

" Le cas pratique, outil pédagogique dans la formation de base des juristes d'entreprise (?) "

Quel drôle de sujet nous a-t-on "proposé" ! Les auteurs de cet article, qui plus est, y ont adossé un point d'interrogation.

Les auteurs de ces lignes sont de générations différentes, certes, mais ont étudié le droit sur les bancs de la même Faculté de droit, celle de Nice. C'était il y a déjà...bien longtemps !

Une (très) longue pratique du métier de juriste d'entreprise s'en est suivie, au sein de grandes entreprises françaises et beaucoup à l'international.

Ils vous livrent ici quelques réflexions fondées sur leur expérience respective et ouvrent quelques pistes à l'adresse des jeunes juristes d'entreprise et des étudiants en droit.

1) La méthode du cas pratique, un "must" dans les "Business Schools":

Il y a là des évidences sur lesquelles nous n'allons pas nous étendre. Nous avons le souvenir, il y a plus de trente ans déjà, que dans la pédagogie des Ecoles de commerce françaises, pour ne mentionner que celles-là sans aller en Angleterre ou aux USA, les "cas pratiques" étaient d'usage courant. L'aspect pragmatique, concret, illustratif, didactique était un "marqueur" important d'enseignements souvent dispensés par des praticiens, des "acteurs de la vie des affaires". A rapprocher (comparer avec ?) des enseignements universitaires généraux (nous n'écrivons pas "théoriques"). Tout ceci n'a fait que se développer avec le temps, en se professionnalisant et en s'internationalisant (Anglais obligatoire, cela va s'en dire !). La littérature spécialisée abonde d'exemples et de références d'ouvrages proposant des "cas pratiques" en support ou illustration de leur pédagogie, voire en temps que partie prenante de cette pédagogie. Cela existe depuis plus de quarante ans, au moins, dans la littérature Anglo-saxonne mais les traductions françaises, tout comme la "production" directe en langue française, se sont multipliées ces dernières années. Que l'on songe simplement aux ouvrages sur l'art de la négociation d'affaires ou les techniques de négociation !

Depuis quelques années, les Ecoles françaises ont créé des formations dites de "double cursus" (ESSEC - Droit, par exemple).

Sans vouloir faire "oeuvre scientifique", on se demandera s'il existe des différences de nature entre les disciplines juridiques et de gestion, finance, comptabilité, fiscalité, etc. en tant que facteur explicatif de l'absence (ou quasi-absence) du cas pratique dans les enseignements juridiques de l'époque de notre formation de base

2) La méthode des "cas pratiques" dans les enseignements juridiques, "expérience" française:

Distinguons ici deux "enceintes" dans lesquelles les "cas pratiques" se retrouvent.

(a) La Faculté de Droit:

On pourrait disserter longuement sur les défauts et qualités de l'enseignement juridique français dispensé dans les Facultés de droit. Un souvenir de l'époque de nos études supérieures: en cinq ans de droit, nous n'avons pas vu un "contrat", fut-il de bail ! La raison en est simple: l'Université française des années 1960 et 1970 avait pour but de former des "honnêtes hommes", pas des hommes d'affaires ! Peu de praticiens de la vie des affaires enseignent alors dans les Facultés de droit. Disons-le clairement, les enseignements étaient dispensés dans une très large mesure par des universitaires. Nous avons bien des "travaux pratiques" (commentaires d'arrêt, articles de doctrine, dissertations (le fameux plan en "deux parties / deux sous-parties"), mais, quid du souvenir de "cas pratiques" ?

La "vraie vie des affaires" n'entraîne pas vraiment dans les Facultés de droit ! Les enseignements y étaient de type académique. Nous avons bien gardé le souvenir d'un ou deux cas pratiques proposés par un assistant de travaux dirigés (TD) en 4^e année de droit commercial (droit de la concurrence européen). Mais, pour le reste ? S'agissait-il alors d'un "outil pédagogique" ? Il serait présomptueux et contraire à la réalité d'affirmer cela.

Par ailleurs, que l'on nous comprenne bien ! Les auteurs de ces lignes ont le plus grand respect pour les professeurs de droit et la qualité de leur enseignement. La formation théorique dispensée est de qualité et permet certainement aux juristes d'entreprise (ou avocats) d'évoluer dans leurs activités et compétences grâce aux outils théoriques larges reçus lors de leur formation initiale.

