

Adisseo mesure l'action de ses juristes

Par **Muriel JASOR** | 26/05/2014

Le temps où les opérationnels sollicitaient les juristes pour la seule rédaction de contrats est révolu, rappelle la secrétaire générale d'Adisseo, Nathalie Debeir. A l'instar d'autres entités, la direction juridique, rattachée à la direction générale, participe à la performance globale. Et évalue de plus en plus précisément ses interventions.

« *Qu'est-ce que la performance pour nous ?* » s'interrogeait-on chez Adisseo, en début d'année dernière. Le groupe de nutrition animale, qui avait mis en place une nouvelle gouvernance, avait alors décidé de **se pencher sur ses indicateurs de performances**. Nombreux, il convenait d'en limiter la quantité mais aussi de mieux en apprécier la pertinence. Avaient-ils une utilité ou bien répondaient-ils à un effet de mode ? N'étaient-ils pas trop financiers ?

Les réflexions d'une équipe mixte, composée des différents départements de l'entreprise (finance, informatique, sécurité, secrétariat général, etc.) et placée sous la houlette d'un comité de pilotage, se poursuivent encore pour quelques mois dans le cadre d'**un plan de progrès et d'un planning précis**. « *A terme, l'objectif est de piloter le fonctionnement et le développement de l'entreprise par le biais d'indicateurs de performance communs, limités en nombre. Chaque entité de la société déterminant ses propres Key Performance Indicators (ou KPI) à cascader au niveau des objectifs annuels de tous les services, y compris la direction juridique* », indique Nathalie Debeir, secrétaire générale groupe. D'ores et déjà, les axes de travail des juristes dégagent quatre familles d'indicateurs susceptibles de mesurer leur performance dans quatre domaines précis.

1. La diffusion de la culture juridique dans l'entreprise

Quelques indicateurs simples et éclairants vont porter sur **le nombre de documents types ou de notes diffusées**, ou encore **le nombre de formations effectuées**. « *Pour déterminer les KPI les plus appropriés, nous avons commencé par prendre des benchmarks en nous basant sur des groupes comparables en taille et internationaux* », complète Nathalie Debeir.

2. La satisfaction des clients internes

Les juristes jugent capital d'**améliorer leur communication** auprès des autres départements. « *Outre un questionnaire annuel, il convient de pouvoir évaluer la pertinence du conseil dispensé, la capacité du juriste à vulgariser un point de droit, voire à innover dans la solution proposée* », insiste la secrétaire générale.

3. L'amélioration des processus

Ce qui est stratégique pour l'entreprise l'est aussi pour le juridique. **Ce dernier doit veiller à accroître la proportion du temps qu'il passe sur des dossiers stratégiques ou critiques** (M & A, corporate, contentieux, introductions en Bourse, construction d'une usine, etc.). « *Le LPO [sous-traitance, NDLR] pourrait être une éventualité* », estime Nathalie Debeir.

4. La maîtrise des coûts

Enfin, **une gestion rigoureuse** des salaires, honoraires d'avocats, frais de déplacement et coûts d'assurances et autres s'impose. « *Mais notre mode de fonctionnement repose sur un système de répartition du temps de travail par pourcentage* », poursuit Nathalie Debeir. « *Nous n'utilisons toutefois pas de feuilles de temps, à l'instar des avocats, ni de refacturation interne. La direction juridique n'est pas non plus un centre de recouvrement.* »

À noter

Adisseo (ex-Rhône-Poulenc Aventis Animal Nutrition) est l'un des rares groupes français détenus en totalité par une société d'état chinoise (Bluestar/ChemChina).

Écrit par **Muriel JASOR**
mjasor@lesechos.fr

Les Echos management © 2014