



## Do you speak business ?

vendredi 6 juillet 2018

Adresse de l'article original :

<https://www.village-justice.com/articles/you-speak-business,28879.html>

Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur.

**Maîtriser la langue « Business » est indispensable pour tout juriste d'entreprise. C'est pour cela qu'Alexandra de Rambuteau, Docteur en droit, avocate et directrice juridique, propose ici un abécédaire des termes du monde des affaires qu'il est fondamental non seulement de connaître, mais bien plus de décrypter, afin que les juristes puissent adapter leur pratique et aiguïser l'efficacité de leurs conseils.**

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises recherchent des juristes qui soient de véritables « business partners ». Des juristes qui peuvent comprendre la stratégie de l'entreprise, appréhender l'environnement économique, envisager les risques, être force de proposition et prendre position rapidement. Bref, des acteurs à part entière de leur performance, comme le sont les fonctions opérationnelles (Marketing & Sales, Supply Chain ou encore Information Systems).

Mais au-delà de ce terme souvent galvaudé, être un business partner ne se décrète pas. Au contraire, cela s'apprend. Comment ? En acquérant la langue utilisée par la planète « Business », à la manière d'un étranger désirant s'intégrer dans un pays qui n'est pas le sien, appréhender sa culture, ses codes...

Maîtriser la langue « Business » est indispensable pour communiquer avec le Business, le comprendre et se faire comprendre. Le temps des experts au langage technique incompréhensible pour des non-juristes est bien révolu. Pire il est honni. Aujourd'hui, qu'ils soient juristes d'entreprises ou consultants externes (avocats, notaires, arbitres...) l'un des facteurs clé de réussite des juristes réside dans leur capacité à maîtriser la langue « Business ».

### A - comme ACTIONNARIAT

Connaître la composition du capital social de l'entreprise permet de mieux appréhender sa stratégie et sa gouvernance. Un actionnariat familial emportera souvent une vision orientée vers le long terme en vue d'assurer la transmission aux futures générations. Un actionnariat professionnel de type fonds d'investissements sera davantage tourné vers une recherche de rentabilité à un horizon de 5-7 ans et par suite, plus exigeant en termes de profitabilité. Un actionnariat salarié impliquera généralement une gestion privilégiant les intérêts des salariés, une prise de risque plus modérée et une sensibilité renforcée aux questions de RSE. Et si l'entreprise est cotée, alors il conviendra d'identifier ses actionnaires majoritaires, les possibles groupes activistes, pour comprendre sa stratégie.

Concrètement pour les juristes, cela signifie par exemple, que dans le cas d'un groupe familial, toute décision impliquant des actifs historiques doit allumer une lanterne rouge les conduisant à réfléchir aux conséquences de la décision (image de la famille auprès des acteurs locaux, impact émotionnel de la cession d'un actif qui a fait la réussite entrepreneuriale de la famille...) ; dans le cas d'une entreprise financée par des fonds d'investissements, il leur faudra veiller à ce que la signature de contrats avec des partenaires de renom n'ait pas pour seule finalité la diffusion d'un communiqué de presse !

En effet, trop de start-ups lorsqu'elles négocient avec des grands groupes sacrifient leur intérêt économique sur l'autel de la communication en négligeant la négociation des termes financiers de leur accord ou en consentant une exclusivité trop étendue. Or dans certain cas, cela se révèle

délétère pour ces jeunes pousses, puisqu'à court terme, elles augmentent leur risque d'entrer en cessation de paiements (faute de liquidités suffisantes) ou celui de dépendance vis-à-vis d'un partenaire unique ; à moyen terme, elles réduisent leur aptitude à attirer de nouveaux investisseurs (faute d'avoir établi la preuve de leur concept commercial). Ainsi dans le cas par exemple de la négociation d'alliances stratégiques, le rôle primordial du juriste sera de s'efforcer de cadencer les discussions pour assurer un consentement éclairé des actionnaires-fondateurs et s'assurer que la start-up ne fait pas l'objet, à son insu, d'une pure prédation d'un partenaire puissant.

