

Créativité

44 « CRÉATIVITÉ À BON ESCIENT »

Les clés de la mise en place d'un processus créatif chez les juristes

Article rédigé par :

Béatrice BIHR,

directeur juridique exécutif, Laboratoires Teva



Teva est un laboratoire pharmaceutique qui se hisse à la 8^e place des plus gros laboratoires au monde. C'est également le numéro 1 mondial des médicaments génériques. Il compte actuellement plus de 60 000 collaborateurs répartis dans une quarantaine de pays.

Teva a récemment redéfini les valeurs du groupe à la suite d'un processus « bottom up » à l'occasion duquel la plupart de ses filiales et de ses collaborateurs ont été amenés à contribuer. Des groupes de réflexion et de travail décloisonnés ont été organisés au sein de ses filiales pour s'interroger sur ce qui faisait la spécificité de Teva, pour dégager les valeurs qui permettraient à ses employés appartenant à des pays et des cultures différents de se sentir membres d'une même communauté. Ces travaux ont été regroupés et synthétisés. Les membres du comité exécutif mondial se sont alors retrouvés pour une retraite de quelques jours dans les montagnes en Israël, pays d'origine de Teva. Pendant cette retraite, ils ont analysé toutes les réponses, les exemples et les histoires remontées par les filiales pour en faire ressortir d'abord des phrases, puis des mots et des valeurs illustrant l'ADN de la société. À l'issue de leurs réflexions, il en est resté cinq. Parmi elles, la « créativité à bon escient ». Une valeur, un concept dont la formulation même interroge en ce qu'il met l'innovation au cœur de l'activité de l'entreprise mais semble dans le même temps le restreindre par la qualification qu'il ajoute.

Afin de faire vivre ces valeurs et de les porter en interne, le Président de Teva Santé, filiale du groupe Teva en France, a souhaité qu'elles soient incarnées par des collaborateurs, via une intervention en vidéo destinée à l'ensemble des salariés. J'ai ainsi été choisie, alors que j'occupais le poste de directeur juridique exécutif de l'entreprise, pour incarner cette valeur de « créativité à bon escient ».

Ce choix m'a poussée à m'interroger sur la place de la créativité dans l'entreprise et plus particulièrement dans le domaine juridique. Faut-il susciter la créativité des juristes ? Y-a-t-il des limites à cette créativité ? Comment et dans quel but s'exprime-t-elle ? Est-elle individuelle ou collective ? Comment impacte-t-elle l'entreprise ? Comment la favoriser ?

1. Faut-il susciter la créativité des juristes ?

Juristes et créativité. – La créativité est-elle une qualité à rechercher chez un juriste ? La réponse ne s'impose pas aussi facilement que pour un chercheur, un développeur, un publicitaire ou encore un communicant. Le rapprochement entre l'activité juridique et la créativité ne va pas de soi de prime abord. Il y a un certain conservatisme qui s'attache à l'image des juristes et au rôle qu'on attend *a priori* d'eux. On les imagine rigides, seuls capables de « dire le droit » et dont le rôle est fondamentalement de fixer des limites, des bornes à l'activité de l'entreprise. Les qualités attendues relèvent de la méthode, de la précision, de l'expertise et d'une rigueur presque morale. On les imagine volontiers solitaires, isolés des opérationnels, entourés de codes et de livres, forcément un peu poussiéreux... On leur demande moins spontanément d'être innovants et créatifs.

La créativité pourtant ne rime pas avec le non-respect des règles, mais avec dynamisme, transversalité et innovation.

Une réalité économique de plus en plus complexe. – S'il s'agissait simplement de retrouver une règle dans un code et de l'appliquer automatiquement à une situation, les juristes seraient sans doute bientôt remplacés par Internet et des logiciels dans lesquels on formulerait une question et, grâce à quelques mots-clés, des réponses automatisées apparaîtraient sur écran en quelques secondes. Mais la vie des entreprises et la réalité du monde économique sont complexes. Les intervenants sont multiples, les réglementations se superposent et parfois des droits étrangers se mêlent aux problématiques présentées aux juristes. En matière de distribution de médicaments génériques aux pharmacies par exemple, des règles issues du Code de commerce, du Code de la sécurité sociale et du Code de la santé publique s'entremêlent, laissant la place à des interprétations différentes, parfois même contradictoires. Le juriste se voit alors confié la délicate tâche de trouver des solutions pratiques face à des problèmes complexes.

