

LA DIMENSION STRATEGIQUE EMERGENTE DE LA FONCTION JURIDIQUE DES ENTREPRISES

COME Thierry

Le monopole funéraire est mort et enterré en France depuis le 10 janvier 1998¹. Sur ce marché, estimé à 15 milliards de francs par an, l'évolution du droit a bouleversé bien des positions acquises et offre des opportunités à de nombreuses entreprises. Dans l'immobilier et la finance, les procédures judiciaires se multiplient² et la condamnation de l'ancien patron du Comptoir des entrepreneurs par un tribunal correctionnel pour présentation de comptes inexacts constitue une première d'une liste qui s'allonge mais la relance du secteur passe par ce nettoyage. Le droit est donc facteur de risques mais aussi source d'opportunités, voire d'avantages concurrentiels lorsqu'il est maîtrisé dans une politique de communication³. La création d'une fonction juridique au sein de l'entreprise est désormais une nécessité et son évolution d'un stade opérationnel à une démarche stratégique une hypothèse que ne doivent plus négliger les managers. Cependant il est assez difficile de mesurer comment l'entreprise intègre le juridique dans sa stratégie. La plupart des exemples médiatisés concernent des grandes ou très grandes entreprises⁴ alors que les « entreprises » sont majoritairement des petites ou très petites unités.

L'analyse proposée ici vise à comprendre comment les entreprises intègrent leur environnement juridique dans leurs choix stratégiques, au travers de la mise en oeuvre d'une fonction juridique. Trois traits, qu'il s'agit de conforter dans cet article à partir de l'observation, caractérisent cette intégration :

- La mise en place d'une fonction juridique au sein de l'entreprise dépend en grande partie de la perception et de la valorisation du risque juridique par les dirigeants.
- L'organisation de cette fonction juridique au sein d'un service interne n'exclut pas l'appel à des prestataires externes. Gravité, fréquence (perçues objectivement et subjectivement) mais aussi coûts de résolution du problème juridique sont des éléments importants du choix entre service juridique externe et interne.
- La fonction juridique n'est plus seulement une fonction de sécurité (éviter les risques et résoudre les problèmes), elle devient une fonction d'orientation (saisir les opportunités), accroissant ainsi le rôle de conseil des juristes d'entreprise et favorisant la remontée hiérarchique et l'émergence d'une dimension stratégique.

1 Démarche méthodologique

La démarche d'analyse s'appuie sur quatre protocoles complémentaires :

- Le dépouillement de 41 interviews semi-directifs de dirigeants d'entreprise précise la perception du problème juridique, en importance qualitative et en coût, en fonction du type de litige (nature juridique, parties impliquées) et montre la relative faiblesse des stratégies juridiques offensives ou anticipatives.
- Une enquête directive, par questionnaire, auprès de 38 responsables permet d'évaluer la réalité de la fonction juridique dans les entreprises et de sa position dans l'organisation.

¹Cf. Renaud Lecadre, *Libération*, lundi 12 janvier 1998.

²Cf. Thierry Fabre, "Tremblez, banquiers, la Justice s'attaque au gouffre immobilier", *L'expansion*, n° 564, du 8 au 21 janvier 1998.

³Cf. Alain Couret, G.A. de Sentenac, "Le recours au conflit judiciaire comme outil de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 81, novembre-décembre 1990.

⁴Cf. Thierry Côme, Gilles Rouet, *Les stratégies juridiques des entreprises*, Editions Vuibert, Paris, 1997.

- L'analyse d'une dizaine d'entretiens avec des responsables de services juridiques met en évidence la transformation et l'enrichissement du rôle du service juridique, implicitement destiné à devenir un centre de profit autonome.
- L'étude de la fonction juridique de 6 banques régionales, à partir d'entretiens directifs sous forme de questionnaire permet de préciser les missions des juristes de ces entreprises mais aussi de différencier les organisations hiérarchisées, dépendantes du siège national où n'existent pas de réels services juridiques internes et les organisations autonomes.

La première enquête constitue une étude préparatoire. Elle a été menée en 1995. 41 responsables d'entreprises choisies aléatoirement, à partir du répertoire Kompass, parmi les entreprises de Champagne-Ardenne, ont été interviewés. Les entretiens, à partir d'un guide précis, ont porté sur le type et le nombre de problèmes rencontrés (litiges avec le personnel, les clients, les fournisseurs, l'État), les moyens et les difficultés de résolution, le coût et les provisions de gestion des litiges et leurs évolutions. Les dirigeants ont également été interrogés sur leur perception de la réglementation actuelle, sur l'évolution de la fonction juridique dans l'entreprise et sur l'intérêt du recours à l'institution judiciaire.

Les résultats du dépouillement de ces entretiens semi-directifs, qui restent surtout qualitatifs, ne permettent que de proposer des pistes descriptives des situations banales, quotidiennes, la réalité des problèmes juridiques étant extrêmement diverse. Le tableau suivant résume, selon plusieurs critères, les spécificités des entreprises choisies :

<i>Statut juridique</i>	<i>Nombr e</i>	<i>Année de création</i>	<i>Nombr e</i>	<i>Effectif</i>	<i>Nombr e</i>	<i>C.A. (Millions de F)</i>	<i>Nombr e</i>
SARL	6	1823 à 1950	15	de 5 à moins de 20	9	de 2 à moins de 50	13
SA	27	1950 à 1980	9	de 20 à moins de 100	8	de 50 à moins de 100	5
Autre Statut	8	1980 à 1990	9	de 100 à moins de 500	15	de 100 à moins de 500	12
		Depuis 1990	8	500 et plus	9	500 et plus	7

Le second échantillon provient également de Champagne-Ardenne et n'est pas, non plus, spécifique aux PME. Il regroupe les entreprises ayant accepté de répondre à un questionnaire acheminé par la Poste à 290 entreprises choisies aléatoirement, à partir du fichier SIRENE, parmi les entreprises champardennaises de plus de 50 salariés et relancées par téléphone. Les spécificités des entreprises ayant collaboré à cette enquête sont retracées dans le tableau suivant :

Effectif	Nombre	C.A en MF	Nombre	Statut	Nombre
50-99	15 (10)*	10-100	11 (7)	Affilié	24
100-199	13 (5)	100-200	5 (3)	Autonome	12
200-500	4 (2)	200-500	4 (2)	NR**	2
500-1000	4 (3)	500-1000	3 (1)		
NR	2 (1)	> 1000	7 (5)		
		NR	8 (3)		

* (dont sans Service Juridique Interne)

** Non réponse

Le questionnaire confidentiel était plus particulièrement centré sur l'organisation de la fonction juridique dans l'entreprise, en particulier la présence et le rôle d'un service juridique interne. Deux autres objectifs lui étaient assignés : cerner les problèmes juridiques rencontrés (type, coûts) et déterminer les responsables de leur résolution en fonction de leur gravité et de leur fréquence. Il était précédé de la définition d'un problème juridique, à savoir tout problème dont la résolution implique l'utilisation du droit.

