

DIRECTIONS JURIDIQUES

Directeurs juridiques : promouvoir l'innovation de vos équipes



Sharon Golec
directeur associé,
LEGALTEAM
Solutions

L'innovation est-elle antinomique de la fonction juridique ? Si les entreprises dans leur ensemble sont constamment appelées à innover, faciliter l'innovation au sein des directions juridiques n'est pas aisé. Les raisons en sont multiples : en premier lieu les juristes, en tant que «risk managers», sont censés réduire au maximum les incertitudes juridiques, alors qu'innover implique une prise de risque. Deuxièmement, la «carte mentale» des juristes valorise le respect des règles, des process normatifs et de la jurisprudence, état d'esprit qui ne va pas toujours de pair avec la créativité. Enfin, la direction générale attend l'innovation plutôt du côté du marketing et des bureaux d'études que des juristes, et donc ne promouvra pas, a priori, leurs initiatives innovantes. Dès lors, pourquoi et comment encourager l'innovation au sein de la direction juridique ?

Pourquoi innover ?

Le Financial Times se penche sur l'innovation au sein des directions juridiques depuis 2007, date à laquelle le quotidien britannique a lancé son classement annuel «Innovative in-house Lawyers», dans lequel une quinzaine de directions juridiques européennes sont primées chaque année. Les principaux critères retenus par le Financial Times sont au nombre de trois : l'originalité, l'adéquation entre l'innovation et les besoins de l'entreprise («business alignment») et la valeur ajoutée. L'intérêt et la variété des innovations présentées dans ce classement permettent de démontrer amplement l'intérêt pour l'entreprise de l'innovation au sein de la direction juridique. A titre d'exemple :

Sur fond de crise économique, la direction juridique de la Poste belge (14 juristes) a développé une stratégie pour répondre aux évolutions du marché. Sortant à dessein du cadre strictement juridique, les juristes ont joué un rôle de consultants internes et étaient pleinement intégrés avec les équipes opérationnelles pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie (FT Classement 2009 ; exemple de «business alignment»).

A la suite de sa réorganisation, la direction juridique de Rio Tinto (UK) (100 juristes) a confié la quasi-totalité de son travail récurrent à un prestataire en Inde, réalisant une économie immédiate de plus d'un million d'euros et permettant aux juristes de se focaliser sur des problématiques à forte valeur ajoutée (FT Classement 2009 ; exemple de «valeur ajoutée» chiffrée).

Ne cherchant même pas l'exemple d'autres directions juridiques, la direction juridique de Novo Nordisk (entreprise pharmaceutique, 66 juristes dans le monde) a réalisé un benchmarking directement sur les pratiques des sociétés dont l'innovation est reconnue

(Google, Apple...). Cette réflexion a débouché sur l'amélioration de nombreux process ainsi que sur la création d'un centre d'outsourcing dédié en Inde (FT Classement 2010 ; exemple bien noté dans la catégorie «originalité»).

Si les directions juridiques primées sont principalement celles de grands groupes, des directions de taille modeste (moins de dix juristes) ont également été distinguées. Les innovations concernent à la fois de nouvelles approches des problématiques juridiques et des pratiques managériales. Ce classement constitue ainsi un point de départ pour analyser l'innovation au sein de la fonction juridique.

Comment innover ?

En reprenant les trois critères d'innovation retenus par le Financial Times, on constate que l'«originalité» fait appel à la créativité ; le «business alignment» nécessite non seulement une très bonne compréhension de l'activité de l'entreprise, de sa stratégie et de ses enjeux, mais aussi une parfaite collaboration avec les autres directions fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise ; la «valeur ajoutée», quant à elle, implique la capacité à chiffrer l'impact des innovations.

L'innovation reposerait donc sur trois comportements : la créativité ; l'intégration avec le business ; et la capacité à démontrer la valeur ajoutée.

Comment le directeur juridique peut-il encourager ces comportements ?

La créativité

Nous l'avons dit, la démarche juridique n'est pas a priori fondée sur la créativité. En effet, le juriste est entraîné à éliminer au maximum l'inconnu pour ne prendre une décision qu'en connaissance de tous les paramètres du contexte. Or, la créativité, condition sine qua non de l'innovation, suppose au contraire d'avancer dans l'inconnu. Pourquoi ne pas suivre l'exemple cité plus haut de la société Novo Nordisk et sortir sans ambages du mode de pensée juridique pour s'inspirer, dans un premier temps tout au moins, des pratiques d'entreprises innovantes elles-mêmes ?

Quelques exemples :

- Encourager les collaborateurs à pratiquer le «think out of the box» sans autocensure, à tester leurs idées et à les partager avec leurs collègues et leur hiérarchie sans craindre leur jugement. C'est l'approche de Google, qui a créé une véritable culture de l'innovation, favorisant voire exigeant que chaque salarié fasse les propositions les plus novatrices possibles, sans autocensure. Ces propositions font l'objet d'une vive confrontation

au sein d'une direction et de manière transversale¹. Cette approche collaborative de la création ne sied pas toujours aux juristes, souvent individualistes. La présence d'un modérateur dans les réunions de brainstorming est indispensable pour éviter les dérapages et rendre les réunions constructives. Ce modérateur pourrait être soit un juriste spécifiquement désigné à tenir ce rôle, soit un consultant externe.

