

## Conférence: Droit et Entreprise : les meilleurs ennemis ?

*Les juristes créent-ils de la valeur pour l'entreprise ?*

*Compte-rendu rédigé par Laurent Bonnard, étudiant au sein du MSc Legal & Tax Management, EDHEC Business School*

Cette conférence s'est déroulée à l'EDHEC Business School, le 26 janvier 2010 à 18h30, et était articulée autour de trois parties : une présentation des travaux de recherche par Christophe Roquilly, professeur de droit à l'EDHEC et directeur du Centre de recherche LegalEdhec ; une intervention de Pierre Charreton, directeur juridique du Groupe Areva, et un débat animé par Christophe Collard, professeur de droit à l'EDHEC et chercheur au sein de LegalEdhec.

L'intitulé de la conférence de l'EDHEC concernant le rapport de l'entreprise au droit, ainsi que la place et le(s) rôle(s) du juriste d'entreprise se voulait provocatrice annonçait Christophe Roquilly dans sa présentation. L'aspect polémique du titre cache cependant des questions de fond qui intéressent praticiens et chercheurs. Christophe Roquilly en rappela les lignes directrices, à savoir :

1. les juristes créent ils de la valeur dans le cadre de l'entreprise ? Et dans l'affirmative comment la mesurer ?
2. Peuvent-ils aider à la formation d'avantages concurrentiels, voir être eux-mêmes la source d'un tel avantage ?

La conférence commença donc par une première intervention de Christophe Roquilly concernant les pistes de recherche les plus intéressantes à aborder pour explorer ces problématiques. Pierre Charreton poursuivit le propos en illustrant sa vision du rôle du juriste au sein de l'entreprise par sa très riche expérience professionnelle. Il aborda ensuite l'importance fondamentale de la culture juridique de l'entreprise en vue d'organiser celle-ci et d'en retirer *in fine* un avantage concurrentiel. Plusieurs développements essentiellement centrés sur l'interaction entre les juristes et leurs collègues et le concept de la fonction juridique au sein de l'organisation clôturèrent la séance.

Christophe Roquilly commença son propos en exposant le paradoxe liant le droit à l'entreprise. Le dirigeant fait preuve d'une attirance réelle pour le droit, en tant qu'il consacre

des libertés fondamentales (la liberté du commerce et de l'industrie, le principe de libre concurrence, notamment), mais fait preuve en même temps d'une aversion particulière à l'égard de la matière juridique qui encadre nécessairement ces libertés et se dresse donc souvent en obstacle.

Une étude menée par le Centre de recherche LegalEdhec auprès de dirigeants diplômés de l'EDHEC, ou membres de l'Association des Anciens Élèves de l'ENA, et/ou membres de l'IFA, et relative à leur perception du droit, illustre cette appréhension contradictoire. Les dirigeants d'entreprise perçoivent très majoritairement le droit comme une contrainte particulièrement pesante, le jugeant trop volumineux et complexe, mais se réjouissent dans le même temps de la sécurité que l'entreprise peut en retirer.

Nombre d'analyses ont traité de cet aspect paradoxal : analyse exégétique des juristes, analyse des économistes tentant de mesurer l'influence de l'environnement juridique sur la performance d'une économie, que ce soit à travers l'évaluation des régimes de droits de propriété, de la fiabilité du système judiciaire, de la facilité à créer une entreprise, etc., et depuis plusieurs années une analyse des stratégies abordant l'environnement réglementaire comme une source potentielle d'opportunités et de menaces.

C'est dans le cadre de cette approche que le chercheur doit se situer pour envisager les problématiques de stratégie juridique. Stratégie juridique qui doit amener l'entreprise à ne pas simplement recevoir le droit comme un donné externe s'imposant à elle tant bien que mal, mais comme une ressource-clef à utiliser. Penser la manière d'utiliser la ressource juridique, dresser une typologie des stratégies juridiques (défensive/offensive, réactive/proactive/anticipatrice) et de leur possibles conséquence sont les tâches primordiales que s'assignent Christophe Roquilly et les membres de LegalEdhec. Christophe Roquilly souligna ensuite la carence d'une réelle prise en compte du droit dans l'approche par les ressources, courant de pensée aujourd'hui très présent dans le champ de la stratégie d'entreprise. Or, dans un environnement juridique identique pour tous les acteurs économiques d'un secteur donné, c'est bien l'utilisation de la fonction juridique comme une ressource à part entière qui est à même de créer et développer un avantage concurrentiel.