Les entretiens purement qualitatifs du troisième protocole, à partir de questions ouvertes, suivant un même scénario d'entretien, adressées aux responsables des services juridiques, y répondant librement, ont surtout pour but de montrer comment le droit est directement intégré à la stratégie de l'entreprise et d'analyser le rôle du service juridique et de son responsable dans cette intégration.

Le dernier questionnaire vise à présenter l'organisation et le quotidien d'un service juridique bancaire. Il a été soumis aux responsables juridiques des sièges régionaux de six banques de la région Champagne-Ardenne. Le questionnaire est découpé en cinq grands postes : la mission du service, l'effectif et la formation du service, son organisation, les procédures de résolution des problèmes juridiques mises en place et le coût et le temps de ces procédures.

Ce sont donc au total près d'une centaine d'entreprises différentes tant par leur statut, que par leur organisation ou leurs moyens qui ont été consultées à divers titre sur les rapports qu'elles entretiennent avec le droit. Même si, compte tenu de leur hétérogénéité (leur seul véritable point commun est leur localisation en Champagne-Ardenne), les réponses qu'elles apportent aux problèmes juridiques divergent, toutes confirment l'importance croissante du droit dans leurs affaires. Leur appréhension du droit est différente, leur perception de la nécessité de l'intégrer comme variable de gestion est proche.

Ainsi les résultats du dépouillement de ces différentes enquêtes ne permettent pas de proposer une catégorisation. Les comportements, en particulier d'autonomisation de la fonction juridique ou de mise en place d'un S.J.I, ne sont pas significativement liés à l'activité, au statut de l'entreprise, à sa taille ou au secteur. La recherche d'une logique sectorielle s'est avérée vaine⁵ dans les trois premières études et elle est inexistante dans la dernière. Il semble bien que la personnalité des dirigeants reste une détermination fondamentale, du moins en matière de réaction vis-à-vis des problèmes juridiques.

Toutefois suivant la nature, la fréquence et la gravité des problèmes juridiques rencontrés, les entreprises n'adoptent pas le même mode de résolution. L'existence de procédures types, notamment pour le traitement des impayés, reste encore une exception, la majorité des problèmes nécessite une réponse spécifique de l'entreprise. Cette dernière est d'autant plus délicate à déterminer que les entreprises éprouvent des difficultés à mesurer le coût de résolution de chaque affaire. C'est d'ailleurs pourquoi, en dépit d'un jugement mesuré sur l'efficacité de l'organisation juridique de leur entreprise, la majorité des dirigeants interrogés en sont relativement satisfaits et ne veulent pas prendre le risque d'en changer, du moins à court terme.

2) Les principaux problèmes juridiques rencontrés par les entreprises

L'entreprise peut classer les différents problèmes juridiques auxquels elle est confrontée selon le type de relation mise en oeuvre entre les différentes parties concernées. Les *relations avec les acteurs internes* de l'entreprise, notamment la gestion du personnel, les conflits entre actionnaires et dirigeants, les problèmes entre les différents services constituent un premier groupe. Les *relations avec des acteurs externes* à l'entreprise se décomposent en trois sous-groupes : les problèmes juridiques avec de possibles partenaires commerciaux, clients ou fournisseurs mais aussi distributeurs, banquiers, assureurs voire concurrents ; les conflits avec les administrations ; la concrétisation de risques juridiques, notamment des problèmes de brevets ou de marques, des contrats à l'étranger peu ou pas garantis, des insuffisances dans la politique de communication. Ainsi les litiges ont été envisagés non pas du point de vue juridique, mais en fonction de l'activité de l'entreprise. Les dirigeants ont donc été invités à faire la distinction entre les litiges « internes » et les litiges « externes ».

Une des perspectives de la première enquête était de connaître la fréquence des litiges, du point de vue des « impressions » des dirigeants comme du volume réel des affaires. En effet, les responsables confrontés à ces aspects de la gestion des entreprises n'établissent pas forcément la même liaison entre l'impression donnée par un volume d'affaire (« jamais », « rare », « parfois » ou « souvent ») et le nombre réel de litiges⁶. Cependant, cette distorsion entre les qualifications et la réalité des volumes n'est liée qu'à

⁵Les tentatives de discrimination par méthodes multivariées ne permettent pas de dégager des "profils" de comportement liés à l'activité ou au secteur.

⁶ Lors des interviews, les dirigeants devaient donner leurs impressions sur les fréquences avant de déclarer les volumes réels, afin éviter une induction des réponses.

la catégorie de litige. Par exemple un dirigeant confronté à une dizaine de conflits avec le personnel de l'entreprise considérera que ce type de litige se produit « souvent », et que « *cela fait partie de la profession* (de D.R.H.) », tandis que le même nombre de litiges avec les clients n'amènera pas la même impression. Le nombre de litiges doit donc être pondéré aux occasions de problèmes, donc aux nombres de clients, de fournisseurs, et de salariés.

La logique est très différente pour les litiges internes « autres » que des problèmes de personnel, ou pour les affaires concernant la force publique. En effet, en ce qui concerne cette dernière catégorie, certains dirigeants ont insisté sur le caractère générique du type de litige. Ainsi un dirigeant d'une entreprise textile considère la fréquence des litiges avec l'État importante, sans pouvoir la quantifier, évidemment en raison des problèmes que connaît ce secteur d'activité dans la région. L'appréciation qualitative est inversée : les dirigeants jugeant la fréquence de litiges faible en connaissent plus, en moyenne, (plus d'un par an) que ceux qui répondent « parfois » (moins d'un par an). Il apparaît clairement que les réponses obtenues pour ce type de litige sont déterminées par le secteur d'activité et son actualité réglementaire. Une entreprise de commerce évoque notamment le problème de l'ouverture du dimanche.

Le lien entre ces deux indications pour les autres litiges est beaucoup plus simple à analyser : la taille, la structure et l'organisation des entreprises sont déterminantes. Par exemple, le directeur d'une entreprise de transports évoque les litiges consécutifs à des problèmes de livraison entre les unités de la société. Un dirigeant d'une entreprise très importante de communication et d'audiovisuel met en avant les difficultés de rédaction des contrats, les implications du droit européen dans le fonctionnement même des groupes. Les deux tableaux suivants permettent de lier les nombres déclarés et les impressions énoncées. Chacun des 41 dirigeants donne une seule impression et une seule mesure par type de problème.