Il faut, ensuite, "rendre à César ce qui....". Dès la fin des années 1970, certaines Facultés de droit ont développé des enseignements concrets, pratiques...et donc le "cas pratique". Nous ne donnerons qu'un exemple bien connu

Dès cette époque, le Professeur H. Lesguillons a développé à Tours un enseignement de grande qualité sur les contrats internationaux. Il était entouré de praticiens de valeur, directeurs juridiques, juristes d'entreprise, avocats, etc. Nous avons l'exemple de "cas pratiques" dans le domaine des groupements momentanés d'entreprise (ou GME), souvent complexes, et touchant à des formes voisines à l'étranger: société simple de droit suisse, association momentanée de droit belge, UTE de droit espagnol, "general partnership" de droit anglais, etc.

On pourrait également citer le Centre de droit du commerce international du professeur Ph. Kahn à Dijon, qui a publié nombre de travaux fort savants dans ce domaine du commerce international.

Les choses ont-elles changé depuis le début des années 80 ? Nous le pensons fortement. Il faudrait ici le témoignage de jeunes diplômés ou de jeunes juristes d'entreprise pour le confirmer. On peut néanmoins, sans avoir de grandes "chances" de se tromper, affirmer qu'en ces temps de "mondialisation" ou de "globalisation" de l'économie, le "cas pratique" a dû se multiplier en tant qu'outil pédagogique. Rappelons, à ce sujet, le thème novateur, à l'époque, des journées de l'AFJE de l'automne 1997 durant lesquelles nous avons eu un exposé tonique de Mme.le professeur M.A.Frison-Roche sur la mondialisation et le droit. Nous avons, en particulier, en mémoire l'idée des "sans-réseaux" dans le nouveau siècle qui s'annonçait.

D'aucuns membres de l'AFJE de l'époque, ont sans doute gardé en bonne position dans leur bibliothèque juridique, la publication des travaux de ces deux journées.

Par ailleurs, l'intervention des praticiens au sein des Facultés de droit s'est largement accrue: avocats, bien sûr, mais aussi juristes d'entreprise, banquiers, juristes de banque, spécialistes de M&A (fusions & acquisitions), hommes d'affaires, financiers, etc. Il y a là, et c'est une chose heureuse, un apport de "vécu", d'expériences concrètes, qui donnent substance et chair aux enseignements généraux. En réalité, les deux sont complémentaires, bien évidemment. Ils n'ont pas à s'exclure les uns les autres ! Au contraire, ils ont vocation à se compléter, à se "fortifier" et à se "nourrir" les uns les autres.

Au-delà de l'enseignement de base, nous pouvons témoigner de l'intérêt de la méthode des "cas pratiques" dans la vie en entreprise, comme exemple du "droit complexe" dans lequel nous vivons.

(b) Le juriste d'entreprise et les "cas pratiques":

En qualité de Directeurs Juridiques, il nous est là plus facile d'apporter des témoignages vécus et des exemples concrets.

Commençons tout d'abord par mentionner une initiative de l'AFJE de la fin des années 1990, sous la présidence de P. Charreton. La toile de fond était : comment être actif au sein des enseignements de DJCE (Diplôme de Juriste Conseil en Entreprise), diplôme créé par la FNDE (Fédération Nationale pour le Droit de l'Entreprise) ? Ces deux organisations ayant de fort "liens de parenté", comme d'aucuns le savent.

Nous avons un "handicap" de départ: les enseignements, au sein des DJCE (diplôme de 3^e cycle de l'époque, ou DESS; nous dirions M2 maintenant) étaient dispensés par des avocats, dans l'immense majorité des cas.

A la base, le "jeu" n'était pas égal: les juristes d'entreprise, et "a fortiori" les Directeurs Juridiques ne peuvent, sauf exception notable, assurer des enseignements réguliers, venant à dates fixes, sur un semestre, voire un trimestre. Pour les "tâcherons du droit" que nous sommes, un tel engagement de résultat ne peut être tenu: les déplacements au long cours (ou non), les réunions, négociations, procédures contentieuses, etc. tombent dru en cours d'année. Nous sommes, en effet, les "juristes de l'urgence", au service des entreprises qui nous emploient et de nos "clients internes".

Nous avons alors décidé, au-delà du constat ci-dessus, un peu court, de bâtir une journée d'animation à dispenser à des étudiants de DJCE. Nous avons ainsi pu mener deux "expériences" en 1997 à Cergy-Pontoise et à Caen. Au-delà des contacts préliminaires avec le Responsable des enseignements des ces DJCE, il nous est vite apparu que le programme devait inclure un "cas pratique". En qualité de praticiens, en effet, ce dont nous pouvons témoigner de mieux, est notre expérience, notre vécu. Ceux-ci, dans certains domaines, sont à la base même de ce qui deviendra plus tard notre compétence majeure ou notre expertise.