Enfin et dans un souci de bonne gouvernance (c'est-à-dire de processus de décision susceptible de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes), il semble utile de veiller à associer à la recherche de la satisfaction des intérêts de l'actionnariat, ceux des autres parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, clients, concurrents, salariés) ; de sorte à créer un écosystème "vertueux".

## B - comme BUSINESS MODEL

Le *business model* d'une entreprise (modèle d'affaires en français) c'est son modèle économique pour générer des profits. L'ouvrage collectif "(Ré)inventez votre Business Model" [1] distingue les trois piliers le composant :

1. La proposition de valeur (c'est-à-dire l'offre, le quoi (service, produit), à qui (clients/ positionnement) et le prix) ;
2. l'architecture de valeur (ou le comment l'entreprise parvient à produire l'offre, avec quels moyens, quelles ressources...) ;
3. l'équation de profit (le combien, c'est-à-dire la manière dont elle génère un chiffre d'affaires et des profits (premium vs low costs, faible ou forte intensité capitalistique, origine de la marge, besoin en fonds de roulement...). Cet ouvrage présente plus de 50 modèles différents qu'il est toujours intéressant de comparer avec ceux de sa propre entreprise.

Car pour les juristes, comprendre le *business model* et ses trois piliers est une opportunité d'optimiser la négociation contractuelle et selon les cas, de renforcer (ou pas) les garanties accordées et obtenues. Par exemple, en ce qui concerne le premier pilier de la proposition de valeur, établir une courbe de la valeur des attributs de l'offre de la société par rapport à la concurrence, permet de mettre en évidence ceux de ces attributs (prix, SAV, qualité du produit ou de l'offre, capacité de production, délai de livraison...) qui constituent des points forts ou des faiblesses. Ainsi, si l'efficacité du produit ou sa durée de vie est supérieure à la concurrence, on peut envisager avec une prise de risque mesurée, d'accorder un délai de garantie supérieur, son remplacement sans frais dans un certain délai ou encore le paiement d'une partie du prix à la condition de l'atteinte de la performance revendiquée. On l'aura compris, comprendre le *business model* c'est comprendre la marge de manœuvre, la capacité à négocier et donc mieux gérer le risque pour l'entreprise.

## C - comme CLIENTS

Tantôt professionnels (B2B), consommateurs (B2C) ou les deux à la fois (B2B2C), connaître ses clients, leurs besoins et leurs attentes n'est plus suffisant. Les clients veulent désormais participer à la construction de la proposition de valeur des entreprises et les entreprises *successful* sont celles qui s'appuient sur l'*open innovation* pour co-crée avec leurs clients, des offres à même de répondre à leurs attentes. Être « *customer focused, customer centric* », c'est aussi, à l'heure des réseaux sociaux, un devoir pour les juristes d'être connectés, de surveiller ce qui se dit sur la toile afin d'anticiper les risques réputationnels ou de préjudice économique.

Vis-à-vis des clients internes, la mission traditionnelle d'une direction juridique est de répondre aux besoins des opérationnels (demande d'informations juridiques, production de contrats, délivrance de conseils ...) tout en

protégeant les intérêts de l'entreprise (défense de ses droits devant les juridictions, mise en place de programme de compliance...) dans une optique de gestion des risques. Pour autant, elle n'échappe pas à la nécessité de repenser son offre -régulièrement- comme l'entreprise vis-à-vis de ses propres clients. Cela signifie que la direction juridique doit s'assurer que ses prestations correspondent aux attentes de ses clients (qualité, délai, facilité d'accès, service après-vente, innovation...) et que ce « *value bag* », c'est-à-dire la valeur perçue par son client est satisfaisante au regard du coût induit (juriste interne) ou du prix facturé (avocat). Comment ? Par exemple en cartographiant les activités pour distinguer celles à forte valeur ajoutée pour son client, les activités récurrentes, les dossiers dits sensibles (...). Puis en essayant d'évaluer le coût de traitement (ou prix de revient) desdites activités afin d'arbitrer entre garder/automatiser/externaliser. L'avènement de l'intelligence artificielle doit servir la cause des juristes à travers des solutions développées sur mesure pour l'entreprise en interne ou avec l'aide de *legal techs*.