<i>Problèmes</i>	<i>Personnel</i>	<i>internes (autres)</i>	<i>Clients</i>	<i>Fournisseurs</i>	<i>État</i>	<i>Europe</i>
Jamais	9	32	7	13	20	30
Rare	15	4	13	17	14	7
Parfois	14	3	15	8	6	3
Souvent	3	2	6	3	1	1

<i>Nombre</i>	<i>Personnel</i>	<i>Internes (autres)</i>	<i>Fournisseurs</i>	<i>Nombre</i>	<i>Clients</i>	<i>Nombre</i>	<i>Total</i>
0	11	21	17	0	8	0	5
moins de 5	12	3	7	moins de 10	9	moins de 5	11
5 et plus	7	3	5	10 à 49	6	de 5 à 19	10
				50 et plus	9	20 et plus	12
Non réponse	11	14	12	Non réponse	9	Non réponse	3

Même sur un échantillon aussi réduit, il est facile de constater une différence importante entre les non réponses. Tous les dirigeants sont capables de donner leurs impressions sur les fréquences estimées des différentes catégories de litiges (tableau du haut) mais certains ne sont pas capables de fournir les dénombrements exacts (tableau du bas), souvent parce qu'ils l'ignorent, ou que ce dénombrement ne constitue pas, dans l'entreprise, un indicateur usuel, ou, enfin, parce qu'ils ne sont pas concernés par le problème. Remarquons néanmoins, que pour l'évaluation totale du nombre de litiges (dernière colonne), seuls trois dirigeants ne répondent pas, tandis qu'environ un tiers d'entre eux ne peuvent pas indiquer de chiffre pour les conflits avec le personnel, internes ou avec les fournisseurs et que les litiges avec les clients sont à la fois les plus fréquents et les mieux évalués.

A cette étape de description, il apparaît que les entreprises sont effectivement soumises à de nombreux litiges, dont les qualifications exactes dépendent des activités et des organisations. Cependant la plupart des dirigeants sont capables d'évoquer, ne serait-ce que globalement, ces problèmes juridiques, même dans les PME les plus petites, ce qui confirme l'importance de ces aspects.

Cette mise en évidence et cette quantification des problèmes juridiques implique une obligation ou une volonté de les résoudre malgré les difficultés qui peuvent se présenter. Clients et salariés forment un pôle difficile à traiter car le droit et les procédures judiciaires apparaissent relativement inadaptées à ces dimensions de l'activité de l'entreprise souvent considérées comme les plus « humaines ». Ainsi, pour près de la moitié des dirigeants, les litiges avec les clients restent les plus délicats. Il s'agit de problèmes de retards de paiement, de chèques sans provision, de retours de marchandise. Les conflits sont « très longs »⁷ et, déclare le dirigeant d'une entreprise de transport, « les textes sont draconiens et par conséquent les clients ne comprennent pas toujours ». Ensuite sont cités par un tiers des enquêtés les conflits liés au droit du travail. Pour le directeur juridique d'une entreprise d'électronique, les problèmes de personnel sont les plus difficiles à résoudre, étant donné leur « côté humain ». Pour un autre, les « lois de plus en plus contraignantes » entraînent les difficultés. Dans les grandes entreprises, d'autres types de litiges sont cités, en particulier les problèmes liés à la réglementation européenne, ou les problèmes de concurrence. Seulement trois dirigeants indiquent les litiges avec les fournisseurs. Remarquons que les entreprises jugeant les litiges avec l'État comme les plus difficiles à résoudre ont été créées après 1990. Dans le même ordre d'idée, six dirigeants ont répondu « aucun » problème à cette question, indiquant ainsi que ces problèmes n'étaient pas spécialement délicats à résoudre. Il s'agit d'entreprises établies avant 1950 ! Les entreprises les plus récentes prennent davantage en compte la complexité juridique⁸, peut-être aussi parce qu'elles la maîtrisent moins.

Au delà de la difficulté même de résolution se pose le problème de son importance relative dans la gestion de l'entreprise. L'analyse des réponses est, sur ce point, édifiante. Près des deux tiers des entreprises considèrent que les litiges avec les clients sont les plus importants. Les autres catégories jugées importantes sont, dans l'ordre, les litiges avec l'État, puis les fournisseurs⁹. Seulement trois dirigeants citent les problèmes avec le personnel et les litiges d'ordre financier ne sont relevés que trois fois. Pour dix interviewés, aucun de ces problèmes n'est important, il s'agit d'entreprises assez anciennes, déclarant souvent n'avoir aucun litige ! De plus, les litiges les plus importants ne sont pas forcément les plus difficiles à résoudre. Ainsi, huit dirigeants jugent les problèmes de personnel comme les plus difficiles mais ceux concernant la clientèle comme les plus importants.

De cette première enquête, une impression ressort : les facteurs humains sont les plus difficiles à intégrer dans les procédures juridiques ou judiciaires mais les aspects financiers restent les plus importants.

Les réponses aux questionnaires de la deuxième enquête mettent également en avant ces deux problèmes : les relations avec le personnel et les conflits avec les clients. Trois autres sont souvent cités : les relations avec l'Etat et le fisc, les conflits avec les fournisseurs et les différends avec les compagnies d'assurance. Les problèmes de brevets ou les relations conflictuelles avec les banques apparaissent de manière accessoire. L'existence d'un service juridique interne modifie le classement des principaux problèmes sans qu'une explication unique et cohérente puisse être donnée. La place non négligeable des problèmes d'assurance dans les entreprises avec service juridique interne doit être notée de même que la moindre importance relative des problèmes de personnel. Le service juridique interne justifie là son efficacité préventive, ce que confirme aussi les entretiens avec les responsables des services juridiques. Les tableaux suivant recensent les principaux problèmes juridiques rencontrés par les entreprises classés selon leur importance.

	PJ	PJ1	PJ2	PJ3
Personnel	28	19	4	5
Clients	23	8	10	5
Etat-fisc	15	4	6	5
Fournisseurs	17	1	8	8
Brevets	6	0	1	5
Assurances	12	7	2	3

⁷Les citations en italique non référencées proviennent des dirigeants interrogés.

⁸ La liaison entre le type de problème jugé le plus difficile à résoudre et l'année de création de l'entreprise est très significative (avec un test du khi²).

⁹ Avec respectivement 15,4 % et 12,8 % des citations, ce qui est faible au regard du nombre de citations des litiges clients.

Banques	2	0	1	1
Autres	2	1	1	0
Total	105	40	33	32

PJ : problèmes juridiques, toutes importances confondues. Les entreprises devaient classer les trois premiers types de problèmes juridiques rencontrés.

PJ1, PJ2, PJ3 : problèmes juridiques, selon l'ordre d'importance. Quelques entreprises ont classé des problèmes ex-aequo, ce qui explique les totaux différents.

Problèmes juridiques rencontrés par les entreprises sans service juridique interne

	PJ	PJ1	PJ2	PJ3
Personnel	19	13	4	2
Clients	12	5	4	3
Etat-fisc	9	3	4	2
Fournisseurs	7	0	3	4
Brevets	4	0	0	4
Assurances	3	0	1	2
Banques	1	0	1	0
Autres	0	0	0	0
Total	55	21	17	17

Problèmes juridiques rencontrés par les entreprises avec service juridique interne

	PJ	PJ1	PJ2	PJ3
Personnel	9	6	0	3
Clients	11	3	6	2
Etat-fisc	6	1	2	3
Fournisseurs	10	1	5	4
Brevets	2	0	1	1
Assurances	9	7	1	1
Banques	1	0	0	1
Autres	2	1	1	0
Total	50	19	16	15

Cette différenciation de la perception de l'importance des problèmes juridiques est confirmée par le quatrième protocole. Trois des banques régionales interrogées possèdent un service juridique interne et donc une fonction juridique autonome. Elles considèrent que ce sont les problèmes contractuels qui sont les plus fréquents, les plus importants et surtout les plus difficiles à traiter. Ces problèmes concernent à la fois la négociation, la rédaction, l'exécution et le suivi des contrats. Les autres problèmes tels que le droit des sociétés ou le contentieux posent beaucoup moins de problèmes aux juristes d'entreprises. Dans les trois autres banques, la fonction juridique existe mais elle est hiérarchique. Le service juridique spécialisé est au siège social et sert en quelque sorte de prestataire externe à la direction régionale, qui joue le même rôle vis-à-vis des agences. Dans ce cadre, les dirigeants sont moins préoccupés par les problèmes contractuels traités au siège lorsqu'ils sont ardues. En revanche, le droit fiscal et le droit social retiennent leur attention. Les contentieux sont les problèmes les plus fréquents, suivis par les assurances et le droit des sociétés.