La journée a commencé par une "mise en bouche" sur des exposés pratiques, sur des documents précis: le choix de la loi applicable et la négociation de la clause d'arbitrage dans un contrat international, la transaction internationale, etc ...

Le "plat principal" consistait dans un cas pratique mêlant les disciplines "reines" rencontrées en DJCE: droit fiscal, droit des sociétés, droit social. Le cas que nous avons monté, s'il était "classique" n'était pas "simple". Il s'agissait de reproduire une opération de désinvestissement d'actifs non-stratégiques pour l'entreprise, ces activités étant peu prospères. Le schéma était de "détourner" les actifs à céder, de réaliser un "carve out" dans une société servant de véhicule d'accueil, d'accompagner socialement le retrait progressif, sans départ brusque au profit d'un acquéreur peu connu (aspects de droit social). L'après-midi était consacré au métier de juriste d'entreprise. En effet, et la situation a peu changé de ce fait, même si des efforts notables ont été déployés depuis, notre métier souffrait d'un déficit de visibilité: que fait concrètement un juriste d'entreprise ? Tous les aspects étaient abordés (rémunérations, féminisation, niveau de diplômes, formations à l'étranger, etc.).

Des deux expériences menées dans le cadre des DJCE, nous avons tiré quelques impressions majeures:

- le (très) bon niveau de formation des étudiants dans les disciplines "dures" des DJCE. Ces étudiants avaient connaissance de toutes les problématiques du cas, des chausse-trappes à éviter, des solutions qui devaient s'imposer "in fine". Le "cas pratique", tel que nous l'avions monté, était une illustration concrète de ce qu'ils avaient appris et "digérés" au moyen d'autres cas précédents. On peut voir là l'articulation, l'imbrication entre les enseignements dispensés et la solution du problème concret dans la "vraie vie des affaires".

- la conclusion de la journée à Cergy-Pontoise, tirée par le professeur responsable des enseignements en DJCE (avocat fiscaliste): "vous nous avez fait rêver !". Quel plus beau compliment pour nous ? D'autant plus que le pari n'était pas gagné. Ledit professeur ne savait pas trop ce que "valaient" les juristes d'entreprise en termes de fond du droit, de qualité de la pratique ! De ce point de vue, là aussi, nous avons atteint notre objectif AFJE.

- à Caen, la situation était différente. la responsable des enseignements de DJCE était une professeure de droit civil, qui avait peu l'habitude de côtoyer des praticiens tels que les juristes d'entreprise. Elle était ravie pour ses étudiants ! Ils allaient avoir du "concret", du "vécu" ! En outre, des juristes d'entreprise venant spécialement de Paris, pour eux ! Nous avons eu aussi le plaisir de voir se joindre à nous, dans l'après-midi, deux directeurs juridiques de la Région Normandie.

Au passage, faisons le lien avec la remise du prix AFJE à un étudiant de DJCE, depuis 3 ans maintenant. Ayant le privilège d'avoir été membre du jury chaque année, nous pouvons ici témoigner du saut qualitatif constaté dans la formation de ces étudiants ! Ce sont là les juristes de la "mondialisation". Certes, l'aspect international doit encore être amélioré, mais les progrès sont visibles.

Au-delà de cette expérience AFJE, nous souhaitons également témoigner de l'usage (du bon usage !) de la méthode des "cas pratiques" à l'occasion de ce qui fait, incontestablement, partie des fonctions de juriste d'entreprise: Les formations de type juridique à destination des opérationnels, des ingénieurs, dans les cas qui nous occupent ici. C'est, en effet, un "investissement" pour une Direction Juridique que de bâtir un séminaire de formation à destination des "clients internes". Lorsque le pari est réussi, les relations quotidiennes s'en trouvent améliorées, les ingénieurs comprennent mieux nos préoccupations, mais aussi nos techniques propres et les logiques juridiques ou contractuelles. Cela a donc tout du "win win". Certes, l'investissement de départ est "lourd" en temps, en énergie, en travail à fournir, mais d'un point de vue du management d'équipe, la mise au point d'une telle formation est un "challenge" pour les juristes d'entreprise au sein de leur Direction. En effet, s'agissant d'un auditoire interne à l'entreprise, il nous paraît fort important que la formation soit dispensée majoritairement, sinon exclusivement, par les juristes internes. Ils connaissent la vie et les pratiques de l'entreprise, les codes et langages de cette entreprise et seront les mieux placés pour choisir les "bons" cas, les exemples les plus "caricaturaux" de ce qu'il ne faut... pas faire, bien sûr !