Par exemple, ils peuvent désormais optimiser la gestion contractuelle des contrats courants ou envisager, dans un secteur fortement judiciairisé comme l'assurance, de faire appel aux solutions prédictives de résolution des conflits proposées par l'intelligence artificielle. Et au risque de choquer certains, cela s'applique aussi aux cabinets d'avocats qui doivent désormais pouvoir utiliser les ressources disponibles issues de l'intelligence artificielle afin de générer des gains d'efficacité capables de bénéficier aussi à leurs clients.

## C - comme CHANGEMENT

Dans un monde "VUCA" [2], s'adapter au changement est vital. Les juristes ne sont pas épargnés : l'inflation des réglementations au plan national et supra national, l'intensification du rôle de la *soft law* et le rythme accéléré de ces évolutions participent non seulement à la complexification de l'écosystème de nos entreprises mais surtout à son évolution. C'est la raison pour laquelle les juristes se doivent, comme tout leader, apprendre à conduire le changement à la fois pour eux-mêmes et leurs équipes et aussi pour l'entreprise. Avec quelle méthode ? Celle de Kotter [3] par exemple, avec ses huit étapes clés, est une méthode éprouvée que je conseille :

1. Créer le sentiment d'urgence
2. Former une coalition puissante
3. Créer une vision
4. Communiquer la vision
5. Inciter à l'action et abaisser les obstacles
6. Générer des victoires à court terme
7. Consolider les succès par le changement
8. Institutionnaliser les nouvelles approches dans la culture de l'entreprise.

En pratique, cette méthode pourra être utilisée pour la mise en place d'une nouvelle réglementation ayant un impact sur toutes les opérations de l'entreprise et dont l'irrespect entrainerait de lourdes sanctions. Nous pensons notamment au Règlement (européen) Général sur la Protection des Données Personnelles (« RGPD ») en vigueur depuis le 25 mai 2018. Ou encore à la mise en place d'un programme de compliance suite à des abus ou à des comportements déviants (de l'entreprise ou d'une entreprise du secteur). En réalité, le champ d'application de cette méthodologie n'a de limite que celle qu'on veut lui fixer.

En revanche il est important de noter que son succès repose non seulement sur une exécution disciplinée de chaque étape (l'omission d'une seule met en péril son succès) mais aussi sur la capacité du juriste à franchir en finesse l'étape 1. Comment ? En présentant l'urgence à changer comme une opportunité et non pas comme le moyen d'échapper à une sanction ou à une atteinte à sa réputation. Envisager le processus de transformation comme une véritable source de différenciation vis-à-vis de la concurrence (avoir une

approche *win-win*), c'est renforcer les chances de succès du projet de transformation.

#### D - comme DASHBOARD

Un outil de pilotage de l'exécution de la stratégie, qui peut se matérialiser par exemple par une « *balanced scorecard* » ou carte stratégique. Accéder à ce type d'outil et le comprendre permettra au juriste de suivre le plan d'actions des équipes, leurs indicateurs et valeurs cibles pour mesurer la progression dans l'atteinte de leurs objectifs.

Le monde du Business aime les chiffres et les indicateurs : donnons-en lui.

Pourquoi ne pas envisager un dashboard pour les directions support comme la direction juridique, afin de piloter ses propres actions et les partager avec les autres fonctions ? On pourrait par exemple y inclure les indicateurs de performance suivants : nombre de juristes/nombre de contrats signés ou /chiffre d'affaires, temps moyen consacré à la négociation d'un contrat, montant prévisionnel moyen de revenus généré par lesdits contrats/ nombre de juristes impliqués, nombre de contentieux/nombre de contrats en cours, montant de l'indemnisation sollicitée/ montant des condamnations prononcées, nombre de projets d'accompagnement de l'entreprise suite à une modification de l'environnement réglementaire...