Le juriste facteur de compétitivité. – Les juristes ne sont plus ceux qui se retranchent derrière la règle juridique pour dire non, mais sont devenus des contributeurs actifs du développement et de la croissance de leur entreprise. Ainsi, dans de nombreuses entreprises, on commence à mesurer l'impact des juristes en matière de revenus et de croissance, par l'intermédiaire par exemple d'indicateurs de croissance. Ces indicateurs peuvent être variés, quantitatifs (par exemple, nombre de contrats ou de contentieux traités par juriste) ou qualitatifs (par exemple, gain lié à une clarification fiscale par l'Administration). Au sein des laboratoires *Teva*, les juristes sont aussi évalués sur leur capacité à générer des « LBI » (*legal business initiatives*), c'est-à-dire à identifier et à générer des initiatives qui ont un impact direct sur les résultats de l'entreprise. Le juriste devient un acteur de la compétitivité de l'entreprise. Le juriste n'est plus passif mais pro-actif. Il sera, par exemple, plus vigilant face à des comportements anti-concurrentiels et n'attendra pas des remontées terrain pour se saisir de ce type de problématique. Cette nouvelle posture le contraint également à imaginer et anticiper les évolutions législatives pour influencer le législateur par ses contributions aux projets de textes, via notamment les associations professionnelles, ou à préparer son entreprise face à des changements. Dans de nombreux secteurs d'activités, l'économie évolue plus vite que le droit et les entreprises peuvent se retrouver face à des situations qui, juridiquement, ne sont pas encore tranchées ou qui restent floues. Les exemples sont nombreux dans la nouvelle économie (*Airbnb*, *Uber*, *Google*, etc.) mais les entreprises dans les secteurs plus traditionnels sont régulièrement confrontées à des problématiques et des enjeux tout aussi importants pour leur développement.

Le droit, une boîte à outils. – Le droit devient alors une boîte à outils qui contient des règles, de la jurisprudence, dans laquelle les juristes vont puiser pour trouver des solutions adaptées aux contraintes de leurs entreprises. Il existe en réalité souvent plusieurs solutions à un problème donné. Le choix de la solution dépend des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. C'est une raison pour laquelle il est important pour une entreprise d'internaliser une partie de la ressource juridique. Seul le juriste interne (par opposition à l'avocat externe) sera

en mesure de suffisamment bien connaître les codes, les valeurs de son entreprise, ses moyens d'actions et ses priorités pour façonner une réponse qui soit cohérente avec ceux-ci. L'aversion au risque varie également d'une entreprise à l'autre. Elle sera forcément plus forte dans un laboratoire pharmaceutique que dans un start-up internet. Les choix qui en découleront seront donc différents dans un cadre juridique pourtant identique. L'enjeu est donc d'aller puiser de manière pertinente et innovante dans cette boîte à outils.

Au regard de ce qui précède, le champ laissé à la créativité des juristes paraît vaste et la manière dont les juristes vont développer leur créativité apparaît de plus en plus comme un élément de différenciation et de compétitivité important pour les entreprises. Il est donc essentiel pour les entreprises de favoriser et susciter la créativité de leurs juristes.

2. Comment susciter la créativité des juristes ?

La question se pose de déterminer comment favoriser la créativité dans les départements juridiques. « La créativité, c'est 95 % de travail et 5 % d'innovation » a dit Linus Pauling. Le processus créatif au sein de l'entreprise demande un important travail préalable de défrichage, que ce soit de la législation applicable et des paramètres propres à l'entreprise, mais aussi de concertation avec les opérationnels. Il est important d'être ouvert au dialogue interdisciplinaire et aux opinions divergentes, mais aussi de ne pas avoir peur de lancer de nouvelles idées ou ébauches. Ce processus nécessite de mettre en place des vecteurs de communication qui permettent de développer une intelligence collective, faite d'interactions et d'itérations, intégrant les retours d'expériences des clients internes.

Développer l'agilité. – La créativité des juristes en entreprise n'est pas une créativité *in abstracto*, mais elle s'inscrit au contraire dans l'environnement économique mouvant de l'entreprise. Il s'agit par exemple d'inventer de nouveaux outils pour gagner en compétitivité. Les juristes doivent faire preuve d'agilité pour permettre à leur entreprise de saisir les opportunités qu'offre une loi nouvelle, pour développer les premiers des outils offrant un avantage compétitif pour leur entreprise. Dans un environnement législatif souvent flou et mouvant, les juristes doivent être capables d'ajuster constamment leurs avis. Ce qui était possible un jour peut devenir caduc le suivant, au gré des textes et des législations. Cette agilité, cette réactivité fait partie du processus créatif. Elle se développera dans un milieu qui laisse place au questionnement des situations établies et qui favorise l'expérimentation.