Souvent, d'ailleurs, la demande, le besoin, sont exprimés par la DRH (Direction des Ressources Humaines) : préparer l'internationalisation, faire monter les compétences, créer une culture contractuelle ou de "business" de groupe, apprendre à mieux appréhender les risques de façon à les mettre sous contrôle, etc.

Autre règle: les intervenants ne sont pas à choisir exclusivement parmi les Responsables, Chefs de service, ou Juristes senior.

Un critère doit être décisif: la capacité à communiquer, à créer de l'enthousiasme, de l'empathie, à expliquer les "choses" juridiques de façon simple. Bref, de jeunes juristes, en fonction des sujets

choisis, peuvent tout à fait être de bons intervenants s'ils le souhaitent. Le fait de pouvoir constituer des "binômes" (un juriste senior et un junior) est intéressant de ce point de vue.

Nous citerons à cet égard deux exemples vécus dans deux entreprises différentes.

- un séminaire "ambitieux".

Entre 1996 et 2003, nous avons créé une formation dénommée " L'environnement juridique de l'entreprise " qui se déroulait sur deux journées en séminaire résidentiel. Une journée sur le contrat, une journée sur la responsabilité. Le plan était des plus classiques: partons du général pour aller au plus particulier. Le premier exposé de chaque journée était confié à un professeur de droit, enseignant au CNAM. L'exposé, interactif, était précisé avec nous au préalable. Toutes les autres interventions étaient réalisées par des juristes d'entreprise de notre Direction Juridique & des Assurances.

Ce type de séminaire s'adressait à une "cible" précise: des commerciaux, chefs de projets, chefs d'offres, responsables d'achats, directeurs d'usine...expérimentés ! En effet, tel M. Jourdain, la plupart faisait du droit sans le savoir. Admirable, comme la prose !

Le "cas pratique" dans tout cela ? Une partie de la première après-midi était consacré à un "cas pratique" que nous avons concocté et qui rassemblait tout ce qu'il...ne fallait pas faire lorsque l'on préparait une offre ! Cela touchait à la nature juridique de l'offre et à ses caractéristiques, les pouvoirs des signataires et la théorie de l'apparence, les cautions et garanties à première demande, le caractère d'extranéité qui définit le contrat comme international (ou non) en droit français, le choix de la monnaie, la TVA, la loi applicable, les modes de preuve d'une situation où l'on est engagé (ou pas), etc.

Le "cas pratique" était placé en début d'après-midi, créneau "stratégique" si l'on ne veut pas qu'après le repas toute l'assistance ne sombre dans un groupe "sieste" généralisé ! C'est un bon "outil" pour maintenir l'éveil et l'attention des participants. Un "brain storming" était organisé entre deux groupes qui composaient l'assistance. Les noms des "personnages" du cas étaient choisis de façon humoristique.

Un classeur de documentation, épais, était remis en début de session.

C'est ainsi que ce séminaire de formation interne a duré plusieurs années et a réuni plus de 300 personnes à raison de 3 ou 4 sessions de deux jours par an.

- une journée de formation moins ambitieuse, mais dont la nécessité est là.

Autre entreprise, de services celle-là. Le rythme des affaires est beaucoup plus rapide que dans l'industrie. La nécessité de monter une action de formation en interne se fait vite jour, pour des raisons identiques à celles mentionnées ci-dessus. Le format est plus modeste. Une seule journée consacrée à la préparation des offres, à la négociation et à l'exécution des contrats. Même recette et mêmes ingrédients. Une équipe de juristes en interne bâtissent cette journée toujours sur le mode "ce qu'il ne faut pas faire". Un classeur de documentation est constitué. La mise au point du support pédagogique est longue, sa mise à jour (loi LME, par exemple, est plus facile à réaliser.

Les "cibles" sont facilement identifiées: ingénieurs commerciaux, chefs d'offres, chefs de projet, acheteurs, etc. Cette formation fait également partie du catalogue de formation RH, dans le cadre d'un objectif de montée en puissance des compétences dans le domaine contractuel et juridique, et à l'international.

La mise au point du programme prend plusieurs mois, en raison de la charge de travail quotidienne qui, elle, n'attend pas ! Mais l'investissement en vaut la peine. Nous avons démarré en octobre 2006, puis mené à marches forcées un rythme d'une session par mois en 2007. Nous en sommes à 5 sessions par an en 2009 et 2010. A ce jour, et avant les deux dernières sessions 2010, nous en sommes à 300 "stagiaires" ayant suivi cette formation. Les intervenants sont, là, tous des juristes d'entreprise. Deux sont présents à tour de rôle avec le Directeur Juridique & des Assurances. Nous nous déplaçons en province également (Toulouse, Lyon, Marseille, Nantes) en plus de la région parisienne.

