

La montée en puissance du directeur juridique

La cinquième édition des Débats du Cercle Montesquieu s'est déroulée récemment à l'Hôtel des Arts et Métiers dans une ambiance studieuse et conviviale. Cette journée a marqué la fin du mandat triennal de Denis Musson qui passe le flambeau à Nicolas Guérin à la présidence de l'association des directeurs juridiques. Les débats ont abordé des thématiques au cœur des préoccupations des responsables juridiques comme la globalisation du droit et la transformation des entreprises.



De gauche à droite : Rémi Kleiman (Eversheds), Frank Genthin (Paris Place de Droit), Antoine Garapon (IHEJ), Nicolas Guérin (Orange), Olivier Chaduteau (Day One)

Pour cette cinquième édition, les débats du Cercle ont organisé trois ateliers dans la matinée sur les problématiques actuelles du directeur juridique : efficacité des directions juridiques et

gouvernance de l'entreprise ; le contentieux judiciaire : dernier recours pour garantir la sécurité juridique et la compétitivité des entreprises ? ; management juridique et risques numériques. En plus de la plénière sur le directeur juridique dans

la mondialisation, les membres du Cercle ont pu assister à la remise du Prix du Cercle par le secrétaire général du gouvernement (lire encadré en page 7), à la passation de pouvoir entre Denis Musson (Imerys) et Nicolas Guérin (Orange), au té-

moignage exclusif de l'invité d'honneur Stéphane Richard, P.-D.G. d'Orange, et à deux tables rondes consacrées à la stratégie et au numérique. Enfin, ils ont pu écouter Agnès Touraine, présidente de l'Institut français des adminis-

trateurs, clôt cette journée d'échanges.

Les débats nourris se sont déroulés devant une salle comble de directeurs juridiques, juristes et professeurs de droit. Denis Musson, ancien président du Cercle Montesquieu et directeur juridique groupe, secrétaire du conseil et membre du comité exécutif d'Imerys, s'est ainsi félicité du succès de la journée avant de remettre les clés du château à Nicolas Guérin, directeur juridique d'Orange, son « *bras droit* » au conseil d'administration du Cercle. Ce dernier a tenu toutefois à préciser que le Cercle sera gouverné par une formation collégiale majoritairement féminine composée de cinq membres, et s'appuiera sur un comité des anciens présidents du Cercle, à l'instar de Carol Xueref. « *La représentation du Cercle sera moins individualisée, et beaucoup plus collégiale.* » Nicolas Guérin souhaite instaurer une politique de recherche de nouveaux moyens financiers et de recrutement systématique. Il s'est d'ailleurs fixé l'objectif d'atteindre les 500 membres inscrits d'ici à trois ans.

Denis Musson se réjouit de l'ampleur que prend ce réseau et de la performance de son travail. Le Cercle Montesquieu a pu accueillir ce jour-là le secrétaire général du gouvernement, Marc Guillaume, et l'ex-bâtonnier du barreau de Paris, Pierre-Olivier Sur, ainsi que des membres du Club des juristes et de l'AFJE. Le Cercle est devenu un véritable interlocuteur des Pouvoirs publics sur les débats de la profession et de son évolution. Rien que l'an dernier, il a remis au gouvernement une contribution sur la révision du programme de clémence de l'Autorité de

Remise du Prix du Cercle 2016

Cette année, le Prix du Cercle a été remis par Marc Guillaume, secrétaire général du gouvernement français, qui a fait preuve de finesse et d'humour, à **Jean-Philippe Robé (photo ci-dessous)**, avocat spécialiste dans le conseil aux entreprises, sous la présidence des administrateurs du Cercle Bénédicte Wautelet et Antoine Burin des Roziers. Le secrétaire général du gouvernement a beaucoup apprécié le livre lauréat, même s'il qualifie son titre *Le temps de l'entreprise* d'un peu présomptueux. (En fait, ce titre est inspiré du chef-d'œuvre de Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle* qui s'intitulait *Le temps du monde*, selon l'éditeur Dalloz.)

Dans son ouvrage, Jean-Philippe Robé décrypte l'évolution de notre système juridique et cherche à démontrer que l'État et les personnes sont soumises au droit, alors que l'entreprise est la seule à rester à l'écart de ce mouvement. Il donne aussi des pistes pour essayer de trouver des remèdes à cette situation inquiétante entre impuissance de l'État et absence de responsabilité des entreprises. Pour Marc Guillaume, il s'agit d'« un ouvrage stimulant qui se situe dans le prolongement des meilleurs prix du Cercle ». « C'est le plus beau des prix pour un praticien d'être reconnu par d'autres praticiens », s'est exclamé le lauréat ravi de se voir remettre une distinction du Cercle Montesquieu pour son travail sur la globalisation et les mutations de notre système juridique.



la concurrence et prit une part active dans la réforme du droit des contrats.