Décloisonner la performance. – La créativité se développe avec la connaissance qu'acquiert le juriste de son entreprise et de ses enjeux, aussi bien commerciaux que stratégiques. Les juristes doivent comprendre les besoins de leurs clients. Les retours d'expérience client, la diffusion de l'information, se révèlent indispensables pour que la solution innovante proposée et mise en place réponde à un besoin concret et identifié. Ainsi, une veille juridique en tant que telle ne pourra être qu'informatrice et au final défensive et passive sans cette connaissance intime de son environnement par le juriste. Ce

dernier ne peut rester isolé mais doit être associé en amont aux réflexions sur l'évolution de l'entreprise. Afin de favoriser les échanges entre les juristes et les autres départements, il est par exemple possible de mettre en place des systèmes de bonus croisés. Ainsi, dans certaines entreprises françaises dont la maison mère est américaine, les juristes ont des objectifs trimestriels qui sont calés sur ceux des opérationnels. À cette fin, des réunions de cadrage réunissent la direction juridique et les autres directions à la fin de chaque trimestre et les objectifs sont partagés afin que les contraintes des opérationnels soient intégrés par la direction juridique. En cas d'atteinte des objectifs, ce sont non seulement les opérationnels mais aussi les juristes qui sont récompensés. De tels systèmes d'incitation sont un moyen de faire collaborer plus étroitement les équipes, mais permettent aussi aux juristes une appréhension plus fine des enjeux.

Encourager le dialogue interdisciplinaire. – Les juristes doivent également être capables de dialoguer avec d'autres fonctions afin de s'en nourrir. Plutôt que d'opposer direction financière et direction juridique et sous réserve que l'une ne soit pas placée sous la tutelle de l'autre, des dialogues constructifs et sources d'innovation sont possibles. Une stratégie juridique ne peut se déployer de manière autonome. Elle doit pour être efficace, être reprise et intégrée par les autres fonctions. Par exemple, si un juriste donne à une opération une qualification juridique précise mais que cette même opération est traduite différemment dans les comptes de l'entreprise, cette qualification perd de sa crédibilité en cas de contrôle. Comprendre comment fonctionne la direction financière et quelles sont ses contraintes, permet au juriste d'affiner ses opinions et de les rendre compatibles avec la réalité de l'entreprise. Le processus créatif au sein d'une entreprise est amélioré par ce dialogue interdisciplinaire.

Multiplier les échanges. – La créativité est un processus collectif. Une innovation naît d'interactions et de va-et-vient qui permettent de faire naître une idée, de la confronter aux contraintes pratiques et opérationnelles pour qu'émerge finalement une solution. Il est donc important de multiplier les échanges. Au sein des laboratoires *Teva*, les juristes sont amenés à beaucoup échanger, entre eux mais aussi avec les autres départements. Pour favoriser l'émulation entre pays européens, deux programmes ont été mis en place. Le premier, baptisé *LIMO* (*legal internal mobility opportunity*) encourage la mobilité des juristes d'un pays à l'autre pour des périodes pouvant aller de quelques jours à plusieurs mois. En découvrant un autre pays, de nouvelles façons de travailler et en comparant de quelle manière certaines problématiques communes ou similaires sont traitées, les juristes sont stimulés et plus à même, non pas seulement d'importer tel quel ce qui se fait dans leur pays d'accueil, mais de s'en inspirer et d'innover. Les retours sont parfois immédiats, mais leur bienfait perdure aussi à plus long terme. Le deuxième programme, *Advanced LIMO*, permet quant à lui à un juriste d'intégrer un département opérationnel et d'y traiter des dossiers, non pas juridiques mais propres au département qu'il intègre. Selon les départements, l'apport peut être variable, mais bien souvent au bout de quelques semaines le juriste est véritablement intégré

et contribue comme un membre à part entière de l'équipe. Ces expériences sont sources d'une bien meilleure compréhension des métiers et des problématiques qui vont nourrir sa réflexion et son approche juridique une fois son département d'origine réintégré.

3. La créativité à bon escient

Mais pourquoi alors, si les bénéfices de la créativité sont si importants, devoir préciser qu'elle doit s'exercer « à bon escient » ?

Le juriste, garant de la sécurité de l'entreprise. – D'abord, et c'est sans doute ce qui vient à l'esprit en premier lieu, parce que le juriste demeure le « gardien du temple ». Sa créativité reste contrainte par ce qui est permis par la loi et il revient parfois encore au juriste le rôle de dire non. Il ne s'agit pas, lorsque l'on évoque la créativité juridique, de mettre en place des systèmes qui seraient en marge de la légalité. Bien au contraire, il s'agit de comprendre et d'optimiser l'arsenal juridique existant pour sécuriser l'entreprise tout en choisissant des options qui respectent et s'adaptent au mieux à ses objectifs. Ainsi, au sein de la direction juridique de *Teva*, le rôle des juristes est symbolisé par trois colonnes sur lesquelles repose le fronton d'un temple grec et dont la première fait référence à ce rôle traditionnel et toujours aussi important de « gardien du temple ». Il figure à égalité avec celui de « business partner » et de « créateur de valeurs ».