Dès lors trois grands axes de réflexion se dessinent.

Le premier axe est un préalable indispensable à la mise en place d'une stratégie. Celle-ci définie comme l'utilisation d'un ensemble de moyens pour atteindre un objectif donné, suppose que l'entreprise s'interroge sur les ressources et les capacités juridiques dont elle dispose pour parvenir à ses fins.

La suite logique consiste dans une mesure *a posteriori* de l'efficacité de la stratégie mise en œuvre. Christophe Roquilly rappela à ce propos la nécessité de conceptualiser des outils permettant une mesure de la performance de l'outil juridique, les traditionnels ratios financiers se révélant à eux seuls insuffisants pour évaluer pleinement l'apport du juriste d'entreprise (l'actif immatériel qu'il représente ne saurait se réduire à une pure quantification financière. Quid, également, de la valeur sociétale et de la valeur stratégique ?).

Enfin, stade final de l'analyse, il apparaît fondamental de savoir si l'existence d'une véritable culture juridique dans l'entreprise est un facteur de surperformance pour celle-ci et donc un atout réel qu'il importe de développer. Auquel cas, la suite de la réflexion doit porter sur les critères qui permettent de bâtir une telle culture. Ce travail prospectif est au cœur d'un projet de recherche de LegalEdhec, mené en partenariat avec l'AFJE. Christophe Roquilly livra plusieurs exemples d'éléments pouvant influencer la création et le développement de la culture juridique : dimension internationale de l'entreprise, proximité du directeur juridique par rapport à la sphère de décision stratégique, existence de *process*, qualité des relations et des échanges de savoirs et de savoir-faire entre juristes et non-juristes, entre autres.

Christophe Roquilly ajouta que les résultats de cette étude seront présentés en « avant-première » à l'AFJE.

Pierre Charreton poursuivit en revenant sur la relation paradoxale du droit et de l'entreprise. L'objet social de l'entreprise (en dehors des cabinets d'avocats et de quelques autres organisations dédiées à la création « de droit ») n'est pas de faire du droit ; pourtant le droit est omniprésent dans la vie de l'entreprise déclara-t-il. C'est cette présence de la dimension juridique à tous les niveaux du business qui est très souvent mal vécue par les dirigeants. Selon Pierre Charreton, la raison majeure de cette aversion résulte de la difficulté éprouvée par ces derniers à maîtriser la matière. Le dirigeant s'est familiarisé avec les différents concepts indispensables à la vie de l'entreprise (finance, marketing, R&D, etc.) pour être à même de prendre les meilleures décisions. La mauvaise connaissance du droit constitue donc un obstacle majeur à son pouvoir décisionnel et l'oblige à faire appel à l'expert juridique, ce qui implique invariablement une perte de pouvoir au profit de celui-ci. Dès lors, l'intégration du juriste dans l'équipe de direction passe par une modification de cette relation conflictuelle. Il incombe aux juristes de se rendre compréhensibles et pédagogues, de faire partager leur savoir pour cesser d'être les techniciens arides avec lesquels il faut composer et pour devenir de véritables *business partners* avec lesquels l'on construit une solution. La clé d'une relation réussie passe par une compréhension intime et un intérêt réel du juriste pour le *business model* de l'entreprise de manière à proposer la solution optimale. Pierre Charreton conçoit la mission du juriste en trois temps : questionner, clarifier, solutionner.