3) Les modes de résolution des litiges

Les modes de résolutions des problèmes juridiques par les entreprises sont divers. La complexité de leur environnement juridique explique en partie ces multiples possibilités. En effet, suivant le type de conflit, les parties concernées et les enjeux, le droit applicable et l'autorité judiciaire compétente de première instance ou d'appel ne sont pas les mêmes, les possibilités d'arbitrage ou de médiation sont plus ou moins importantes, le montant et la réalité des sanctions divergent. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les entreprises aient des difficultés à adopter un mode unique de résolution.

Les réponses apportées par les dirigeants interrogés lors de la première enquête sont résumées dans le tableau, page suivante. Elles montrent la diversité des options possibles pour résoudre les problèmes juridiques. Il faut noter que la plupart des dirigeants proposent spontanément plusieurs solutions pour résoudre les différents types de conflits. Ainsi sur les 41 dirigeants interviewés, 35 apportent une ou plusieurs solutions pour résoudre les problèmes de personnel (en moyenne 3,5) tandis que 33 répondent au sujet des modes de résolution des litiges clients (avec 3,1 méthodes) et 27 pour les fournisseurs, soit les deux tiers d'entre eux, mais en ne proposant que deux alternatives en moyenne.

Cette diversité est liée au type de problème. Ainsi les problèmes de personnel font l'objet, pour la majorité, de tentatives d'arrangement car il faut "éviter tout recours judiciaire" et "rechercher une solution juste et équitable" en tenant compte "de la loi et de la jurisprudence". Ce type de conflit est fortement lié au "climat social" de l'entreprise et il faut "essayer le plus souvent possible de faire jouer les règlements ou les statuts", ou encore les conventions collectives. "On ne fait intervenir les prud'hommes qu'en cas de licenciement légitime". Pourtant, un dirigeant note que "les prud'hommes sont parfois trop arbitraires" et qu'un procès dans ce cadre est "risqué aussi bien pour l'employeur que pour l'employé". Notons que parmi ces 41 entreprises, plus de la moitié ont des représentants du personnel. La présence de ceux-ci, sur l'échantillon limite d'ailleurs assez significativement le nombre de litiges avec le personnel¹⁰.

Résolution des litiges en fonction des problèmes juridiques rencontrés

<i>Résolution des problèmes avec le personnel</i>		<i>Résolution des problèmes avec les clients</i>		<i>Résolution des problèmes avec les fournisseurs</i>	
Type de réponse	Nb	Type de réponse	Nb	Type de réponse	Nb
Service juridique interne	5	Service juridique interne	3	Service juridique interne	2
Règlement intérieur	15	Règlements, statuts	4	Règlements, statuts	1
Statuts	8	Arrangement	10	Arrangement	3
Conventions collectives	22	Expert-comptable	4	Expert-comptable	3
Arrangement	24	Cabinet juridique	14	Cabinet juridique	10
Cabinet juridique	9	Société recouvrement	14	Société recouvrement	6
Prud'hommes	22	Huissier	12	Huissier	3
Arbitrage/médiation	13	Assurance de Protection juridique	11	Assurance de Protection juridique	5
Autres	5	Tribunal de commerce	17	Tribunal de commerce	10
		Autres Tribunaux	6	Autres Tribunaux	5
		Arbitrage/Médiation	9	Arbitrage/Médiation	7
				Autres	1

Dans la plupart des entreprises, le problème majeur rencontré auprès des clients concerne les impayés. Les difficultés de trésorerie imposent une démarche active de recouvrement des créances. Un huissier est souvent saisi "car c'est pratique quand les distances sont grandes et de plus il faut un officier ministériel assermenté". Mais, pour le directeur juridique d'une entreprise de transport, l'avocat sera plus indiqué dans le cas de "gros litiges". L'appel à des services externes est donc relativement fréquent pour les problèmes de recouvrement de créances. Mais d'autres solutions sont également envisagées. Pour le dirigeant d'une biscuiterie, si "pour les clients, le litige est de notre faute, il vaut mieux faire intervenir l'assurance de protection juridique qui effectuera un règlement à l'amiable". Les juristes de l'A.P.J. évoquent souvent le spectre de la procédure judiciaire et obtiennent plus facilement des arrangements. Cependant, la proportion de dirigeant utilisant dans notre premier échantillon une assurance de protection juridique reste relativement faible : onze citations seulement, soit moins d'un tiers des réponses, ce que

¹⁰ En effet, alors que la liaison entre l'effectif de l'entreprise et le nombre de litiges personnel apparaît peu significative (r de corrélation de Pearson de 0,30), celle entre la présence ou non de représentant du personnel et le nombre de litiges est significative à 8 % (avec un khi² de 5 pour 2 degrés de libertés).

confirment les statistiques nationales. Un grossiste en alimentation professionnelle justifie le recours à l'assurance par l'accroissement des impayés qui l'a poussé à souscrire "il y a 5 ans".

L'externalisation des services juridiques est également courante pour les litiges avec les fournisseurs. En revanche ces autres litiges apparaissent "moins courants puisque l'on connaît nos fournisseurs", ainsi, dans ce cas, "l'arrangement va de soi". Cet avis n'est pas partagé par tous les dirigeants, même si, pour la majorité d'entre eux, l'effet « nombre » joue : les impayés sont plus nombreux que les litiges avec les fournisseurs, ce qui induit une sensibilité différente vis-à-vis de ces deux catégories de problèmes. De plus, la clientèle constitue un capital assez volatil, tandis que les relations avec les fournisseurs sont en général organisées. Le caractère plus « exceptionnel » de ce type de litige explique pourquoi la solution judiciaire, ou le recours à un auxiliaire de justice, sont, proportionnellement, plus cités. Cependant, dans l'ensemble, le recours au système judiciaire est peu fréquent : 18 % des citations dans le cas des litiges avec le personnel, 21 % pour les clients et 27 % pour les fournisseurs. On retrouve bien dans cette différence de score la hiérarchie de l'importance sociale des relations. "Lorsqu'il y a litige avec un fournisseur, il y a régulièrement arrangement sinon cela va directement au Tribunal de commerce", déclare un directeur de biscuiterie.

