

## Interview

# Le juridique opérationnel, fonction de management et de réduction des coûts

Le juridique opérationnel – ou Legal Operations – est une fonction de plus en plus indispensable au sein des directions juridiques en entreprise qui sert à rendre celles-ci plus efficaces et efficaces en leur permettant d'une part, d'optimiser leurs personnel, consultations et technologies, et d'autre part, de rationaliser les risques, budgets et prestataires. Explications par Eric Gardner de Béville, consultant international, membre du Cercle Montesquieu.

### Qu'est ce que le juridique opérationnel ?

Le juridique opérationnel est un concept nouveau issu des Etats-Unis, où le juridique est un art ou un cauchemar, selon les points de vue. Il vise à augmenter et améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacité, c'est-à-dire les moyens et les résultats, de tous les éléments qui composent la direction juridique. Dans certains cas il s'agit d'optimiser, par exemple les personnes, les consultations et la technologie. Dans d'autres, il faudra au contraire rationaliser, c'est-à-dire réduire, par exemple les risques, les budgets et les prestataires externes.

La fonction apporte une analyse, des propositions et une mise en place de moyens et résultats nécessaires à un fonctionnement optimal et rationnel de la direction juridique au sein de son entreprise. À une époque où nous vivons quotidiennement la révolution numérique dans un contexte économique de restrictions budgétaires dominés par les slogans « more for less » et « value for money », le juridique opérationnel est une solution saine et simple pour une meilleure gestion interne/externe et une réelle réduction des coûts.

### Dans quel contexte s'est développée cette fonction ?

Le concept résulte à la fois de l'ingérence de la gestion dans le juridique et de la révolution numérique. Les directions juridiques ont grandi en taille et complexité avec la croissance générale des grands groupes en tout genre. Qu'elles soient composées de 50 juristes ou de 500, les directions juridiques constituent des entités à part entière au sein de la société et doivent être gérées comme telles.

Avec l'augmentation du nombre de juristes au sein des directions juridiques, un double phénomène s'est produit : d'une part, les juristes ont été amenés à exécuter des tâches non-juridiques ou à faible valeur juridique (il s'agit par exemple de la gestion des contrats, la rétention des documents, certaines *due diligence*, la négociation avec les prestataires externes, le suivi des factures, etc.) et d'autre part, le nombre de ces tâches a considérablement augmenté, détournant par-là les juristes de leur « core business » c'est-à-dire la rédaction de consultations juridiques et la participation active à la croissance de l'entreprise.

**« La fonction apporte une analyse, des propositions et une mise en place de moyens et résultats nécessaires à un fonctionnement optimal et rationnel de la direction juridique au sein de son entreprise. »**

juridiques ont vite compris que sans une bonne et saine gestion de toutes ces tâches, tant les plus « nobles » comme celles de moindre valeur juridique, le juridique ne serait pas en mesure d'effectuer au sein de l'entreprise son triple rôle de partenaire, vigile et conseiller. Les professionnels qui, au cours des vingt dernières années, ont travaillé des deux côtés de la barrière, c'est-à-dire au sein des directions juridiques en entreprise et en cabinet d'avocat, ont pu constater à quel point le monde juridique dans son ensemble est peu préparé à affronter les défis du juridique opérationnel.

### Quel profil pour porter cette fonction ?

Tout dépend du mode de fonctionnement de la direction juridique, des attentes de la direction générale et du niveau de digitalisation de l'entreprise dans son ensemble. Est-ce le directeur juridique ou un directeur du juridique opérationnel (DJO) ou un professionnel hybride issu du juridique et aussi des RH ou de l'informatique ? La réponse n'est pas tranchée en faveur de l'un ou l'autre.

### Quels sont les objectifs du juridique opérationnel ?

Le premier objectif du juridique opérationnel est l'optimisation en interne. Elle touche le personnel de la direction juridique, les consultations et avis légaux, et de plus en plus la technologie appliquée au droit en entreprise.

Le personnel juridique, qu'il s'agisse de « staff » ou du « line » pour distinguer entre les juristes du siège et ceux du terrain, est bien évidemment au centre de toute direction juridique. Les hommes et les femmes, du « chief legal counsel » jusqu'aux « paralegals » en passant par la multitude de juristes spécialisés en droit des contrats, propriété intellectuelle, immobilier, droit des sociétés, concurrence et pratiques commerciales, droit social, données personnelles, droit fiscal, etc., sont la principale source et cause de réussite ou échec de la fonction juridique.