Le directeur juridique face à la mondialisation

Cette année, la plénière des débats du Cercle s'est focalisée sur le directeur juridique dans la mondialisation. Cette dernière brouille les frontières

traditionnelles du droit, de l'économie et de la politique, et oblige ainsi la diplomatie, mais aussi les juristes et les entreprises, à repenser leurs modes d'action. C'est d'ailleurs en grande partie pour rendre le droit plus attractif que la réforme du droit des contrats a été engagée par l'ex-garde des Sceaux, Christiane Taubira.

Aujourd'hui, les régimes juridiques et la qualité du travail des juridictions ont un rôle déterminant dans la conduite des affaires internationales. Quelle vision les directeurs juridiques ont-ils des transformations à l'œuvre dans le droit « global » ? Quels enjeux pour l'avenir de la France comme place de droit ? Le droit et le ►►►

À LA UNE

►►► système juridique français sont-ils compétitifs ?

Le magistrat Antoine Garapon, secrétaire général de l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ) et membre du cercle de réflexion Conventions, fruit d'un partenariat entre le ministère des Affaires étrangères et du développement international et l'IHEJ, travaille à la construction d'une pensée stratégique sur le rôle du droit et de la justice dans la mondialisation, au carrefour des préoccupations publiques et privées. Il s'est chargé de restituer clairement les réflexions du groupe de travail constitué par Conventions et le Cercle Montesquieu sur le rôle et les enjeux de la fonction de directeur juridique dans la mondialisation (cf. rapport *Le tiers inclus* de mars 2016). Selon ce rapport, la France est en partie modernisée par l'entreprise qui a donc un rôle important à jouer dans

la promotion du droit français. « *On exporte un dynamisme et pas un modèle culturel* », explique Antoine Garapon. Pour aider les entreprises à exporter le droit français, il faut le rendre plus attractif. Ainsi, ce docteur en droit préconise de rapprocher les différentes professions juridiques et souligne la nécessité d'organiser la coproduction d'un « *langage commun* ». Il déplore que « *le droit privé n'ait pas d'élite et que nos élites ne fassent pas de droit* ». Dans sa conclusion, le rapport précise qu'« *il faut prendre conscience qu'aujourd'hui un milieu juridique fort et respecté dans la mondialisation, est à la fois pluriel et réuni autour d'un consensus clair. Tout le contraire de notre milieu juridique balkanisé où chaque profession se méfie des autres.* »

C'est dans cette optique que le Cercle Montesquieu et l'AFJE

exercent un lobbying intense pour que soit octroyé aux juristes français le *legal privilege*, où à tous le moins la confidentialité de leurs avis, et font avancer le débat sur la création d'un statut d'avocat en entreprise et d'une grande profession du droit. Denis Musson, ancien président du Cercle, dénonce d'ailleurs le « *dialogue de sourds* » qui règne autour du débat sur les professions juridiques. Pourtant, ce dernier ne manque pas une occasion de faire la promotion de Paris en reprenant les propos de Michel Debré disant que si Londres est connue pour sa place financière, Paris le sera, quant à elle, pour sa place juridique.

Pour Nicolas Guérin, directeur juridique du groupe Orange et nouveau président du Cercle Montesquieu, il faut arrêter ce fameux « *complexe très fort chez les juristes* », qui veut que la

Place de Paris ne soit pas la plus compétitive. « *Battons-nous pour que Paris devienne une place de droit importante car nous pouvons arriver à ce résultat* », s'exclame-t-il devant un parterre de directeurs juridiques.