Pierre Charreton continua en abordant la question de la culture juridique de l'entreprise qui est pour lui un enjeu fondamental. A cet égard, sa première préoccupation lorsqu'il intègre une nouvelle entreprise est d'appréhender sa culture juridique, qui consiste essentiellement en la capacité à intégrer les problématiques juridiques dans le processus décisionnel. Sur le plan conceptuel, Pierre Charreton aborde la culture juridique de l'entreprise à partir d'une cartographie des fonctions essentielles que sont la direction générale, la R&D, la branche commerciale (marketing et vente) et la direction financière. Chaque fonction représente le sommet d'un carré dont le centre constitue le point de cohérence de l'organisation dans sa globalité. C'est la position, voire la distance, de la fonction juridique par rapport à ce point syncrétique qui témoigne de la culture juridique de l'entreprise et, partant, l'importance du facteur juridique dans la stratégie globale de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant, avec cette image conceptuelle, de conférer une place centrale ou privilégiée au droit. L'objectif de cette représentation est double. Elle consiste d'abord à refuser toute dichotomie entre l'aspect juridique et entrepreneurial, et à affirmer au contraire leur caractère indissociable. Elle permet ensuite d'illustrer le caractère transversal de la matière juridique qui est une dimension inhérente à toutes les problématiques de l'organisation et permet de ce fait d'acquérir une vision d'ensemble de l'entreprise. La fonction juridique, parce qu'elle est le domaine qui permet la plus grande prise de recul, est un outil de gestion qui transcende sa seule matière et permet de porter un jugement sur la situation globale de l'entreprise et d'aider à la prise de décisions stratégiques.

Soucieux d'offrir une dimension pratique à son propos, Pierre Charreton l'illustra de deux exemples concrets qui permirent d'apprécier l'importance des aspects juridiques dans les enjeux stratégiques de l'entreprise et le rôle tenu par la fonction juridique dans la recherche des solutions.

Christophe Collard entama le débat par une question sur les différents portraits « juridiques » des dirigeants rencontrés par Pierre Charreton dans sa carrière. Ce dernier réaffirma

l'importance de savoir à quel type de profil l'on a à faire pour pouvoir nouer le dialogue le plus rapidement possible et travailler collectivement. Cette recherche de coopération est d'autant plus importante que c'est véritablement le président du Groupe qui va impulser une dynamique et permettre la construction d'une culture juridique dans l'entreprise. Lorsque le climat est favorable à ce développement, la fonction juridique sera souvent pleinement intégrée à l'organisation générale. En revanche, dans un environnement hostile, le juriste d'entreprise doit se monter plus militant. Il ne doit pas se cacher derrière son rôle de technicien mais chercher à s'ouvrir à ses collègues en se présentant comme un allié et un partenaire.

Une autre question traita du rôle du juriste dans l'impulsion stratégique à donner à l'entreprise, notamment au regard de l'évolution du droit.

Le préalable indispensable est pour Pierre Charreton de bien comprendre les tendances qui se dégagent et de voir ce qu'elles peuvent apporter en termes d'opportunités ou de menaces à l'entreprise. Un autre aspect clé est d'autonomiser la fonction juridique, au sens de définir son périmètre et d'unifier le concept de cette fonction dans l'entreprise. Ceci doit permettre de percevoir le *pool* interne comme une ressource destinée à répondre à un besoin de l'entreprise: un savoir sur le droit. L'identification d'un tel *pool* assure de connaître quels sont les moyens internes dont dispose l'entreprise, les questions qu'il peut traiter et celles qui nécessitent de faire appel à des ressources externes. Le rôle du juriste se poursuivant dans ce dernier cas à conseiller le meilleur praticien possible en vue du résultat à obtenir.

Pierre Charreton répondit ensuite à la question de savoir si la valeur ajoutée du juriste résidait dans sa transversalité et l'équilibre qu'il peut amener entre les différentes fonctions d'une entreprise. Le juriste n'a pas à être pluridisciplinaire ; il est un technicien, spécialiste d'un domaine donné et relativement réduit du fait de la complexification de la matière. Pour autant, il doit être un technicien à l'esprit ouvert, c'est-à-dire qu'il doit rechercher le dialogue avec ses partenaires et ne pas se retrancher dans une tour d'ivoire. C'est essentiellement la mise en place d'une organisation solide qui va permettre la création de synergies et par suite une coopération créatrice d'avantages concurrentiels.

La réponse à la question de Christophe Collard sur ce que produit le juriste résume le rôle qui lui est dévolu et synthétise l'ensemble de cette conférence. Pour Pierre Charreton, le juriste produit des solutions et pas simplement de la sécurité qui n'est qu'une dimension de la solution. L'analyse juridique n'est que la moitié de son travail, l'autre consiste à s'associer et s'impliquer dans la prise de décision.