabinets devront quant à eux faire le « premier pas » en quelque sorte, en orientant davantage leurs discours vers les enjeux de leurs clients, en allant au-devant d'informations « terrain », d'une meilleure connaissance du secteur, des structures, des actualités vécues par la société et pouvant impacter son activité, sa performance... L'avocat doit en parallèle réinventer son approche pour être à l'écoute et apporter des réponses aux enjeux des clients et, in fine, aider au développement.

À PROPOS DE NOMINATION.FR : Depuis quinze ans, Nomination collecte et suit les parcours professionnels des décideurs en France. **Véritable observatoire des cadres en France**, la société produit les rubriques « Carnet » de grands supports de presse (Les Echos, Challenge, Stratégie notamment) et bénéficie d'une vue d'ensemble sur les mouvements dans le secteur privé comme le public. Cette expertise permet de rendre compte des dynamiques de mobilité et des interactions qui traversent notamment le domaine juridique.

À propos du Business & Legal Forum

Créé en 2008, le Forum a pour vocation de faire en sorte que le droit soit mis au service de l'éthique et de la performance de notre économie.

A cette fin, il réunit tout au long de l'année des juristes et des non-juristes, des représentants des pouvoirs publics, des entreprises et des parties prenantes, lors de rencontres et travaux.

Chacun de ces moments est une occasion pour lutter contre l'effet de silo pour favoriser la prise en compte par chacun des points de vue des autres parties prenantes.

Ses fondateurs, Frédéric Escudier et Ghislain de Lagrevol, ont convaincu de nombreuses personnalités, associations et réseaux de soutenir et de s'impliquer dans le développement du Forum.

Le conseil scientifique émet des recommandations sur les sujets devant faire l'objet de rencontres et travaux et intervient pour donner un avis sur les développements.

Les partenaires scientifiques et réseaux apportent un soutien lors de la réalisation et de la restitution des travaux du Forum.

Les partenaires conseils et les partenaires presse soutiennent matériellement, intellectuellement et médiatiquement le Forum.

Annexe.

Questionnaire intégral

1.2.5. Votre entreprise a été créée : (une seule réponse possible)

- Il y a 10 ans ou moins
- Depuis 11 à 50 ans
- Depuis plus de 51 ans

Partie 2 : Perceptions

2.1. Le recours au droit et aux juristes dans votre entreprise.

Partie 1 : Données fondamentales

1. Vous et votre entreprise

1.1. Vous

- 1.1.1. Titre et fonction occupée
- 1.1.2. Quel est votre responsable hiérarchique (sa fonction) dans l'entreprise
- 1.1.3. Etes-vous membre du comité exécutif/comité de direction de votre entreprise ? (OUI / NON)
- 1.1.4. Quel est votre âge
- 1.1.5. Avez-vous eu une formation juridique ?
OUI / NON Si OUI, de quel niveau ?
- 1.1.6. Considérez-vous avoir une culture générale juridique suffisante pour exercer votre fonction ?
OUI / NON

1.2. Votre entreprise

- 1.2.1. Secteur d'activité de votre entreprise ?
- 1.2.2. Son chiffre d'affaires ?
- 1.2.3. Ses effectifs ? (une seule réponse possible)
 - 0 à 49
 - 50 à 499
 - 500 à 999
 - > à 1000
 - > à 5000
 - > à 10 000
 - > à 50 000
- 1.2.4. Votre entreprise est (une seule réponse possible) :
 - Cotée ou filiale d'une entreprise cotée
 - Non cotée ou filiale d'une entreprise non cotée
 - Contrôlée par les fondateurs, une famille
 - Détenue par un fonds

2.1.1. Au regard des valeurs, de la stratégie et des activités de votre entreprise, dans quel ordre de priorité classeriez-vous les dimensions suivantes ?

- Commerciale
- Financière
- R&D
- Juridique
- Marketing
- RH
- Ethique
- autre (précisez)

2.1.2. La fréquence des contacts que vous avez avec la direction juridique de votre entreprise ou les experts juridiques externes est-elle aussi, plus, ou moins fréquente que celle que vous avez avec les directions ci-dessous ?