Le croisement de ces différentes variables confirme la cohérence des choix des dirigeants. Ainsi le choix du recours privilégié aux solutions non judiciaire comme l'arrangement, l'arbitrage ou la médiation ne change pas significativement selon la catégorie de litiges. Une analyse multidimensionnelle permet de dégager des profils de comportement de ces dirigeants¹¹, profils peu surprenants et liés surtout à la personnalité même des personnes interrogées. Deux profils s'opposent :

1) Les **Institutionnalistes**. Une dizaine de dirigeants citent les tribunaux, les sociétés de recouvrement et l'appel aux cabinets juridiques comme modes de résolutions des litiges avec les clients et les fournisseurs. Ils évoquent également l'huissier pour les clients. En ce qui concerne les conflits avec le personnel, sont nommés l'arrangement et le tribunal des prud'hommes, ce qui confirme, même pour les plus « procéduriers » des dirigeants, la possibilité d'une voie de résolution amiable en matière de droit social.

2) Les **Conciliateurs**. Six dirigeants n'envisagent jamais ni les voies judiciaires de recours, ni les huissiers et les sociétés de recouvrement mais ont recours aux procédures d'arbitrage et de médiation pour toutes les catégories de litiges.

Bien évidemment, il ne s'agit que de profils et aucun dirigeant n'a une position personnelle aussi caricaturale. Cependant, même si le petit nombre d'enquêtés ne permet pas d'aller plus loin dans la recherche de profils, le croisement de certains types de réponse s'avère intéressant. Il existe une liaison pratiquement systématique entre certains modes de résolution de litiges : les dirigeants qui citent les cabinets juridiques pour les clients, indiquent également le tribunal de commerce, préluant ainsi la progression du recours. On trouve le même lien significatif entre les citations de l'huissier et le tribunal de commerce, ou les cabinets juridiques. A l'inverse, aucun dirigeant faisant appel à un huissier pour le recouvrement des créances de ses clients ne pense à l'assurance de protection juridique.

Cette première enquête a permis de différencier les modes possibles de résolution des conflits selon la nature des intervenants et le type de réponse apportée. Mais la diversité des règlements des problèmes juridiques provient surtout de l'organisation juridique des entreprises, en particulier de l'existence ou non d'un service juridique interne et d'une différenciation fonctionnelle où le niveau de responsabilité diffère selon la nature et la gravité des litiges. Notre seconde étude a permis de préciser ce point.

¹¹ Analyse factorielle des correspondances multiples réalisée avec les variables à choix multiples (quels modes de résolution des conflits ?) transformées en variables binaires. Cette analyse permet de mettre en évidence des groupes de dirigeants non seulement par rapport aux modes cités mais aussi à ceux qui ne sont pas cités. Calculs effectués avec le logiciel Spad3.

4) L'organisation du règlement des problèmes juridiques

Pour P. Lawrence et J. Lorsch¹², l'entreprise est confrontée à une multitude d'environnements évolutifs et elle a besoin de les dominer en adaptant sa structure, notamment par la *différenciation* et l'*intégration*. Une différenciation réussie suppose que la structure de l'entreprise est fractionnée en unités capables chacune de saisir dans sa complexité une partie de son environnement. Il ne s'agit pas d'une simple différenciation fonctionnelle car la différenciation implique des différences d'attitudes, d'aptitudes et de comportements du personnel de ces unités. De plus, ces différents départements, services ou centres doivent être capables de collaborer et d'unir leurs efforts pour saisir l'environnement dans sa globalité et satisfaire aux exigences de son évolution.

Pour s'adapter à la complexité de son environnement juridique, l'entreprise devrait donc se doter d'un service spécialisé. Or, le recours à cette spécialisation dépend tout à la fois de la valorisation du risque juridique par le dirigeant et d'un arbitrage qu'il effectue, lorsqu'il les connaît, entre le coût d'un problème juridique non résolu, le coût du service juridique - qui est un coût fixe - et le coût d'intervention d'un prestataire externe - qui est le plus souvent un coût variable (il existe en effet des contrats d'assistance liant cabinets d'avocats et entreprises).

(1) Entreprises sans Service Juridique Interne

Plusieurs facteurs expliquent l'absence d'un service juridique interne (SJI). En premier lieu, la faible valorisation du risque juridique par le dirigeant ne lui permet pas de justifier la création d'une fonction juridique différenciée, encore moins celle d'un SJI. De plus, même une perception accrue du risque juridique peut ne pas aboutir à la création d'un service spécialisé. En effet intervient une notion de rentabilité évidente. Un dirigeant interrogé explique qu'il a renoncé à un SJI, malgré son concernement par rapport au droit, car son coût "est trop élevé par rapport à la taille de l'entreprise et par rapport aux litiges auxquels elle fait face". Cependant, l'estimation de ce coût pose problème car souvent les entreprises ignorent les conséquences financières d'un problème juridique et le coût de sa résolution. L'appréhension du dirigeant est alors déterminante. La taille joue un double rôle, même s'il n'est pas significatif dans notre échantillon : plus une entreprise est importante, plus elle supporte le surcoût que représente un SJI et plus elle dispose dans son personnel d'agents compétents capables de l'intégrer. L'existence d'un SJI au sein de la maison mère, lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe est un facteur essentiel puisque ce SJI constitue un prestataire de services juridiques à moindre coût.

Dans de telles organisations sans SJI, ce sont les fonctions existantes qui prennent en charge les domaines juridiques correspondant à leurs compétences. La fonction juridique est alors éparpillée dans les différents départements de l'entreprise. De manière générale, la résolution des problèmes juridiques est déléguée auprès des fonctions spécialisées les plus proches du domaine de droit à traiter. Cependant, aucun service ne traite uniquement un seul type de problème, ainsi les fonctions spécifiques, notamment DRH et service commercial ont à résoudre d'autres problèmes que ceux ressortant de leurs compétences. De même aucun type de problème n'est traité de manière unifonctionnelle. La palette de choix est donc importante, d'autant plus qu'un autre critère intervient : la gravité ressentie du problème.

Qui résout les problèmes juridiques, selon leur type ?

Entreprises sans SJI, en nombre de citations.

	Personnel	Clients	Fournis.	Etat-fisc	Banque	Assurance	Brevet
Dir. Générale	9	9	3	8	6	8	4
DRH	16					3	
Dir. financière		6	2	11	3	2	1
Dir. administrat.	4	8	2	10	6	5	1

¹² P. Lawrence, J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, Paris, 1989, p. 21 à p. 34.

Dir. commercial.		7		1		
Expert comptable	3			6		
Avocat, cons. jur	10	8	6		2	3
Maison mère	3	4	3	1		1
Ass. profession.	2			1		
Serv. Achat			7			4

En effet, il existe un parallèle dans ces organisations sans service juridique spécifique entre la gravité des problèmes juridiques rencontrés et le niveau hiérarchique de résolution. Plus le problème est grave, moins sa résolution est le fait des départements fonctionnels et plus il est fait appel au directeur général, qui selon ses propres compétences, la prend à son compte ou l'externalise. Lorsque le problème apparaît de moindre importance, sa résolution est confiée à une fonction spécifique. Seul le directeur général est confronté à tous les types de problèmes juridiques. Cette intervention se justifie à deux points de vue : un problème grave a une évidente portée stratégique, le noyau stratégique doit donc être consulté ; un certain rapport d'autorité permet de résoudre de nombreux conflits.

