

## Période de crise, opportunité pour les juristes !

Alexandre Menais, Directeur Juridique Europe, eBay International  
Administrateur du Cercle Montesquieu

*En période de crise, les leaders vont s'imposer avec des qualités bien spécifiques. Bien plus que des qualités scientifiques, il s'agit de qualités personnelles qui semblent inhérentes à celles des juristes. En d'autres termes, la crise offre une opportunité de se propulser en avant pour le juriste et d'occuper un espace de liberté inespéré.*

Les graves difficultés économiques que connaît le monde en ce moment, conjuguées à l'irruption de nouveaux acteurs peu soucieux des régulations internationales, constituent une menace maximale pour les règles de gouvernance dans l'entreprise. Les seules réponses de conformité aux techniques, notamment juridiques, et éthiques ne sont plus suffisantes. Certaines affaires (Enron, Worldcom) et l'essor de réglementations contraignantes (Sarbanes Oxley, Loi sur la sécurité financière) qui s'en est suivi, pouvaient laisser penser que tout le nécessaire avait été fait. Force est de constater que ces règles ont été inadaptées et inefficaces pour éviter cette crise. Ces insuffisances constatées et dénoncées, on voit émerger des besoins de « *compliance* » supplémentaires, pour le plus grand bonheur de l'écosystème (avocats, compliance officer, auditeurs, ...) qui tourne autour, des chimères de gouvernance et de « *soft law* » consensuel. Quels seront les impacts pour les entreprises? Certainement une responsabilité accrue ayant des conséquences sur la gestion et le management. Pour répondre à ces défis, l'entreprise va devoir revenir à ses fondamentaux, et notamment se rapprocher de ce qui correspond à sa culture. Si elle n'en avait pas auparavant, elle va devoir en définir une et la construire pour fédérer ses employés, ses partenaires, ses actionnaires et ses clients. Il appartient alors au management de traduire cette culture d'entreprise en valeurs.

Pour porter les valeurs de l'entreprise, il faut faire appel à des qualités bien plus personnelles que managériales. Il faut un leader autrement dit une personne capable de mobiliser et de donner un ton d'ambiance, une vision. A ce titre le juriste a une véritable légitimité. N'est il pas celui qui assure la sécurité juridique et la pérennité de l'entreprise ? Le juriste est, en outre, la plupart du temps celui qui est sous une obligation impérieuse et vertueuse d'optimisation, au service des objectifs de l'entreprise. Enfin, il dit le droit dans l'entreprise, il est donc la justice avant d'être aussi, souvent, le gardien de l'éthique.

Ces qualités doivent être mises en avant. Les juristes doivent donner le ton par exemple, en faisant de leurs conseils externes des partenaires à juste prix avec comme ambition la recherche de solutions innovantes, sécurisantes, protégeant le patrimoine de l'entreprise dans un esprit gagnant-gagnant. Le juriste est capable de rendre crédible dans cette période de crise, une opération complexe, notamment dans le cadre d'une cession de participation, d'un financement de projet ou encore même dans un plan social. Plus

encore, la crise peut être l'outil d'une ambition pour le juriste, devenir ainsi un centre de profit par une approche agressive des contentieux avec les clients ou bien raisonnée avec les partenaires que sont les avocats.

Bien plus encore le juriste renvoie souvent au sein de l'entreprise une image de sérénité liée notamment à sa compétence. Il est donc capable d'aspirer le stress ambiant tant du management que des collaborateurs. Il peut donc jouer ce rôle sécurisant pour les dirigeants qui seront se reposer sur ces techniciens du droit pour exprimer leurs difficultés mais aussi pour se rassurer. Le droit pris dans toute sa dimension devient un outil de défense apaisant mais aussi conquérant contre les doutes envers les valeurs de la réglementation.

Par ailleurs, alors même qu'il lui est souvent reproché d'avoir une démarche individuelle, le juriste possède en réalité un sentiment d'appartenance à une corporation du droit partageant les mêmes valeurs. Ce n'est pas comme certains aiment à le dire, un esprit communautaire de refuge, dont les fondations reposeraient sur un sentiment de frustration et d'incompréhension au sein de l'entreprise. Bien au contraire, cette appartenance permet de rassembler et de transformer l'entreprise.

Dans la gestion de la crise qui va notamment s'accompagner pour l'entreprise d'un profond besoin de changement, le juriste dispose des capacités de modifier une organisation. Il sait définir les urgences, exercice quotidien du juriste mais aussi il sait former et mobiliser des compétences internes et externes pour favoriser la conduite du changement. Ainsi les compétences de leadership acquises dans les opérations de « structuration » seront applicables dans la conduite de projet de « restructuration ».

Pour dépasser la crise, il faut pouvoir développer une stratégie mais aussi la communiquer de manière adéquate pour réussir à associer les autres collaborateurs de l'entreprise, la direction et les autres « stakeholders » dans les actions de conduite de changement. A ce titre, le juriste dispose de l'autorité naturelle liée à son expertise qui permettra de fédérer les salariés de l'entreprise.

Enfin, qui mieux que le juriste saura défendre et institutionnaliser la nouvelle culture de l'entreprise tant en interne que dans les rapports de cette dernière avec les tiers (clients, partenaires, actionnaires, ...).

La gestion de crise permet de propulser vers le devant de la scène des leaders et d'obtenir des degrés de libertés inespérés, quelle belle ambition pour les juristes !