

Les principaux défis des directions juridiques

Par Patrick Bignon

En deux décennies, la fonction juridique s'est imposée au sein des entreprises françaises. Mais, en concurrence avec d'autres fonctions transversales, elle doit aujourd'hui s'affirmer comme pôle créateur de valeur ajoutée.

Au cours des dernières années, la fonction juridique a connu de profondes mutations. Trop longtemps considéré en France comme un parent pauvre de l'entreprise, le service juridique est désormais mieux reconnu. Les directions juridiques sont également mieux structurées et s'appuient sur des équipes hiérarchisées autour d'un manager, le directeur juridique. Mais les directions juridiques sont également soumises à des pressions accrues. Entre course à la performance et réduction des coûts, elles doivent gérer une délicate équation. Comme toute autre fonction de l'entreprise, le service juridique doit rendre des comptes sur sa gestion et rationaliser son fonctionnement. Optimiser l'organisation du département juridique est donc devenu indispensable. Pour mener à bien ce chantier et relever les défis actuels, le directeur juridique doit articuler sa réflexion autour des principaux thèmes suivants :

La place de la fonction juridique

Avant toute chose, le directeur juridique doit affirmer sa place dans la hiérarchie de l'entreprise. Le soutien de la direction générale est nécessaire pour qu'il puisse pleinement remplir son rôle. Il doit donc faire en sorte que ce lien soit établi de façon la plus claire possible en privilégiant un rattachement direct. Il doit également prendre soin de se positionner au sein des différents comités exécutifs.

L'organisation de la direction juridique

L'organisation du service juridique doit être ajustée au mieux aux besoins de l'entreprise. La taille du département doit être optimisée selon plusieurs variables : part de travail effectuée en interne et part sous-traitée à des conseils extérieurs, secteur d'activité, types d'opérations réalisées, etc.

L'équilibre entre externalisation et internalisation

Trouver l'équilibre entre la part de travail effectuée en interne par la direction juridique et la part traitée par des conseils extérieurs est un exercice délicat. Le calcul des coûts respectifs de ces deux options est déterminant et seul un travail de « *benchmarking* » facilite le règlement de cette question.

L'intégration des questions de « compliance » et de risques

Les directions juridiques jouent un rôle de plus en plus important pour garantir la conformité de l'entreprise. Ce rôle, qui s'est développé avec l'évolution de la « *corporate governance* », a pris aujourd'hui une importance telle qu'un poste lui est souvent consacré dans les organigrammes des grandes directions juridiques. L'internationalisation et la ramification sans cesse croissante des groupes rendent particulièrement difficile ce contrôle de la « *compliance* » et justifient la mise en oeuvre de ressources dédiées. Instaurer un système de « *reporting* » juridique est également essentiel pour pouvoir mesurer les risques des départements de l'entreprise.

La proximité avec les opérationnels

Les attentes des opérationnels envers leur direction juridique se sont renforcées. Clients internes de la direction, ils exigent des juristes qu'ils traitent leurs dossiers avec la même disponibilité et réactivité qu'un cabinet d'avocats indépendant. Ils attendent également des juristes qu'ils comprennent leurs différents métiers et sachent dépasser le conseil strictement juridique pour adopter une vision plus globale de leurs problèmes. Le directeur juridique doit donc prendre soin de bien structurer le dialogue avec les opérationnels. La mise en place d'enquêtes de satisfaction permet par exemple de renforcer les liens internes et de cibler avec précision les besoins des différents pôles de

l'entreprise. Enfin, des efforts de sensibilisation à la variable juridique doivent être engagés afin d'améliorer la perception de la fonction juridique au sein de l'entreprise.

Une meilleure interaction avec les prestataires

Lancé dans une course pour le contrôle des coûts, le directeur juridique doit structurer et rationaliser ses relations avec les cabinets d'avocats. Les directions juridiques n'hésitent plus à réduire drastiquement le nombre de leurs prestataires et à faire jouer la concurrence. La pratique des panels de plus en plus fréquente dans les pays de culture anglo-saxonne devrait se développer en France.

L'utilisation des nouvelles technologies

Les nouvelles technologies permettent d'optimiser le fonctionnement du service juridique. Le directeur doit donc savoir en tirer profit pour relever les grands défis auxquels il est confronté. Des outils informatiques innovants peuvent notamment lui permettre d'améliorer la circulation du savoir-faire du service juridique mais également la gestion des relations avec les cabinets d'avocats (facturation, gestion du temps, communication d'informations, etc.) et avec les opérationnels.

Une politique de gestion des carrières et de mobilité

Parmi les questions les plus délicates à traiter pour le directeur juridique : celle des ressources humaines. Le directeur juridique doit rendre la fonction attractive et savoir retenir les meilleurs professionnels. Il est de plus en plus important d'élaborer une véritable politique de gestion des carrières pour les juristes. Le département juridique doit être organisé selon une pyramide cohérente afin de permettre une évolution des carrières. L'entreprise doit également faciliter la mobilité des juristes (mobilité intra groupe, mobilité internationale, possibilité d'évolution vers des fonctions extra juridiques) et leur développement professionnel, notamment par la mise en place de plans de formation personnalisés.