Qui résout les problèmes juridiques selon leur gravité ?

Entreprises sans SJI, en nombre de citations.

	Peu	Assez	Très
Direction Générale	9	21	17
Services internes	48	38	13
Services externes	13	14	23

Les entreprises sans SJI sont en majorité satisfaites de la gestion actuelle de leurs problèmes juridiques - seules 2 entreprises de notre échantillon se déclarent insatisfaites - même si elles estiment devoir l'améliorer pour 12 d'entre elles. Cependant aucune n'envisage de créer prochainement un service interne : la réponse à leurs problèmes ne nécessite pas un tel surcoût et une telle rigidité. Une entreprise avance même que "l'organisation actuelle pallie les différents manques par la non existence d'un service structuré". Il faut noter toutefois qu'aucune de ces entreprises ne possède dans son effectif de juriste. La valorisation du risque juridique en aurait peut-être été modifiée.

		Faut-il améliorer la gestion des problèmes juridiques ?			
		oui	non	N.S.P	Total
Satisfait de la gestion actuelle des PJ	oui	10	7	0	17
	non	2	0	0	2
	N.S.P	0	0	2	2
	Total	12	7	2	21

(2) Entreprises avec Service Juridique Interne

L'existence d'un Service Juridique Interne révèle une valorisation élevée du risque juridique. Les dirigeants des entreprises de l'échantillon ont conscience d'évoluer dans un environnement juridique complexe qui nécessite une fonction juridique différenciée. La création d'un SJI présente deux inconvénients majeurs - une rigidité de la fonction juridique et un coût fixe de fonctionnement - mais elle permet grâce à la disponibilité des juristes, à leur proximité et donc à leur connaissance de l'entreprise, une rapidité de réponse dans la plupart des cas, ce que ne permet pas un prestataire externe. Ces juristes constituent également un meilleur relais auprès des intervenants extérieurs car leur spécialisation limite les sources d'incompréhension. De plus, leur implication garantit une plus grande fiabilité des solutions proposées. En effet, le rapport d'autorité entre le service et les dirigeants induit par l'internalisation peut conduire à une obligation de résultat, d'autant plus que le S.J.I est souvent assimilé à un centre de coûts.

Dans les entreprises de notre deuxième échantillon, le service interne intervient sur tous les types de problèmes. Les directions fonctionnelles traditionnelles conservent néanmoins la charge de résoudre

certaines litiges en fonction de leur spécificité. La différenciation se fait alors en fonction de la gravité des problèmes rencontrés. La direction générale intervient surtout lorsque les problèmes sont graves, le SJI lorsqu'ils sont assez graves et les autres services lorsqu'ils sont peu graves. Toutefois sur 17 services spécialisés, 13 sont directement rattachés à la direction générale. Il y a donc, par rapport aux entreprises sans SJI, délégation du traitement des problèmes de la direction vers ces services. Le nombre moyen de juristes dans les services internes des entreprises de notre échantillon est de 2,54. Ne pouvant pas être compétents dans tous les domaines du droit, ils doivent eux aussi déléguer la résolution de certains problèmes à des spécialistes externes qui interviennent ponctuellement. L'existence d'un SJI ne diminue donc en rien le marché des prestataires de services juridiques.

Qui résoud les problèmes juridiques selon leur type ?

Entreprises avec SJI, en nombre de citations.

	Personnel	Clients	Fournis.	Etat-fisc	Banque	Assurance	Brevet
Dir. Générale	3	2	1	2	2	1	1
DRH	13						
Dir. financière					3		
Serv. fiscal				4			
Dir. administratif.		2		1		3	
Dir. commercial.		1	1				
SJI	3	12	11	5	7	9	7
Avocat, cons. jur	1	3	2	2			
Maison mère			1				
Ass. profession.	1						
Dir. industrielle			1			1	

Qui résoud les problèmes juridiques selon leur gravité ?

Entreprises avec SJI, en nombre de citations.

	Peu	Assez	Très
Direction Générale	1	2	15
Serv. Juridique Interne	19	20	12
Autres serv. internes	13	8	10
Services externes	3	2	5

Les configurations organisationnelles de traitement des problèmes juridiques par les entreprises sont en définitive largement dépendantes de l'appréhension par le dirigeant de son environnement juridique et de sa capacité à faire passer dans l'organisation son point de vue. Le choix d'une organisation juridique n'est donc pas forcément efficace. En effet, la rationalité limitée du dirigeant, ses difficultés à obtenir des informations juridiques pertinentes du fait de la complexité de son environnement juridique, les défaillances des conseils externes entraînent forcément un biais au niveau de l'organisation juridique qu'il met en place. Les causes de celui-ci doivent être décelées et traitées en profondeur car, du fait de la place de plus en plus importante du droit dans son environnement, l'organisation de la fonction juridique dans l'entreprise devient un élément essentiel de sa compétitivité¹³.

5) Mise en place et évolution de la fonction juridique au sein de l'entreprise

¹³Cf. Bruno Amann, "Gestion juridique de l'entreprise", *Encyclopédie du management*, Editions Les presses du management, Paris, 1996.

La création d'un service juridique répond au besoin, pour une organisation, de rationaliser la gestion des problèmes juridiques¹⁴. Cette rationalisation pour les entreprises américaines repose, depuis 25 ans, sur le fait d'utiliser au mieux leur propre service juridique. En France, la question est encore de créer ou non un service juridique pour organiser la fonction juridique. Le choix entre service externe et interne n'est donc pas anodin et doit déboucher sur une prise de conscience des enjeux d'une organisation efficace de la fonction juridique.

Or, deux tiers des juristes d'entreprises n'ont toujours pas une description formalisée de leur fonction au sein de l'entreprise. Ce qui, en retour, signifie que les entreprises avec juristes ne les utilisent pas d'une manière optimale, les responsables des différents autres départements, parfois même les dirigeants, n'ayant qu'une vague idée de leurs fonctions réelles. La fonction juridique implique pourtant une gestion suivie de l'information juridique pour ne pas laisser passer des opportunités de se différencier de la concurrence.

Le juriste d'entreprise a un rôle essentiel dans l'évolution de la fonction juridique et dans la prise de conscience des dirigeants de cette nécessité. Son rôle traditionnel de traitement des problèmes juridiques s'efface devant celui plus offensif de prévention des litiges et surtout de conseil aux dirigeants.

5.1) Service interne ou prestataire externe ? : Quelques éléments d'un choix.