- Direction financière : autant / plus / moins
- Direction des ressources humaines : autant / plus / moins
- Direction générale : autant / plus / moins
- Direction de la communication : autant / plus / moins
- Direction marketing : autant / plus / moins,
- Direction commerciale : autant / plus / moins

2.1.3. Pour les situations suivantes, dans les cas où vous avez/auriez à faire appel à une expertise juridique, quel devrait être votre interlocuteur ? **ATTENTION : ne pas répondre si votre entreprise ne dispose pas de direction juridique/juriste interne.**

- Négociation de contrat : avocat / juriste interne
- Rédaction de contrat : avocat / juriste interne
- Phase préalable à une acquisition : avocat / juriste interne
- Résolution amiable d'un litige : avocat / juriste interne
- Contentieux : avocat / juriste interne
- Connaître l'état d'une réglementation sur un point donné : avocat / juriste interne

- Faire évoluer une réglementation, influencer son élaboration : avocat / juriste interne
- Déterminer les éléments juridiques propres à un nouveau projet (ex : propriété intellectuelle, concurrence, données personnelles...) : avocat / juriste interne
- Que ce soit un avocat ou un juriste interne, y avoir recours le moins souvent possible.

2.1.4. Une meilleure intégration de la dimension juridique dans les activités et les projets de l'entreprise devrait selon vous passer par (plusieurs réponses possibles) :

- Une meilleure intégration des fonctions affaires publiques, réglementaires et juridiques, pour aider à la protection du business ou à la création de nouveaux business.
- Un juriste intégré à la direction fonctionnelle ou opérationnelle concernée.
- Un juriste référent de votre activité au sein du service juridique.
- La formation d'opérationnels par la direction juridique sur certains points identifiés comme nécessaires
- Un conseil extérieur

2.1.5. Selon vous, quelles sont les trois attentes principales que votre entreprise a de sa direction juridique ?

- Résolution des conflits
- Conformité et risques
- Assistance des services dans le cadre de leurs activités stratégiques
- Identification de marges de création de valeur grâce au droit
- Protection des relations commerciales
- Défense des savoir-faire et du patrimoine immatériel
- Relation avec les pouvoirs publics sur l'évolution de la dimension juridique
- Défense des dirigeants de l'entreprise
- Identification des meilleures pratiques juridiques chez les concurrents
- Autre : préciser.

2.1.6. Etes-vous d'accord avec cette affirmation ? « Le droit est perçu par l'entreprise comme une suite d'obligations et de prescriptions devant être respectées et pas assez comme un moyen de rechercher la création de valeur. »
OUI/NON

2.1.7. La direction juridique vous inspire-t-elle plutôt de la confiance ou de la défiance ?

1 : Défiance / 2 : Confiance

2.1.8. Classer par ordre de priorité les domaines dans lesquels la direction juridique devrait selon vous investir (1 le plus prioritaire, 5 le moins)

- Mieux faire connaître ce qu'elle fait.
- Mieux connaître les autres fonctions de l'entreprise et leurs besoins, et notamment les opérationnels,
- Mieux partager avec les différentes fonctions de l'entreprise les sujets juridiques majeurs
- Mieux anticiper les effets des réglementations et régulations sur le business.
- Mieux mettre à disposition des non-juristes des outils d'information et de formation.
- Autres : préciser

2.1.9. La direction juridique organise t-elle un rendez-vous au moins annuel pour connaître vos principaux projets et besoins pour l'année à venir afin de pouvoir aligner ses ressources et son organisation pour y faire face au mieux ? OUI/NON

2.1.10 Si vous avez répondu non à la question précédente, serait-il judicieux qu'elle le fasse ?
OUI/NON

2.1.11 Les ressources de la direction juridique sont-elles selon vous : trop importantes (réponse 1) suffisantes (réponse 2), insuffisantes (réponse 3) ?

2.1.12 Quel est selon vous le ratio budget de la direction juridique / CA de votre entreprise ?
(une seule réponse possible)

- 0 à 1%
- 1 à 5%
- aux alentours de 10%
- > 15%
- ne sait pas
- peu importe

2.2. Compétences.

2.2.1. Quels adjectifs qualificatifs utiliseriez-vous ?

2.2.1.1. Pour décrire la perception que vous avez du droit dans le cadre de votre exercice professionnel ?
(réponses spontanées)

2.2.1.2. Pour décrire la perception que vous avez des juristes avec lesquels vous travaillez dans le cadre de votre activité professionnelle ?
(réponses spontanées)

2.2.1.3. Quelles sont les qualités que vous attendez d'un juriste ? (réponses spontanées)

2.2.2. Parmi les adjectifs suivants, lesquels vous semblent les plus à même de refléter votre avis sur les juristes avec lesquels vous avez été en rapport dans le cadre de vos activités professionnelles ?