#### E - comme EBE (ou EBITDA en anglais)

Un terme couramment utilisé, susceptible de provoquer quelque psoriasis lorsqu'on ne le comprend pas. En réalité, l'Excédent Brut d'Exploitation (*Earning Before Interest, Tax, Depreciation & Amortisation*) n'est autre que le résultat de l'entreprise avant toute décision fiscale, d'amortissement et de financement. Il est souvent utilisé pour comparer la rentabilité d'entreprises d'un même secteur d'activité. [4] Il représente sa capacité à générer du cash.

Pour les juristes, il est donc utile de connaître l'EBITDA attendu du secteur d'activité de son entreprise. Cet indicateur leur permettra d'avoir une idée de la santé financière de l'entreprise, de situer sa capacité à générer des profits par rapport à celle de ses concurrents et dans le cas d'une due diligence, de se faire une idée de la rentabilité de la cible.

#### F - comme FEED-BACK

Faire un retour, critiquer le travail réalisé ou l'accomplissement d'une tâche est non seulement nécessaire mais salvateur pour soi et pour les autres (membres de nos équipes ou collaborateurs de l'entreprise). Apporter un jugement, qu'il soit positif ou négatif fait partie de la responsabilité managériale. A défaut, il est source de démotivation, de reproduction d'erreurs, de frustration et de désengagement.

#### G - comme GAF(M)

Un acronyme désignant les géants américains Google, Apple, Facebook, Amazon auxquels s'ajoute désormais un « M » pour Microsoft. En Chine, ces acteurs sont quasi-inexistants et l'économie numérique est dominée par des acteurs chinois, les BATX (acronyme pour Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) [5]

L'intérêt pour les juristes de suivre ces entreprises du monde de l'économie numérique est d'appréhender à la fois comment les droits traditionnels (droit de la concurrence, droit fiscal, droit de la responsabilité, droit au respect de la vie privée...) s'y appliquent mais également de suivre l'émergence de nouvelles réglementations (RGDP, directive sur le droit d'auteur, règlement e-privacy, proposition française de taxation du chiffre d'affaires (pas des profits) des plateformes) pour combler les vides créés ou ambiguïtés dévoilées

par les nouvelles technologies et les nouveaux business modèles employés par ces GAFAM.

#### H - comme HARVARD BUSINESS REVIEW

Une référence incontournable pour comprendre le business, les tendances. Une excellente source d'inspiration à lire sans modération en compléments de nos lectures préférées d'experts juridiques.

#### I - comme INNOVATION

Qu'elle soit disruptive, incrémentale, sociétale, frugale (...) toutes les entreprises recherchent l'innovation. Pourquoi ? Parce que l'innovation est synonyme de croissance. A l'ère de la surproduction des produits & services, de la mondialisation et de l'accélération des échanges, les business modèles offrant des produits et services dits « me to » ne sont plus aussi profitables. L'innovation, elle, est source de profits. Or elle est rarement le fruit du hasard mais davantage le résultat d'une approche disciplinée et d'une culture interne l'encourageant. En pratique, de nombreuses méthodes ont fait leur preuve (Design Thinking, Lean Start-up, Blue Ocean ...).

Pour les aider à identifier l'innovation et contribuer activement à sa valorisation, les autres juristes peuvent se référer à la définition proposée par l'OCDE [6], qui distingue quatre types d'innovations : l'innovation de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation.