Et le "cas pratique", me direz-vous ? La réponse est à peu près identique au premier témoignage. Le cas est, certes, un peu différent, de même que les chausse-trappes posées çà et là, mais le fond consiste à envoyer en urgence une "drôle" d'offre en Chine, la veille d'un long week-end. Surviennent différentes péripéties ! Il y a là une dizaine de "mines juridiques" à déterrer et à neutraliser, vous l'aurez compris.

Au travers du "cas pratique", le vécu, le concret, l'expérience viennent en illustration des messages juridiques forts (des "warnings") expliqués le matin. Il y a ainsi quelques idées fortes, quelques messages clairs, qui sont martelés et qui, "in fine" resteront à la fin de la journée.

En raison du format d'une journée seulement, la journée est dense et le rythme soutenu. A l'issue d'une quinzaine de sessions, quelques "constantes" montent à la surface:

- l'ambition d'une telle formation est, le "cas pratique" étant un moyen, un outil pédagogique, de faire comprendre aux "stagiaires" la réalité des concepts et des conséquences potentielles qui se trouvent derrière les mots ou les expressions. Donnons un exemple simple: nous avons en mémoire le visage (pour ne pas dire "la tête") d'ingénieurs qui ont compris ce qu'est une responsabilité solidaire dans un groupement (pas "conjoint et solidaire" !) ou ce que sont des dommages indirects ou immatériels ! Toutes les couleurs de l'arc-en-ciel y passent ! A ce moment, nous pouvons dire que "c'est gagné" !

- les "messages forts" de la journée demeurent dans les esprits. On peut voir par là que via une formation pratique, on peut acquérir un "minimum" de bases théoriques capables d'expliquer "a posteriori" des expériences ou des situations vécues.

- une évaluation "à chaud" est demandée en fin de journée, comme dans le cas précédent d'ailleurs. Les remarques (fond et forme) permettent d'améliorer les sessions suivantes, lorsque c'est possible.

Conclusion:

A la lecture de ces quelques idées et témoignages, on peut voir que le "cas pratique" peut s'avérer un véhicule pédagogique performant.

Peut-être plus, et à ce jour encore, dans notre vie professionnelle de juriste d'entreprise que dans la formation de base dispensée dans les Facultés de droit françaises. Les choses changent, à grande vitesse, nous diront sans doute les jeunes juristes ou les jeunes diplômés, même dans les Universités françaises.

La plus grande participation des praticiens aux enseignements, en apportant du "vécu", de l'expérience, de l'expertise, bref de la "vraie vie des affaires", apporte une dimension concrète, pratique et imagée de l'enseignement théorique, de toute façon indispensable à la formation initiale des juristes d'entreprise, comme des avocats, d'ailleurs.

Au passage, un seul exemple de "cas pratique", car il est d'actualité : la livraison de septembre 2010 de la Lettre d'information pour le droit continental (N° 26) mentionne le 3° "concours de plaidoiries sur un cas pratique français à Oxford". Le cas concernant une question de droit immobilier était "simple" (la société Bon Logis), mais de vaillants Anglais ont plaidé en français sur ce cas.

Au travers de ces témoignages, on peut également voir combien la dimension "information / formation" des "clients internes" de nos Directions Juridiques fait partie intégrante des fonctions du juriste d'entreprise, si l'on se donne la peine de passer le temps nécessaire à préparer de façon professionnelle une formation d'une certaine ampleur. On peut d'ailleurs voir à cette occasion la dimension de communication, de maïeutique, de passeur au sens psychanalytique, qui existe dans notre beau métier de juriste d'entreprise. Etre à l'écoute de nos "clients internes", comprendre leurs problématiques, leurs activités, leurs projets, c'est déjà être en marche pour "apporter la solution", comme nous disons à l'AFJE. L'effort doit être maintenu dans la durée. Il faut du souffle pour cela !

En cette année, où en janvier a été célébré le cinquantenaire du décès tragique d'Albert Camus, " il faut imaginer Sisyphe heureux ! " .

Comment terminer sans rendre hommage à notre Président d'honneur et ami, Henri-Michel Siraga, mon complice dans cette "aventure" ? Lequel s'est courageusement "défilé" pour ce qui concerne la rédaction de cet article !

Merci à lui de nous avoir fait bénéficier de ses conseils avisés d'enseignant et de Directeur Juridique.

Maurice BENSADOUN
Administrateur de l'AFJE