Susciter la créativité des autres. – La « créativité à bon escient », c'est aussi pour le juriste fixer un cadre qui va permettre de susciter la créativité des autres. Il n'y a pas de créativité « dans le vide ». Son rôle va donc être aussi celui d'un catalyseur qui va créer le cadre dans lequel la créativité des opérationnels va se développer. Pas de créativité sans contrainte, ni sans règle. Avoir un cadre clair, voire strict, permet aux individus d'évoluer dans un environnement défini. Cette connaissance des « règles du jeu » leur permet ensuite de libérer leur créativité pour trouver des solutions efficaces qui tiennent compte de ces contraintes. C'est en posant des règles sûres et claires et en s'assurant qu'elles sont bien comprises, puis respectées, que le juriste favorise la créativité au sein de l'entreprise. Au sein des laboratoires *Teva*, on évoque des « espaces où chacun peut faire des choses extraordinaires ». C'est particulièrement le cas dans l'environnement pharmaceutique où les règles sont nombreuses et complexes. Bien les connaître et les comprendre permet de sécuriser les collaborateurs et leur donne la possibilité d'innover au quotidien.

Vers une co-construction de la règle. – Lorsque les règles sont mal comprises, elles sont également mal acceptées et il y a un fort risque de transgression, de contournement. L'acceptation des règles passe donc par l'instauration de relations de proximité avec les équipes. Il convient d'associer les équipes opérationnelles à la réflexion juridique, aux contraintes et aux risques et non d'imposer une règle abstraite qui vient du haut et qui apparaît dénuée de sens. La transparence et le dialogue sont essentiels pour comprendre les objectifs de chacun et engager les équipes dans un dialogue constructif. Cette

démarche demande du temps et de la pédagogie. À cet effet, il est essentiel d'organiser de la formation juridique et des échanges plus informels à tous les niveaux pour, non seulement sensibiliser aux règles, mais également expliquer leur sens et justifier leur application. Afin de mieux faire connaître son rôle, la direction juridique française de *Teva* organise de nombreuses formations, mais elle va aussi plus loin en publiant par exemple un rapport d'activité détaillant les projets d'entreprise auxquels elle a contribué tout au long de l'année. En sens inverse, il est aussi essentiel de permettre la remontée d'informations de la part des clients internes pour s'assurer de l'adéquation des procédures mises en place avec la réalité terrain et être à l'écoute de leurs suggestions.

4. Les conditions de la créativité des juristes

La créativité des juristes ne peut se développer en entreprise que si celle-ci leur en donne les moyens qui créeront le terrain sur lequel elle pourra se développer.

La place du droit dans l'entreprise. – Le rôle du juriste doit être reconnu et valorisé par l'entreprise. Sa créativité ne pourra se développer que si sa contribution est respectée et si sa voix est entendue. Les échanges ne pourront être fructueux que si les opérationnels s'impliquent dans ces échanges et ils le feront

d'autant plus que la place de direction juridique est reconnue au plus haut niveau de l'entreprise.

Faire partie du comité exécutif. – Le juriste doit être impliqué le plus en amont possible pour développer une vision transversale mais également anticiper les problématiques. Il doit donc être associé à la définition de la stratégie de l'entreprise pour comprendre ses enjeux, mais aussi intégrer ses contraintes et être à l'affût des opportunités. Il est donc indispensable que le directeur (ou la directrice) juridique fasse partie du comité exécutif de l'entreprise et soit rattaché(e) directement à la direction générale. Il (ou elle) doit être capable d'endosser des responsabilités importantes et donc avoir le statut qui s'attache à ces responsabilités.

Indépendance. – Enfin, les juristes doivent bénéficier d'une grande liberté d'action leur permettant de se saisir de sujets transverses et pouvoir les traiter en toute indépendance. En effet, il est important que le juriste puisse avoir les marges de manœuvre et l'autorité suffisante pour se saisir de sujets au-delà de la question posée. Il lui appartient en effet de dresser et de gérer la « carte des risques juridiques » de l'entreprise. Le risque est inhérent à toute activité et il n'est pas d'activité sans risque. Dès lors, il est important que le juriste ait la maîtrise de ces risques pour pouvoir donner des conseils pertinents qui tiennent compte de la situation de l'entreprise.

C'est aussi cela, être « créatif à bon escient »...