Grâce à cette définition, ils seront capables de mieux appréhender cette notion et d'orienter le business vers la protection recherchée adéquate (droit des brevets & marques, droit d'auteurs...) ; ou bien de l'informer des conséquences de l'absence de protection juridique, soit par ce qu'il s'agirait d'une innovation issue d'un process d'open innovation, soit parce que le business modèle retenu reposerait sur un partage à titre gracieux ou pré-négocié de cette innovation (cas des SaaS qui font bénéficier automatiquement leurs licenciés des améliorations futures de leurs logiciels).

Enfin, cette définition devrait aussi constituer une source d'inspiration personnelle dans la recherche d'une pratique du droit plus innovante car elle donne aux juristes des directions utiles pour leur réflexion : quête d'un nouveau procédé (blockchain pour archiver et authentifier les actes juridiques ?), d'une nouvelle organisation (intégrer des non-juristes dans leurs équipes : économistes, data scientists (...), dématérialisation des dossiers [7]...).

#### J - comme JEFF Bezos, Steve JOBS

Ou encore Elon MUSK, sans oublier Sheryl SANDBERG : autant de noms et encore d'autres qui sont sources d'inspiration pour le Business. Les connaître permet de mieux comprendre ses aspirations, ses rêves, ses valeurs. « Dis-moi qui sont tes modèles et je te dirai qui tu es ... ». Sur ce point, nous recommandons la lecture de quelques ouvrages & biographies de business men & women (!) tant admirés par nos opérationnels. [8]

#### K - comme KPI ou KSF

Les Key Performance Indicators sont les indicateurs permettant de suivre la performance de l'entreprise. Ils peuvent varier d'une organisation à l'autre, voire d'une fonction à l'autre mais il est important de les connaître pour identifier les points forts et les faiblesses de nos clients. Quant aux Key Success Factors, il s'agit des facteurs clés de succès pour les clients. Autrement dit, les attributs indispensables de l'offre qui vont justifier qu'une entreprise ou une entité dont l'offre contient ces attributs sera choisie par les clients et dans le cas contraire, délaissée. Aux juristes ainsi, d'identifier quels sont les KPI de leurs entreprises et les KSF pour leurs clients.

## L - comme LEADERSHIP

En avoir, c'est donner aux autres l'envie de nous suivre. Cela peut être l'ambition de l'entreprise ou bien son attente vis-à-vis de ses collaborateurs. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises encouragent l'*intrapreneurship*, une façon de travailler qui autonomise et donne plus de liberté aux collaborateurs en les incitant à prendre des initiatives et à devenir acteurs de leurs succès ou de leurs échecs, à coopérer, bref à faire preuve de leadership !

## M - comme MANAGEMENT

Gestion des hommes, des projets, du changement, du temps, des opérations (...) quel que soit son domaine d'application, le management requiert des compétences techniques et des *soft skills*. En matière de sciences humaines, différentes écoles s'opposent ou se complètent, mais force est de constater la domination du management anglo-saxon dans nos sociétés occidentales, avec des valeurs qui peuvent varier selon la situation économique (en période d'expansion économique, on observera un management dit de « conquête », encourageant l'individualisation des responsabilités, la confrontation des intérêts individuels et à l'inverse, en période de crise économique, un management dit de « finesse », plus soucieux de cohésion, fondé sur une identité collective et recherchant davantage la performance collective).

Face à cette multiplicité de courants et à la diversité des situations managériales rencontrées, ce que nous retenons c'est qu'il est utile de pouvoir envisager un mode managérial dit en « extenseur » c'est-à-dire protéiforme, susceptible d'être ajusté aux situations rencontrées et à sa propre personnalité. Savoir qui on est et s'accepter tel qu'on est reste la clé de voûte d'un management exigeant mais bienveillant.

## N - comme NON

Un mot à proscrire dans la bouche d'un juriste qui se veut être un « *business partner* ». Cela ne signifie pas d'approuver tous projets mais de proposer d'autres solutions que celles envisagées initialement afin de concilier les objectifs du business et les contraintes juridiques. Autrement dit être consensuel, proposer des « trade-off » (compromis) et « apprivoiser » les risques.

