

Imerys promeut l'esprit de partenariat juridique

MURIEL JASOR / RÉDACTRICE EN CHEF, LES ECHOS BUSINESS | LE 23/06 À
00:18



denis musson, - Photo Christophe Boulze



Imerys promeut l'esprit de partenariat juridique

2 / 2

Avec 400 sites industriels, l'exercice de multiples métiers, une vingtaine de divisions et une présence dans 50 pays, le groupe d'activités extractives pousse ses équipes juridiques, dirigées par Denis Musson, à toujours mieux « coller » à l'organisation générale.

Soixante-treize acquisitions sur les douze dernières années. L'appétit de croissance du groupe Imerys est des plus soutenus : 24 millions en moyenne par acquisition, soit un total de 1,8 milliard d'euros d'opérations pour le producteur français de minéraux industriels, qui toutefois vient de choisir de ne pas relever son offre de rachat sur l'américain Amcol pour contrer celle de son rival Mineral Technologies. A n'en pas douter, ce rythme de **croissance externe** à marche forcée a de quoi occuper la direction juridique animée par Denis Musson. A tel point que ce dernier a dû, il y a un an, étudier la question de sa réorganisation.

Tel un cabinet d'avocats interne

« *Trois facteurs nous y ont poussés* », détaille le directeur juridique et secrétaire du conseil du groupe de 16.000 salariés. « *L'objectif était, un, d'aboutir à une meilleure optimisation des ressources internes et externes ; deux, d'assurer notre position de "business partner" ; enfin, trois, de davantage partager entre juristes et avec les opérationnels, afin de leur permettre d'être encore plus agiles et rapides sur leur marché .* » Dans cet esprit, une entité interne semblable dans son fonctionnement à celle d'un cabinet d'avocats s'est structurée. Composée de 39 juristes, elle comprend des spécialistes de différentes matières clefs pour Imerys, la concurrence, les fusions et acquisitions, le « corporate », la « compliance & concurrence », le contentieux ou encore la propriété intellectuelle pour n'en citer que quelques-uns. Au côté de cette douzaine de spécialistes oeuvrent des juristes généralistes par région . « *Toute la mission de la direction juridique repose sur cette philosophie : systématiser le recours à la fonction juridique et optimiser l'effet de levier de ses ressources internes et du recours à l'expertise externe* », complète Denis Musson.

Partenariat juridique

Mieux organisés, les juristes maison sont alors mieux à même de donner des éclairages, fournir des analyses et vendre leurs services auprès des autres entités du groupe, leurs clients internes. Cette organisation plus efficace - des indicateurs de performance vont être progressivement mis en place - nécessite une grande qualité de recrutement. De fait, nombre d'entre eux sont d'anciens avocats dotés d'une expérience professionnelle de 4 à 10 ans. « *Au-delà, c'est plus difficile, car il y a un pli à prendre dans l'entreprise - comme adhérer à un projet et cultiver l'esprit - guère compatible avec la mentalité d'une profession libérale* », relève le directeur juridique qui se tourne aussi vers des cabinets de chasseurs de têtes quand il s'agit de dénicher une perle rare de type « mouton à cinq pattes ».

Une fonction régalienn

Imerys, qui a triplé de taille en seize ans, contredit la règle qui veut que les juristes s'épanouissent davantage dans les secteurs de la finance et de la grande distribution plutôt qu'industriels ou manufacturiers. Avec 400 sites industriels, une présence dans 50 pays et l'exercice de multiples métiers et une vingtaine de divisions, le groupe d'activités extractives entend continuer

de s'imposer à l'échelle européenne mais aussi mondiale. Un phénomène qui alourdit nécessairement le poids du droit dans la gestion quotidienne du « petit groupe multinational » et pousse la direction juridique à toujours mieux « coller » à l'organisation générale d'une entreprise fondée sur la décentralisation et l'esprit entrepreneurial.

Résultat : le directeur juridique, aussi président du Cercle Montesquieu (qui réunit des directeurs juridiques), siège au comité exécutif d'Imerys et est secrétaire de son **conseil d'administration** et la fonction juridique compte au nombre des fonctions régaliennes du groupe, avec la finance et les ressources humaines.

Muriel Jasor