- Classez par ordre de pertinence décroissant
- Business partner
 - Faisant preuve d'une vision stratégique
 - Faisant preuve d'éthique
 - Attaché à trouver des solutions équilibrées entre les intérêts en présence
 - Pro-actif
 - Enfermé dans une tour d'ivoire
 - Ayant de l'influence

2.2.3. Quels sont vos raisons principales d'échanges avec les juristes ?

- Classez par ordre de pertinence décroissant
- Négociation de contrat
 - Rédaction de contrat
 - Phase préalable à une acquisition
 - Résolution amiable d'un litige
 - Contentieux
 - Connaître l'état d'une réglementation sur un point donné
 - Faire évoluer une réglementation, influencer son élaboration
 - Déterminer les éléments juridiques propres à un nouveau projet (ex : propriété intellectuelle, concurrence...)
 - Que ce soit un avocat ou un juriste interne, y avoir recours le moins souvent possible.

2.2.4. La proposition de valeur de votre direction juridique pour votre direction/Business Unit est-elle claire ? OUI/NON

2.2.5. Laquelle de ces deux propositions vous semble être la plus intéressante ?

Réponse 1 : Il serait souhaitable que mon entreprise externalise davantage la fonction juridique.

Réponse 2 : Il serait souhaitable que mon entreprise n'externalise que les tâches les moins porteuses de valeur ajoutée de la direction juridique.

2.2.6. Pensez-vous que la direction juridique de votre entreprise devrait être dotée de KPI ?
OUI/NON

2.2.7. Selon vous, existe-t-il un lien entre performance de l'entreprise et respect par cette dernière de la légalité ?
OUI/NON

2.3. Perspectives.

2.3.1. Quelles sont vos attentes quant à la direction juridique ?

2.3.2. Tenez-vous au courant la direction juridique de vos projets ? OUI/NON
Si oui, à quelle occasion, pour quelle raison, à quel moment prenez-vous contact avec elle ?

Conseil scientifique du Business & Legal Forum - Efficacité, pertinence, innovation et convivialité sont les mots d'ordre du Business & Legal Forum. C'est avec ces orientations que notre équipe a réuni un conseil scientifique composé de professionnels reconnus. Français ou étrangers, tous se sont réellement impliqués dans la préparation du Forum par le choix des questions qui y sont traitées.