## N - comme NIHS (« Not Invented Here Syndrome »)

Littéralement « pas inventé ici ». Cette expression désigne l'aversion ou la méfiance de certains pour tout ce qui n'a pas été conçu dans leur entreprise ou par le département auquel ils appartiennent. Cette attitude peut se révéler très préjudiciable pour l'entreprise car elle peut conduire à favoriser des solutions moins efficaces (mais qui auraient été inventées ici) ou à dupliquer des travaux déjà effectués par d'autres fonctions. Notre conseil ici, est de laisser de côté les égos mal placés et de faire preuve d'un opportunisme assumé afin d'exploiter au mieux les sources d'innovations qui se présentent.

## O - comme OPEN DATA

Des sources de données mises à disposition de tous qui constituent des ressources pour créer de la valeur ou pour en détruire, selon que leur utilisation est faite à bon ou mauvais escient.

## O - comme OPERATIONS & SUPPLY MANAGEMENT

Il s'agit d'une discipline qui adresse deux problématiques essentielles : comment optimiser les activités & process internes de l'entreprise afin de créer de la valeur (c'est-à-dire créer un avantage compétitif) et comment faire coïncider la production à la demande. Elle vise à améliorer la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (efficacité) et sa performance grâce à des

gains d'efficience. Elle consiste à utiliser par exemple, des méthodes comme le « lean manufacturing », le FIFO (« First In, First Out »), des outils de gestion des stocks permettant de décider s'il est plus coûteux pour l'entreprise de faire face à une rupture de stocks ou d'avoir des stocks immobilisés (...).

Cette discipline est souvent jugée trop « industrielle » par les non-experts. Or elle mériterait qu'on la connaisse mieux car elle a vocation à s'appliquer au-delà de la production des biens, aux prestations de services. En effet, à l'heure où les budgets et les effectifs des directions juridiques sont souvent stables voire en baisse, une telle discipline pourrait être très utile pour trouver des solutions assurant aux juristes efficacité et efficience. Par exemple, on pourra s'interroger sur les éléments de variabilité de la demande, le process de son traitement ou encore le taux d'utilisation des juristes et appliquer certaines des méthodes d'excellence opérationnelle utilisées par cette discipline.

P - comme PORTER ou PESTEL

Des outils d'analyse permettant de comprendre les forces en présence sur le marché de l'entreprise (PORTER) afin d'orienter ses choix stratégiques pour assurer son avantage compétitif, les éléments macro-économiques de son environnement (PESTEL).

P - comme PITCH

Il s'agit d'un petit discours bien rôdé et réalisé en temps limité qui doit permettre de présenter un projet entrepreneurial ou de se présenter individuellement. Il est devenu un exercice incontournable pour les jeunes pousses recherchant à attirer des investisseurs et précieux pour chacun de nous dans ses activités de réseautage. Tout comme pour la rhétorique, il existe un art du pitch dont la maîtrise garantira à celui qui le pratique de susciter l'intérêt & la curiosité de son auditoire.

Q - comme QUANTIFIED SELF

Littéralement « la mesure de soi », qui vise les méthodes, objets qui permettent à chacun de mesurer ses données personnelles, de les partager... Pour les juristes, il conviendra de s'assurer que ces données personnelles sont traitées par l'entreprise conformément à la réglementation applicable (RGPD notamment).

R - comme RATIOS

Le ROCE [9] (rentabilité de l'actif économique) est utilisé pour déterminer si l'entreprise crée des richesses, le ratio de liquidité et le ratio de solvabilité pour savoir si l'entreprise va survivre, la rotation de l'actif économique pour savoir combien 1 euro investi va générer de chiffre d'affaires ou l'intensité capitalistique qui permet de déterminer si l'entreprise utilise beaucoup de ressources pour créer ce chiffre d'affaires, le ROE (rentabilité des capitaux propres) pour savoir si l'entreprise rémunère bien ses actionnaires.... Bref des chiffres pour les juristes réputés davantage hommes de lettres que de nombres mais qui gagneraient à les utiliser davantage afin de mieux valoriser leur contribution. Car ici encore, apprendre à manier les chiffres n'est autre qu'user des mêmes codes de communication que le Business. Alors il ne faut pas hésiter à créer ses propres ratios quitte à les diffuser à ses pairs et autres acteurs du monde du droit pour qu'ils puissent acquérir une certaine légitimité, voire être institutionnalisés...

