

Le reporting comme outil de séduction

VINCENT BOUQUET | LE 12/01/2015 À 01:00



Le reporting comme outil de séduction

Responsable juridique groupe de MMA, Alain Curtet pousse son équipe à communiquer avec les autres opérationnels et à quantifier ses actions. La démarche, payante, a conduit à un changement de perception : « Nous sommes passés d'une direction juridique de type "parce qu'il le faut bien" à une direction juridique de type "parce qu'elle le vaut bien" ! »

ARTICLE(S) ASSOCIÉ(S)

Le directeur juridique cherche sa place au sein de l'entreprise

Pour faire sortir ses juristes de leur tour d'ivoire, le responsable de la direction juridique groupe de MMA, Alain Curtet, leur a intimé de respecter la règle des « 4C » : cantine, couloir, café, cigarettes.

« Il est capital que les juristes se fassent connaître auprès des autres opérationnels pour leur faire comprendre que nous sommes là pour les aider à faire du business en toute sécurité juridique et pas du tout pour leur mettre des bâtons dans les roues », affirme-t-il. Mais sa stratégie ne s'arrête pas là. Depuis sept ans aux manettes de la direction juridique du groupe d'assurance mutuelle, Alain Curtet a mis sur pied un **outil de marketing interne destiné à faire découvrir l'éventail des missions et des compétences de son équipe aux autres directions.**

Un **reporting d'activité, sous la forme d'un bilan annuel**, facilite la communication avec la direction générale et les opérationnels.

« Il était important de dresser un bilan de l'année écoulée : les mouvements de personnel au sein de la direction juridique, les tâches réalisées au quotidien... Avant, les autres opérationnels ne se souvenaient que des gros coups mais n'avaient pas conscience de notre travail au jour le jour. Je me suis parfois entendu dire : "Je ne savais pas que vous faisiez tout ça !" » assure Alain Curtet. Pour des juristes peu habitués à rendre des comptes chiffrés sur leur travail, transformer leur activité en autant de graphiques et tableaux de bord n'a pas été une mince affaire. « Il faut **parler aux autres opérationnels dans leur langue, qui est souvent celle du chiffre**, estime Alain Curtet. Ce bilan annuel nous permet, par exemple, de mieux dialoguer avec le contrôleur de gestion et d'être en position de pouvoir rendre des comptes sur l'ensemble des moyens et ressources utilisés. »

La pédagogie du petit déjeuner

A ceux qui verraient dans cette méthode la possibilité de donner au DRH ou au DAF les moyens de mener à bien une restructuration de l'équipe juridique, Alain Curtet oppose la maîtrise de ses indicateurs. « **En cas de conflit interne mais aussi pour négocier notre budget, le bilan annuel est un atout car je sais à l'euro près quels sont mes postes de dépenses, mais aussi combien de temps passe chaque collaborateur sur tel ou tel dossier et s'il a nécessité ou non l'intervention d'un avocat et, dans cette hypothèse, le temps passé par ce dernier et le coût y afférent. C'est, de mon point de vue, un moyen de protéger notre activité et de faire nous-mêmes les bons choix sans laisser d'autres opérationnels décider pour nous** », se défend-il. Et il semble bien que les faits lui donnent raison.

A son arrivée chez MMA, Alain Curtet a fait face à une équipe qui se plaignait d'une surcharge de travail. Loin de pouvoir négocier avec la direction générale sur la base du ressenti de ses collaborateurs, il a dû objectiver cette sensation en passant par des chiffres. Résultat : la demande de ressources nouvelles pour l'année suivante a été acceptée. En sept ans, la direction juridique a gagné 4 équivalents temps plein - elle compte désormais 20 personnes - et le directeur juridique a gagné le droit de siéger, de temps en temps, au comex. « *Au début, certains de mes collaborateurs craignaient que les fiches de temps et autres tableaux de bord deviennent des outils de flicage de leur activité et soient une perte de temps. Rapidement, ils se sont rendu compte que cet investissement était rentable et qu'il légitimait leur travail* », note Alain Curtet.

Aujourd'hui, les juristes organisent des petits déjeuners à l'attention des autres collaborateurs pour expliquer certains phénomènes - les actions de groupe, par exemple - et ce en dehors de tout dossier concret. « *Ces rencontres sont souvent très appréciées car les autres opérationnels se disent : "Ils veulent travailler avec nous !" Il faut que les juristes osent descendre dans l'arène. Pas avec leur tee-shirt de juriste mais avec celui de la société pour laquelle ils travaillent, soutient Alain Curtet. Cette stratégie porte ses fruits. Au point qu'on me demande maintenant d'arrêter de faire du marketing juridique car nous avons trop de travail !* »

À noter

Seules 36 % des directions juridiques se servent d'outils pour évaluer leur qualité de service, selon une étude de Signe Distinctif.

Pour en savoir plus : **Le directeur juridique cherche sa place dans l'entreprise**