Le choix de services externes ou internes pour la mise en place d'une fonction juridique et les modalités pratiques de ce choix répondent à un triple objectif : ils doivent permettre la réalisation des buts de l'entreprise (concept d'*efficacité*), en utilisant au mieux les ressources disponibles (concept d'*efficience*) sans entraîner un surcroît d'insatisfaction ou de conflits internes importants (concept d'*effectivité*). Cette recherche d'optimum nécessite une valorisation correcte du risque juridique - le manager doit estimer à sa juste valeur le risque juridique et son impact sur la gestion de son entreprise - et une connaissance des coûts tant externes qu'internes de résolution et de prévention des problèmes juridiques. L'aspect le plus important est la prise de conscience du dirigeant que la fonction juridique, même si elle constitue un coût réel, fait partie de l'infrastructure de la firme et peut ainsi être, comme activité de soutien, une source puissante d'avantages concurrentiels¹⁵. Une gestion efficace des informations juridiques permet de se distinguer de la concurrence et d'apporter un plus à la clientèle en réduisant les conséquences des risques juridiques. Roger Percerou¹⁶ souligne ainsi que "le droit est le même pour tous et qu'une bonne utilisation du droit peut être source de différenciation". Le manager doit donc être vigilant dans l'organisation de la fonction juridique.

Pour choisir entre l'organisation d'une fonction juridique interne et le recours à un service externe, ou un *mix* des deux possibilités, l'entreprise doit au préalable évaluer, d'une part les coûts et les modalités de financement de la solution retenue et d'autre part les préjudices causés par les problèmes juridiques. En effet, entre recruter un juriste et faire appel à un prestataire externe, les objectifs et les coûts sont différents. Par exemple, l'avocat d'affaires spécialisé est indispensable pour les problèmes ardu, mettant en jeu des législations étrangères ou des points juridiques très techniques. De plus, seul un avocat est légalement autorisé à plaider devant les tribunaux, ce qui d'ailleurs induit que l'éventualité d'un procès sera plus envisagée par un avocat que par un juriste d'entreprise et explique les réticences de certains dirigeants à aller au procès "*pour des affaires de moins de 5000 F puisque c'est la somme minimale qu'ils paieront*". Cette somme est aussi citée par une banque comme seuil de déclenchement des procédures judiciaires de recouvrement de créances. Selon une enquête réalisée par l'Association française des juristes d'entreprise auprès de ses adhérents, près d'un juriste sur deux a une rémunération annuelle comprise entre 200 et 400 KF, un peu plus d'un sur dix gagne plus de 700 KF. Un jeune juriste

¹⁴Cf. Hervé Bidaud, Patrick Bignon, Jean-Paul Cailloux, *La fonction juridique et l'entreprise*, Editions Eska, Paris, 1995.

¹⁵Cf. Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris, 1986 (1985).

¹⁶Roger Percerou, "Un outil de gestion : l'information juridique", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1981.

d'entreprise, nouvellement embauché, gagne donc environ 200 KF en moyenne par an et il est rarement opérationnel dès la première année. Il est donc indispensable de prévoir à la fois le champ d'intervention du juriste mais aussi d'estimer sa rentabilité par rapport au recours aux spécialistes externes, notamment en comparaison avec l'expert-comptable qui fait souvent fonction de conseiller juridique pour les très petites entreprises.

D'une manière générale, la sous-traitance des problèmes juridiques libère les entreprises de difficultés chroniques tels les problèmes d'impayés, les déboires avec le fisc, les problèmes d'assurance. Elle évite les pertes de temps et d'énergie et les gaspillages de compétence. L'externalisation supprime également des « zones à problèmes » dues aux modifications organisationnelles liées à la création d'un service juridique, en particulier la redéfinition des responsabilités de chaque service et son cortège de susceptibilités froissées. La présence d'un tel service, même si elle représente un coût fixe non négligeable - les chiffres dans notre premier échantillon vont de 250 000 à 5 000 000 de francs par an - assure aux entreprises une réponse rapide lorsque le problème rencontré n'est pas chronique et surtout l'intégration de cette fonction permet un meilleur contrôle et une plus grande fiabilité pouvant aller jusqu'à l'obligation de résultats.

La tendance à externaliser certaines fonctions est une caractéristique des années 80, comme le prouve la croissance continue des services aux entreprises¹⁷. En ce qui concerne la fonction juridique, le mouvement apparaît plus complexe : il y a une indéniable prise de conscience de l'importance du droit dans l'entreprise et de la nécessité d'intégrer des juristes dans l'entreprise d'où un renforcement de la fonction juridique interne mais cela se fait parallèlement à un recours accru aux prestataires de services juridiques. Ce double mouvement traduit en fait une complexification de l'environnement juridique des entreprises et confirme la croissance du risque juridique. L'entreprise organise alors un service juridique interne pour faire face aux problèmes juridiques mais parfois fait appel à des services extérieurs "parce qu'il faut aussi se couvrir". L'organisation d'une fonction juridique est donc plus la traduction d'une contrainte sur l'entreprise et la tentative de limiter les risques que le résultat d'un réel calcul économique. En effet, dans quarante pour cent des cas dans notre premier échantillon, les managers ignorent l'évaluation des dépenses afférentes à la gestion des litiges, même s'ils considèrent que ce coût est important. Le tableau ci-après résume quelques réponses sur ce thème :

Secteur	Litiges (nombre par an)	Coût interne	Coût externe	Provision annuelle
Études Marketing	2	non défini	25 000 F	0
Assurances (Mutuelle)	213 en interne 900 en externe	25 à 30 000 F	100 000 F ou plus	?
Bâtiment - Négoce	560	700 000 F	1 200 à 1 500 KF	0.5 à 1 % du C.A.
Messagerie	400	300 000 F	40 000 F	?
Commerce	3	2 coup de tél.	3 000 F	?
Biscuiterie	24	250 000 F	cf. le S.I.J. du groupe	0
Transports	10 à 15	80 000 F créances douteuses	7 250 F frais judiciaires	19 000 F assurance
Métallurgie	14 et plus	768 190 F	229 442 F	1 200 000 F
Hypermarché	819	négligeable	frais d'avocat	entre 10 et 50 000 F
Industrie plastique	891	10 000 F	?	150 000 F
Matériel de bureau	2	288 F	0	0

¹⁷INSEE, *Les entreprises à l'épreuve des années 80. Etude du système productif français*, sous la direction de Michel Devilliers, Paris, 1989

Le choix entre internalisation et externalisation de la fonction juridique dépend aussi du rôle qu'entendent lui donner les dirigeants. Dans leur majorité, ils conservent une vision très procédurière de la fonction juridique, cantonnée à un rôle de protection des intérêts et de défense et cherchent avant tout à éviter les procès. Ainsi, pour le tiers des personnes interrogées dans le premier échantillon, la fonction juridique dans l'entreprise est à un niveau de maturité. Cependant, l'évocation fréquente de leurs rôles de conseil et de prévision par les responsables de la fonction juridique indique une évolution de cette dernière, même si les chiffres des dirigeants de notre deuxième échantillon se déclarant satisfaits de leur organisation juridique modèrent cet optimisme. Les perspectives de transformation de la fonction juridique ne sont donc pas tranchées.

La décision de recourir au système judiciaire n'est qu'un des aspects du rôle de la fonction juridique mais elle reste une prérogative essentielle par la plupart des responsables. La détermination des motivations des recours des entreprises permet d'en comprendre la dimension stratégique. Le tableau suivant, indique d'une part les réponses aux cinq questions fermées posées aux 41 dirigeants de notre premier échantillon, concernant le but du recours à la justice, d'autre part le classement des motivations dans la dernière colonne. Deux faits marquants transparaissent : le recours judiciaire est un moyen de défense pour 90 % des entreprises et il constitue un moyen d'intimidation d'un adversaire pour plus de la moitié des enquêtés. Les entretiens avec les responsables juridiques confirment cette impression.