NICOLA BONUCCI, Directeur des affaires juridiques, Directeur et coordonnateur de l'adhésion - Directeur et coordonnateur de l'adhésion, OCDE (Org. internationale). **DOMINIQUE BOURRINET**, Directeur juridique groupe, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. **PHILIPPE CANONNE**, Directeur des ressources humaines, Membre du bureau national, Commission nationale fonction RH et Prospective - ANDRH, CROIX-ROUGE FRANÇAISE. **PIERRE CHARRETON**, ancien secrétaire général d'AREVA, Président d'honneur, AFJE. **PHILIPPE COEN**, Vice-Président, Counsel auprès de THE WALT DISNEY COMPANY EMEA. **JEAN-DENIS COMBREXELLE**, Président de la section sociale, CONSEIL D'ÉTAT. **DOMINIQUE DE COURCELLES**, Philosophe, directeur de recherche, CNRS, ÉCOLE POLYTECHNIQUE. **FRÉDÉRIC CRÉPIN**, Secrétaire général groupe, VIVENDI. **PAUL-MARIE DESSART**, Secrétaire général, MOBISTAR (Belgique). **CHARLOTTE DUDA**, Directeur ressources humaines (France et Tunisie) CONVERGYS. **FRED EINBINDER**, Professeur, AMERICAN UNIVERSITY AMERICAN UNIVERSITY, ESSEC, HEAD, PARIS XI. **MARC FAVERO**, Directeur des opérations stratégiques et de l'innovation, BRINK'S FRANCE. **CLAIRE FAVRE**, Vice-présidente, AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE. **GÉRARD GARDELLA**, Secrétaire général, HAUT COMITÉ JURIDIQUE DE LA PLACE FINANCIÈRE DE PARIS. **JEAN-MARIE GAUVAIN**, Directeur des risques juridiques, GROUPE CASINO. **PIERRE GENDRAUD**, Directeur PI groupe, PSA PEUGEOT CITROËN. **STÈVE GENTILI**, Président, BRED, Président, FORUM FRANCOPHONE DES AFFAIRES. **ISAAC GETZ**, Professeur, Leadership et innovation, Docteur en psychologie, Stratégie, Hommes et Organisation, ESCP EUROPE. **FRANK GENTIN**, Président, TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS. **NICOLAS GUÉRIN**, Directeur juridique groupe, ORANGE. **DIDIER ISRAËL**, directeur des affaires juridiques, CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS. **FRÉDÉRIC JENNY**, Professeur d'économie, ESSEC, Président du Comité de la concurrence, OCDE, Conseiller, COUR DE CASSATION. **EMMANUEL JOLIVET**, Conseiller Général, Cour internationale d'arbitrage, CCI (Org. internationale). **DIDIER KLING**, PDG, KLING & ASSOCIES, Président de la CCIP. **JEAN-PIERRE LABROUE**, Directeur juridique groupe, SOLVAY. **SERGE LASVIGNES**, Président, CENTRE GEORGES-POMPIDOU. **DANIEL LEBÈGUE**, Administrateur de société, Président club recherche, IFA - Institut français des administrateurs. **LAURENT LE GUERNEVÉ**, Administrateur judiciaire, SCP VALLIOT - LE GUERNEVE - ABITBOL. **PHILIPPE LEGREZ**, Délégué général, FONDATION MICHELIN. **GÉRALDINE NOLENS**, Executive Vice-President, General Counsel, UMICORE (Belgique). **CHRISTOPHE ROQUILLY**, Doyen corps professoral et de la recherche, EDHEC BUSINESS SCHOOL. **MICHÈLE DE SEGONZAC**, Président, COUR NATIONALE DU DROIT D'ASILE. **CAROLINE SITBON**, Directeur juridique, GLAXOSMITHKLINE FRANCE - GSK. **GEORGE STANSFIELD**, Secrétaire général, AXA. **DIRK TIREZ**, Secrétaire général, Directeur juridique groupe, BPOSTE (Belgique). **MICHEL YAHIEL**, Conseiller travail, emploi et protection sociale auprès du PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE.

Quelles perceptions et quels regards ont les autres directions sur le travail des juristes, internes et externes, et sur la manière dont ils le font ?

C'est un fait. Le droit est partout. Il est en principe facteur d'équilibre pour nos sociétés et nos organisations. Au Business & Legal Forum, nous constatons qu'il n'est que rarement perçu ainsi. Alors, qu'ont les non-juristes à dire aux juristes ? Comment les perçoivent-ils ? Quelles interactions souhaiteraient-ils avoir avec eux ?

Cette étude est la 3e édition que nous réalisons avec nos amis de l'EDHEC. Elle sera complétée par une série d'entretiens qualitatifs, dès 2017, avec d'autres dirigeants et responsables opérationnels pour aller plus loin.

Notre objectif : identifier des pratiques innovantes, des actions concrètes, susciter quelques expérimentations permettant de mieux tirer parti du droit et des juristes, pour plus de performance, plus d'éthique, plus d'équilibre.

Le rapport au droit est le fruit de notre culture. Savoir faire évoluer son modèle est donc un beau défi. Et pour le relever, mieux connecter juristes et non-juristes, producteurs du droit (législateur, administrations centrales, cabinets, Conseil d'Etat notamment) et entrepreneurs, chercheurs et praticiens, est nécessaire. Cela passe par une meilleure connaissance de l'autre, d'où ce travail.

Une étude réalisée par **Christophe ROQUILLY**, professeur, doyen du corps professoral et de la recherche, EDHEC Business School, **Frédéric ESCUDIER** et **Ghislain de LAGREVOL**, co-fondateurs du Business & Legal Forum.



19, avenue de Messine
75008 Paris

t. + 33 1 75 43 90 80
f. + 33 1 75 43 90 85

www.businessandlegalforum.eu