Le juridique opérationnel se focalise sur les tâches que les juristes internes exécutent pour s'assurer que celles-ci apportent une valeur ajoutée maximale au business. Sinon, elles doivent être externalisées ou exécutées par des non-juristes. La qualité des juristes internes et de leur tra-

*give peanuts, you get monkeys* » comme disent les américains. La qualité a un coût. Le bon juriste est un spécialiste du droit qui ne doit singer ni les avocats externes, ni les « clients » internes, c'est-à-dire les collègues de bureaux qui font appel aux consultations juridiques. La fonction juridique n'est ni une boîte-aux-lettres, ni un salon de « yes-men ».

Les consultations ou avis juridiques sont l'essence même du juridique en entreprise, la raison d'être. Pour optimiser tous les services légaux rendus par les juristes internes, le juridique opérationnel se centre sur la qualité, la rapidité et l'utilité pratique des avis, et plus généralement sur ce que souhaitent et demandent les clients internes. Comment mettre en parfaite adéquation les services des exécutants -les juristes- avec les attentes des bénéficiaires -les commerciaux, fiscalistes, personnes des RH, et autres clients internes- telle est l'utilité du juridique opérationnel.

Il propose également des solutions pour améliorer les services juridiques de l'entreprise à la fois dans l'exécution par les « fournisseurs », en augmentant leur performance et leur réputation en interne, et la satisfaction des « consommateurs », en garantissant une parfaite adéquation avec leurs attentes.

### Quel est son positionnement face aux nouvelles technologies ?

Le développement de l'Intelligence Artificielle, le tsunami du LegalTech, la robotisation et numérisation accélérées dans les tâches juridiques basiques, poussent chaque jour davantage les directions juridiques à « repenser » leur développement et par-là le recours au juridique opérationnel. La technologie est bien un des domaines principaux où le juridique en entreprise

est souvent « à la traîne », non seulement par rapport au monde extérieur mais aussi par comparaison avec d'autres départements internes tels que la finance ou les RH. Or il est fréquent de constater que c'est aussi ici que les directions juridiques sont le plus demanderesse. Les directeurs Juridiques les plus aguerris ont vite compris qu'il leur était indispensable de disposer d'outils performants pour mieux gérer leur direction juridique. Au premier rang de ceux-ci se trouve les Systèmes d'Informations de Management (SIM), ou *Managment Information Systems (MIS)*, en anglais. Adaptés au monde juridique, les SIM proposent des outils informatiques et des logiciels -le « hard » et le « soft » - pour collecter, compiler et analyser toutes les informations relatives au fonctionnement de la direction juridique. Les SIM

### Le juridique opérationnel propose aussi de rationaliser les risques, les budgets et les prestataires externes...

Pour qu'une direction juridique en entreprise soit au plus haut de sa performance, il ne suffit pas seulement d'optimiser le personnel, les services et la technologie, il faut aussi rationaliser les risques inhérents, les budgets internes et les prestataires externes.

La gestion des risques ou « risk management » est une fonction essentielle et primordiale de toute direction juridique. Le but de toute consultation juridique est précisément d'anticiper, réduire ou éliminer le risque. Le juridique opérationnel se focalise sur l'identification et la sélection des risques et l'analyse de savoir si la gestion de chaque risque est mieux servie en interne ou en externe. Les compagnies d'assurance proposent des couvertures pour se

prémunir contre les cas de responsabilité civile, commerciale et parfois pénale. Il en va de même pour les risques liés à la santé et sécurité en entreprise et bien sûr le contentieux. Le juridique opérationnel est une fonction imprescriptible pour être certain que les risques soient parfaitement identifiés et couverts, et que les primes d'assurance sont acceptables et négociées à la baisse quand trop élevées.

On en arrive ainsi à la question fondamentale des budgets et des coûts internes et externes. La direction juridique, comme toute direction en entreprise, se doit de gérer son propre budget -et ne pas déléguer cela à un autre département- et de suivre de très près ses dépenses de gestion au niveau des salaires de son personnel, coûts des avocats, experts et conseils externes, et frais généraux de fonctionnement. Le juridique opérationnel

est un outil performant pour les directions juridiques désireuses d'une meilleure main mise sur la gestion des budgets qui impactent directement son fonctionnement, sa réputation en interne et les aléas commerciaux, industriels et financiers de l'entreprise dans son ensemble.

Quant aux prestataires externes, ils sont nombreux et variés : avocats, experts, huissiers, agents en propriété intellectuelle et industrielle, conseillers, consultants, etc. Avoir recours à eux est parfois obligatoire, occasionnellement souhaitable, souvent accessoire. Tout dépend des directions juridiques bien sûr. Le juridique opérationnel sert à identifier la façon la plus adéquate, profitable et économe d'organiser le travail des conseils externes comme support indispensable des juristes internes. ■



Eric Gardner de Béville