Le recours à la justice est	Oui	Non	N.S.P	Aspect le plus important
Un moyen d'attaque	16	19	5	3
Un moyen de défense	36	2	3	1
Un moyen d'intimidation	24	12	5	2
Un moyen de gagner du temps	15	20	6	4
Une stratégie de communication	14	19	8	5

Autre enseignement de ce tableau : le recours à la Justice comme moyen d'attaque ou de gain de temps reste minoritaire parmi les dirigeants. La confrontation avec l'appareil judiciaire reste plus une fatalité qu'un véritable choix stratégique. Cette réticence envers la Justice est partagée par plus de la moitié des dirigeants d'entreprise rencontrés qui n'envisagent pas de l'utiliser, au même titre qu'un autre service public, par exemple. Elle est commune avec celle des consommateurs¹⁸.

Le recours à la Justice comme moyen stratégique de communication, tant interne qu'externe, est connu du tiers des enquêtés. La teneur générale des entretiens et la dernière place de ce thème dans la dernière colonne du tableau laissent à penser que ces réponses sont plus déterminées par le rôle médiatique de certaines campagnes judiciaires que par la réalité des stratégies des entreprises.

Cette rapide analyse, à caractère indicatif, de la vision actuelle des entreprises confirme les hypothèses énoncées. *La grande majorité des dirigeants se sentent concernés par le risque juridique.* Plus intéressantes sont les remarques de nombreux responsables, qui acceptent l'évolution de leur environnement juridique et entendent, pour beaucoup d'entre eux, avoir une *démarche active* dans ce domaine. La fonction juridique n'est plus seulement une **fonction de sécurité** (éviter les risques et résoudre les problèmes), elle devient une **fonction d'orientation** (saisir les opportunités). La présence permanente d'un juriste d'entreprise, voire la création d'un service juridique interne, montrent la prise en compte par les dirigeants de cette nouvelle dimension de la fonction même si elle demeure économiquement difficile pour de nombreuses entreprises, d'autant plus que les nouvelles implications des directeurs juridiques dans la gestion stratégique des entreprises justifient des augmentations d'environ 30 % de certaines rémunérations.

¹⁸Thierry Côme, Gilles Rouet, "La demande de Justice, analyse économique exploratoire et approche empirique", *Les Cahiers du CERAS*, Reims, n° 14, mars 1994.

5.2) Le rôle des juristes et l'évolution de la fonction juridique

Pour l'ensemble des dirigeants, le droit est surtout analysé en termes de risques ou de contraintes pour l'entreprise qui doit, par définition et sous peine de sanctions économiques, réagir rapidement à toutes les variations de son environnement juridique. C'est le rôle traditionnel des juristes d'entreprise de permettre cette adaptation rapide mais leurs nouvelles attributions les conduisent également à faire prendre conscience aux dirigeants que le droit et la fonction juridique offrent des opportunités d'avantages concurrentiels. La fonction juridique d'orientation constitue le nouveau rôle des juristes d'entreprise. Elle n'est possible que dans les entreprises où existe une valorisation réelle du risque juridique mais elle traduit surtout l'intégration du droit dans la stratégie des entreprises. Cette valorisation du risque juridique est évidente dans les entreprises avec SJI de notre étude : le rôle de ces derniers n'est jamais uniquement de résolution des conflits, la prévention des problèmes juridiques constitue une de leur principale fonction. Ainsi pour près de trois entreprises sur quatre, le rôle de prévention du SJI est aussi ou plus important que son rôle de résolution.

L'évaluation et le traitement des risques juridiques d'une opération ne suffisent plus aujourd'hui à assurer une fonction juridique efficace : le rôle du juriste d'entreprise est aussi de conseiller les dirigeants. Le conseil juridique fait ainsi partie de la mission dévolue aux juristes de la moitié des banques interrogées. Des responsables de services juridiques du troisième protocole soulignent leur rôle de formation et évoquent même leur travail de veille juridique. La fonction de conseil devient vitale dans un système où la connaissance est un gage de réussite (choix du statut juridique, estimation des risques, audit juridique) et l'information juridique un outil de gestion. Pourtant de nombreux contrats sont encore négociés sans l'intervention de juristes (40% dans l'étude de Linda Halfon¹⁹), en principe pour ne pas en retarder la signature. Par contre, la rédaction est bien confiée au juriste, pour mettre l'entreprise à l'abri de conflits éventuels. Or, dans un environnement de plus en plus complexe, les conflits et les enjeux des contrats ne sont plus aussi clairement définis. Le droit devient lui-même objet économique. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que certains chefs d'entreprises puissent envisager les directions juridiques comme des centres de profit autonomes. Tonna Electronique facture ses prestations aux autres unités du groupe. La direction juridique de Cetelem²⁰ génère des profits en vendant son savoir-faire dans le domaine de la prévention des impayés au sein d'un G.I.E. regroupant divers entreprises de crédits. La majorité des responsables de services juridiques interviewés pensent toutefois que l'autonomie du centre de profit est limitée par la nature de ses clients principaux, à savoir les autres départements de l'entreprise.

Dans un tel contexte, la fonction juridique, dans son ensemble, ne peut plus rester cantonnée dans l'opérationnel car elle risque de s'avérer en contradiction avec la stratégie de l'entreprise. Le juriste d'entreprise doit donc donner aux dirigeants les éléments nécessaires à l'établissement de leur stratégie. Son rôle est difficile car il doit aussi s'assurer du respect des règles et des procédures ou être capable de mesurer les risques éventuels ou les conséquences de leurs infractions.

Il n'est donc plus possible de considérer le rôle du juriste d'entreprise comme uniquement opérationnel. La fonction juridique est transversale dans l'entreprise et le juriste d'entreprise s'impose comme un noeud stratégique dans tout organigramme d'entreprise.

Désormais le rôle de la fonction juridique est d'organiser un cadre juridique adéquat aux activités de l'entreprise afin d'éviter les difficultés, de les prévenir ou de les régler mais aussi de lui procurer des avantages concurrentiels. Les entreprises interrogées n'en sont pas encore là mais le dépouillement des différentes enquêtes, les déclarations des responsables juridiques, même si majoritairement ils ne sentent pas encore intégrés dans le noyau stratégique de leurs entreprises, comme le sont de plus en plus les juristes des grandes entreprises, montrent que l'émergence d'une dimension stratégique de la fonction juridique est irrévocable.

¹⁹Linda Halfon, "L'organisation et le rôle de la fonction juridique dans l'entreprise", *Encyclopédie du Management*, T.1, Editions Vuibert, Paris, 1992.

²⁰Bernard Drot, "La place du judiciaire dans la stratégie d'une société de crédit", Colloque *La dimension économique de l'intervention judiciaire*, Ecole Nationale de la magistrature, 22-23 mai 1995.