- Reconnaître que la réflexion créative est un travail auquel il faut consacrer du temps. Eric Schmidt, Executive Chairman de Google, préconise la règle de 70/20/10 : consacrer 70 % de son temps aux activités «cœur de métier», 20 % aux activités qui lui sont connexes, et 10 % aux projets sans lien avec les activités «cœur de métier». Le même principe est appliqué dans d'autres entreprises innovantes, telles que 3M. Ce type d'objectif pourrait être concrétisé, selon le type et le niveau de poste, lors de l'évaluation annuelle des juristes.

- Valoriser la créativité, à travers des reconnaissances financières (primes...) et non financières (communication interne, participation à des séminaires des opérationnels, aux forums interentreprise, aux groupes de travail transversaux, aux formations «hauts potentiels»...).

L'intégration avec le business

Une proposition innovante doit apporter un plus à l'entreprise. Il est communément admis aujourd'hui que le juriste doit posséder une connaissance approfondie de son entreprise, de sa stratégie, de ses acteurs, de ses produits, de ses concurrents... Néanmoins, l'intégration des juristes dans des projets transversaux n'est pas toujours acquise, freinant ainsi leur apport de solutions innovantes. Il revient au directeur juridique de promouvoir cette intégration. Pour ce faire, il peut s'inspirer des bonnes pratiques d'entreprises innovantes :

- Promouvoir la participation aux groupes de travail transversaux : à condition d'avoir une mission claire, les groupes de travail transversaux sont une source d'innovation. Chez BMW, par exemple, le «design team» de nouveaux modèles regroupe de nombreuses directions fonctionnelles en plus des ingénieurs². Le directeur juridique doit identifier les juristes innovants et faire en sorte qu'ils participent aux groupes de travail transversaux. Leur contribution «temps» doit être reconnue et officialisée lors de l'entretien annuel d'évaluation (voir la règle des 70/20/10 ci-dessus).

- Mettre en place un rattachement fonctionnel pour faciliter l'innovation : quand un poste spécifiquement dédié à l'innovation existe, comme c'est le cas chez P&G³, par exemple, un rattachement fonctionnel, voire un reporting auprès de cette fonction peut augmenter la visibilité de l'innovation juridique et renforcer l'intégration des juristes au sein de groupes de travail transversaux.

- Faire de la «recherche marketing» : le marketing se fonde sur la connaissance du client et de ses besoins. Idéalement, il permet d'identifier un besoin encore insatisfait, pour pouvoir y répondre. Pourquoi les juristes n'appliqueraient-ils pas ce concept de base, d'abord à leurs «clients» internes, et ensuite de manière plus large aux clients de l'entreprise ? Le juriste devrait, comme les hommes de marketing, interroger régulièrement ses «clients» sur leurs besoins et sur leur «expérience client» afin de proposer des prestations juridiques innovantes. Mais le juriste devrait même aller plus loin, en cherchant à mieux comprendre les besoins des clients de son entreprise. Cette compréhension facilitera son intégration avec le business et rendra encore plus pertinente sa contribution aux groupes de travail transversaux. Pour ce faire, il doit aller sur le terrain, parler aux clients et utiliser lui-même les produits quand cela est possible.

Chiffrer l'innovation

Pour que sa contribution à l'innovation soit comprise et reconnue, le juriste doit parler le langage de l'entreprise : le chiffre. Il est vrai que l'exercice se prête plus facilement à certaines innovations (réductions de coûts dues aux programmes de sous-traitance, maîtrise des budgets des cabinets d'avocats...) qu'à d'autres, notamment les nouvelles approches juridiques (structuration innovante d'une opération, meilleure maîtrise du risque...).

Néanmoins, le directeur juridique doit chiffrer dans la mesure du possible la valeur de l'innovation, même si cet exercice est souvent difficile. Selon une enquête menée par Business Week et le Boston Consulting Group, les metrics utilisés pour chiffrer l'innovation sont très hétérogènes⁴. Par exemple, Samsung Electronics utilise les critères suivants : le prix du produit, reflétant une forte valeur ajoutée ; la vitesse de mise sur le marché ; la satisfaction client ; la répartition des investissements parmi différents projets ; le ratio de nouveaux produits qui réussissent⁵. Ces critères pourraient éventuellement être adaptés pour mesurer des innovations juridiques. Ainsi, le coût des prestations juridiques internes et externes en lien avec l'innovation (le prix du «produit» juridique), la vitesse de la mise en œuvre de l'innovation, la satisfaction «client» interne, les pourcentages temps et budget dédiés aux innovations...

La capacité à innover, loin d'être incompatible avec la fonction juridique, devrait constituer l'une de ses principales plus values. Mener une réflexion sur l'innovation permettra au directeur juridique de mieux positionner sa direction en interne, en tant que source de créativité, apporteur de solutions innovantes et véritable business partner. Promouvoir l'innovation constitue donc un enjeu managérial majeur. ■

1. Randall Stross, «The Author vs. The Committee», *The New York Times*, 24 juillet 2011 ; Chunka Mui, «Aspire to Emulate Apple ? Unfortunately, You're no Steve Jobs», blog, *forbes.com* ; 25 juillet 2011.
2. Entretien avec Eric Schmidt, *CNNMoney.com*, 28 novembre 2005.
3. «The World's Most Innovative Companies», *Business Week*, 24 avril 2006.
4. *Ibid.*
5. Etude citée dans «The World's Most Innovative Companies», *Business Week*, 24 avril 2006.
6. *Ibid.*