Frank Gentin, président actuel de l'association Paris Place de droit qui promeut la capitale comme place juridique de premier ordre, est tout à fait d'accord. Paris a de nombreux avantages sur la place juridique qu'elle offre, avec un vivier de spécialistes unique au monde et des juridictions efficaces. « *Nous sommes imbattables sur le coût des procédures commerciales par exemple* », explique l'ancien président du tribunal de commerce de Paris. L'ancien juge consulaire compte ainsi sur les juristes d'entreprise et directeurs juridiques français pour surmonter leur complexe

De gauche à droite : Matthieu Malige (Fnac), Anne-Sophie Lelay (Renault), Xavier Caïtucoli (Direct Energie), Christophe Bavière (Idinvest Partners) et Olivier Chaduteau (Day One).



d'infériorité face à leurs homologues anglo-saxons et participer à ce mouvement de promotion du droit continental. « *Les premiers qu'il faut convaincre c'est vous!* » Rémi Kleiman, managing partner de la société Eversheds, ajoute que « *la diversité des cabinets d'avocats à Paris doit être utilisée par vos entreprises comme un atout.* » Pour lui, Paris est une des rares places de droit très internationalisée avec une grande diversité de talents de qualité. En outre, la réforme du code civil va dans le bon sens pour cet avocat spécialiste des contentieux en matière bancaire ou en responsabilité des produits.

Comment les grands stratèges juridiques ont-ils su transformer leur secteur ?

Lors d'une table ronde animée par Olivier Chaduteau, associé de Day One, les invités du Cercle se sont demandé comment le droit et la fonction juridique peuvent guider et impulser un rebond stratégique. Ils ont aussi fait part de leur retour d'expérience dans des secteurs variés. Xavier Caïtucoli, P.-D.G. de Direct Énergie, un fournisseur d'énergie arrivé tard sur le marché, a fait part de cette expérience de disruption due à une rupture réglementaire brisant le monopole du gaz et de l'électricité. « *Chez nous, la direction juridique n'est pas qu'un service support mais un véritable service opérationnel* », se défend Xavier Caïtucoli. La société qui fait aujourd'hui un milliard d'euros de chiffre d'affaires, a pu racheter son principal concurrent (Poweo) il y a quatre ans grâce à l'aide de ses juristes. Christophe Bavière, P.-D.G. d'Idinvest Partners, société qui investit dans les PME françaises et européennes, mise sur le fait que l'on peut – avec du tra-



Pour Stéphane Richard, P.-D.G. d'Orange, le principal défi de l'industrie des télécoms est de « répondre à l'impatience numérique », une invasion des terminaux mobiles connectés avec une exigence de débit et de qualité de plus en plus forte, dans « une couche de droit inexistant ou en devenir », à défaut de régulation mondiale de l'internet.

vail – transformer des PME en ETI. Pour ce faire, son fonds de financement a trois stratégies, notamment basées sur l'innovation disruptive et l'internationalisation. Le projet est d'aider les entreprises (ex: Sarenza, Dailymotion) à devenir des leaders de leur domaine en Europe, en utilisant du « build up », donc de la croissance externe qui demande beaucoup de financement. « *C'est important que la place de Paris reste une place de financement des PME très forte* », et c'est là-dessus que planchent ses juristes. Le directeur financier de la Fnac Matthieu Malige a, quant à lui, expliqué comment le groupe Fnac a dû bouleverser son business model lorsqu'il s'est pris la vague numérique (Amazon, iTunes, Deezer...) en pleine

face, entamant son chiffre d'affaires. Avec le Plan Fnac 2015, la direction du groupe a pris le pari de transformer l'entreprise tout en gardant ses magasins et en investissant sur le site internet. « *On voit avec le sourire qu'Amazon veut ouvrir 400 boutiques aux États-Unis* », se targue ce directeur fier d'avoir toujours défendu les boutiques Fnac. De fait, les retours clients ont fait ressortir que les atouts constitutifs de l'ADN de la Fnac étaient l'expertise, l'innovation, les jeux et les livres. Anne-Sophie Lelay, directrice juridique groupe de Renault et vice-présidente du Cercle Montesquieu, estime que le rôle du juriste est « *d'être au cœur de la stratégie du groupe comme aux côtés de l'ensemble des opérationnels afin de déterminer quels*

sont leurs enjeux stratégiques et juridiques ». Elle a expliqué comment sa direction travaille de concert avec la direction des affaires publiques et la direction générale sur des avancées technologiques importantes comme le véhicule autonome, qui impliquent une réflexion juridique profonde, un véritable travail de lobbying et de stratégie juridique. Tous ces directeurs s'accordent à dire qu'il faut savoir faire bouger les lignes tout en prenant du recul. Pour cela, ils conseillent de prendre le temps d'aller voir ce qui se passe ailleurs, d'échanger avec des concurrents et des pairs, mais surtout de s'intéresser au travail des équipes en interne, souvent poussées à la créativité.

Anne Moreaux
a.moreaux@affiches-parisiennes.com