S - comme SWOT Analysis

Un outil d'analyse indispensable permettant de mettre en évidence les forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) de l'entreprise.

## S - comme START-UP (littéralement « société qui démarre »)

Wikipédia définit cette jeune pousse comme « *une nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement, avec un très fort potentiel de croissance économique et [objet] de spéculation financière sur sa valeur future.* »

L'essor du paradigme des start-up a vu naître tout un jargon de termes associés : accélérateur, incubateur, *business angel*, fonds d'investissement, licorne, bridge, série A, série B, IPO...

## S - comme SCALE-UP

Ce terme désigne la phase dans la vie d'une start-up où elle change d'échelle, s'agrandit, augmente son chiffre d'affaires... Selon le directeur d'Innovaud P. Barbey, « *il s'agit d'une phase d'hyper-croissance. C'est le moment où la start-up –ou dans certains cas la PME– a trouvé un modèle d'affaires qui fonctionne et doit monter en gamme afin d'être capable de produire à plus large échelle son service ou son produit* ».

Cette phase est particulièrement critique et il est communément admis que le taux d'attrition dans le franchissement de cette étape décisive est de 20% (soit 80% d'échecs).

## T - comme les conférences TEDx

Des conférences dont la plupart sont accessibles sur Youtube, « *courtes, percutantes, émouvantes, elles ont bouleversé les codes de la prise de parole en public* » [10]. Ces conférences révolutionnent les codes de la diffusion des idées.

A utiliser sans modération comme source d'inspiration pour les prises de parole en public et présentations orales diverses, afin de rendre les interventions des juristes un peu plus « sexy ».

## T - comme TECH

Biotech, Medtech, Legaltech, Fintech, Technopoles, French Tech (...), tout devient tech ou s'en revendique de peur de paraître dépassé. Véritables avancées ou théâtralisation ? De quoi parle-t-on ? Du recours à des innovations technologiques utilisant le Big Data et les algorithmes de l'intelligence artificielle pour offrir de nouveaux services (chatbots, impression 3D...) et produits (internet des objets...). Mais aussi une nouvelle façon de consommer qui utilise l'automatisation et la dématérialisation des procédés dans un souci de simplification et de célérité. Dans le domaine du droit, les legaltech proposent des services comme la génération de contrats ou de statuts sociaux, l'aide à la gestion du secrétariat général, la signature digitale, le dépôt administratif, la justice prédictive...

## U - comme UBERISATION

Néologisme issu du nom de l'entreprise Uber, Wikipédia la décrit comme l'utilisation de services permettant une mise en relation directe des professionnels et des clients, grâce aux nouvelles technologies (smartphone, géolocalisation) à un coût attractif pour les professionnels (mutualisation de la gestion administrative et des infrastructures) et pour leurs clients (instantanéité de réservation, simplification du paiement...). De nombreux domaines de l'économie sont aujourd'hui concernés par ce phénomène. (AirBnB/hôtellerie, Amazon/ vente en ligne de livres [11] Booking.com/réservation en ligne de billets d'avion...).

Pour les juristes, il s'agit de réfléchir au rôle qu'ils veulent jouer face à ces nouveaux entrants qui créent souvent une disruption en s'affranchissant des règles établies : souhaitent-ils protéger l'existant ou le faire évoluer ?

## V - comme VUCA

Un acronyme crée par l'armée américaine pour décrire le monde d'aujourd'hui (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) qui justifie la nécessité de s'interroger sur les transformations indispensables à opérer.

W - comme WACC

Notion financière (coût moyen pondéré des capitaux investis, « weighted average cost of capital » en anglais) qui représente le taux de rémunération attendu par les investisseurs. Il fait partie des indicateurs clés suivis pas les dirigeants afin de s'assurer que leurs actions sont à même de satisfaire leurs actionnaires.

X, Y, Z - comme GENERATIONS X, Y, Z

Il s'agit de la génération née entre 1966-1976 (génération X), de la génération dite « Millénials » née entre 1980-2000 (génération Y) et enfin de la génération née après 2000. (génération Z, aussi appelée génération « C » pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité) [12]. Ces nouvelles générations Y et Z en ce qu'elles veulent du sens, un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des relations de travail moins hiérarchiques et plus collaboratives, sont davantage attirées par le monde entrepreneurial des start-up que par les sociétés du CAC 40. Par suite et parce qu'elles sont aussi très sensibilisées aux questions de RSE, elles conduisent tout manager à devoir repenser en profondeur son style de management.

---

## Conclusion

Il nous semble que la connaissance et l'utilisation de ces quelques notions et concepts devraient permettre aux juristes de mieux comprendre leurs interlocuteurs Business et par là, de renforcer leur crédibilité.

Bien entendu cet abécédaire est loin d'être exhaustif. Mais il n'en demeure pas moins qu'il saura, nous l'espérons, constituer une source d'inspiration pour le management de la fonction juridique quel que soit son terrain de jeu (entreprise, cabinet d'avocats, secteur privé ou public...). Car à côté de la théorie juridique et de la pratique du droit, doit aussi exister une stratégie juridique visant à faire comprendre au Business qu'il est possible d'agir **avec** le droit.

Pour ce faire, il appartient aux juristes de continuer à apprendre et surtout à pratiquer cette langue Business sans oublier leur propre rôle d'éducation des non-juristes à la belle langue juridique.

Docteur en droit, Alexandra de Rambuteau a débuté sa carrière en tant qu'avocate puis est devenue directrice juridique dans le secteur de la santé.

[1] (Ré) inventez votre Business Model – avec l'approche Odyssée 3.14 », de L. Lehmann-Ortega, H. Musikas et J.M. Schoettl, Dunod (2è édition).

[2] Voir Infra, Lettre V.

[3] John P. Kotter, « A Force for Change. How Leadership Differs from Management », Free Press, 1990, Leading change and Harvard Business Review January 2007 « Leading change, why transformation efforts fail ».

[4] In « Comprendre les comptes d'une entreprise » de G. BOILEAU aux éditions Groupe revue Fiduciaire, collection Guide de gestion RF.

[5] <https://www.capital.fr/entreprises-...>

[6] Cf Manuel d'Oslo de l'OCDE.

[7] C'est le projet mené par la direction juridique de la CCI région Paris IDF dont l'objectif est « zéro papier »

[8] « Elon Musk : Tesla, Paypal, SpaceX : l'entrepreneur qui va changer le monde », A Vance. Eyrolles 2017 « En avant toutes », S Sandberg ; Poche 2014 ; « Steve Jobs », W. Issacson. Poche 2012 ; « La véritable histoire du fondateur de Facebook », B. Mezrich. Editions Max Milo 2010 ; « Christine Lagarde. Serre les dents et souris ! Itinéraire d'une femme d'influence », M You. Editions Alphée 2010.

[9] Acronyme qui se prononce comme le célèbre film américain « Rocky » interprété par S. Stalone.

[10] Extrait de la préface du New York Times du livre « Parler en public TED, le guide officiel ». C. Anderson, Editions Flammarion 2017.

[11] Même si aujourd'hui Amazon a beaucoup diversifié son offre et s'attaque à la grande distribution.

[12] In Wikipédia

---

#### OTRAS IMÁGENES



PNG - 71.8 ko  
200 x 279 pixels