



[www.avocats-conseils.org](http://www.avocats-conseils.org)



## Cycle performance juridique et avantages concurrentiels

Il y a quelques mois nous avons choisi d'initier une réflexion sur la performance juridique, source d'avantages pour le cabinet d'avocats accompagnés du pôle excellence de l'Edhec qui mène des travaux sur la transformation de la performance juridique des entreprises en avantage concurrentiel.<sup>1</sup>

Militant pour un positionnement central du droit dans l'entreprise, nous avons déjà pu récemment exprimer<sup>2</sup> que le rôle de l'avocat mérite d'être pensé pour rechercher, en conséquence, son positionnement naturellement central. Ces recherches sur la performance juridique des entreprises nous ont par ailleurs paru mériter d'être développées plus spécifiquement au profit de l'entreprise d'avocat(s). Le cabinet d'avocat(s), s'il sait intégrer l'exigence de performance juridique de son client pourra, s'il développe lui-même sa capacité à être juridiquement performant, devenir durablement son interlocuteur privilégié. C'est cette double approche à laquelle nous travaillons.

La chronique dédiée à la performance juridique sous la direction du Professeur Christophe Roquilly a permis de relever notamment que les rapports « doing business » avaient finalement pour objet de classer les pays en fonction du degré de performance juridique au regard de la compétitivité mais que leur manque de rigueur dans le choix des critères apparaissait avéré. La performance juridique serait non pas le coût du service juridique mais la capacité de l'entreprise à gérer juridiquement les risques et les opportunités liés à sa stratégie. L'idée est d'utiliser le droit comme outil de gestion juridique des risques (et non de gestion des risques juridiques), support de la stratégie de l'entreprise.

<sup>1</sup> Christophe Roquilly, Chronique Performance juridique et avantage concurrentiel, Petites affiches-La Loi, n°86, 2007, p. 7 et s..

<sup>2</sup> Bénédicte Bury et Christophe Roquilly ; Guide de l'Avocat, Lamy 2008, sous la direction scientifique de JM. Braunschweig ; JJCaussain, J.Demaison, D.Fournis ; p. 313 et s, Titre 1, stratégie du cabinet, chapitre 7 La performance juridique au service du cabinet d'avocat, source d'avantages concurrentiels.

L'objectif est d'améliorer la qualité et de valoriser notre intervention d'avocat, ouverte à d'autres champs disciplinaires, tels que la stratégie et l'économie, pour une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et le droit et entre professionnels du droit et les autres professionnels.

La recherche de modèles permettant de créer de vraies passerelles entre recours au droit, performance et compétitivité de l'entreprise est nouvelle mais elle s'appuie sur des approches organisationnelles de l'entreprise assez rares et parmi lesquelles figurent les contributions de Jean Paillusseau<sup>3</sup>, Jacques Barthélémy<sup>4</sup> et encore Alain Couret<sup>5</sup>. C'est donc avec modestie que nous proposons dans cette revue de présenter une recherche qui doit se poursuivre.

En effet, l'intégration du paramètre juridique dans la stratégie de l'entreprise ou, en d'autres termes, le rôle stratégique de la fonction juridique, reste insuffisamment formalisé et vérifié dans le fonctionnement des entreprises françaises.

Il semble ressortir d'enquêtes menées sur ce thème<sup>6</sup> de la performance juridique de l'entreprise qu'une confusion règne sur le sens de certains termes comme sur le rôle des juristes dans le développement des projets de l'entreprise. Ce rôle doit être stratégique, et la performance juridique doit s'apprécier à travers l'aptitude de l'entreprise à utiliser le paramètre juridique pour éviter la déperdition de valeur, et contribuer à créer de la valeur.

La performance juridique se révèle dans l'aptitude de l'entreprise à construire des avantages concurrentiels durables, en s'appuyant sur un certain nombre de ressources juridiques. Il est alors indispensable de pouvoir identifier comment la décision juridique s'inscrit dans le management stratégique de l'entreprise.

Ces recherches sur la performance juridique des entreprises sont susceptibles de nous aider à réfléchir sur la qualité de notre compétence tendue vers le service rendu au client, en ce que cette performance juridique dont la recherche est poursuivie au sein de l'entreprise doit nécessairement être appréciée pour ce qui pourrait concerner une prestation juridique externe par un cabinet d'avocats capable d'apporter cette compétence particulière de juris-stratège fédérateur.

Nous avons donc souhaité optimiser doublement ces recherches innovantes au service du cabinet d'avocats.

---

<sup>3</sup> J.Paillusseau, Le droit est aussi une science de l'organisation, RTDcom, janvier-février 1989, 42(1), p.1 et s.

<sup>4</sup> J.Barthélémy, L'ingénierie juridique : un concept, JCP E, 1993, suppl. n° 2, p. 1 ets .

<sup>5</sup> A.Couret, Audit juridique in P.Joffre et A.Simon, Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 1989

<sup>6</sup> Dans une enquête LJA-AFJE, publiée en décembre 2006, 79% des juristes interrogés considèrent que leur rôle principal est de garantir la sécurité juridique de l'entreprise, et 53% citent la gestion des risques juridiques. Ils ne sont que 29% à estimer que la créativité est une qualité détenue par les juristes, et 30% relèvent un rattachement de la direction juridique à la direction générale. Ces résultats montrent que le juriste d'entreprise ne se perçoit que très peu comme un créateur de valeur pour l'entreprise. Sa vision du risque est plutôt autocentrée : il se réfère en effet à la « gestion du risque juridique », et non à la « gestion juridique du risque ». Enfin, l'absence de rattachement de la direction juridique à la direction générale dans 70% des cas, interroge sur le rôle stratégique qui lui est attribué...Une autre étude publiée en novembre 2005 par Marsh et l'AFJE, met en évidence une grande différence dans la perception des risques entre juristes et dirigeants de PME. Le Baromètre du Risk Management 2006 Protiviti nous apprend que l'environnement réglementaire est perçu comme étant le risque externe majeur, alors même que la direction juridique n'apparaît ni au niveau de la responsabilité des risques, ni au niveau de la mise en œuvre, ni au niveau du reporting. Certaines grandes entreprises ont choisi de disposer à la fois d'une direction juridique et d'une direction conformité (ou compliance), et ont recours à certains outils et tableaux de bord pour mesurer ce qu'elles appellent parfois leur « performance juridique » : Sans remettre en cause ces outils, une question se pose : que cherche t'on à mesurer ?

Cette conception du droit, élément de performance juridique, mérite en effet d'être étudiée pour permettre à l'entreprise d'avocat(s) de se positionner au coeur de l'entreprise mais aussi d'être utilisée afin d'accroître sa propre capacité à utiliser pour elle-même le droit comme une source d'avantages concurrentiels.

Il existe des domaines où l'on conçoit assez aisément comment la performance juridique de l'entreprise d'avocats peut se manifester tels la capacité pour le cabinet d'avocats de choisir la structure d'exercice qui correspondra le mieux à ce qu'il est et intègre aussi la réflexion stratégique que l'entreprise d'avocat(s) aura adoptée<sup>7</sup>; le gouvernement de l'entreprise, lequel constitue un instrument d'influence de sa compétitivité, notamment par son aptitude à appréhender les relations entre avocats au sein de l'entreprise<sup>8</sup>.

L'approche déontologique par le cabinet d'avocats de l'exercice de la profession doit également pouvoir constituer un atout pour valoriser la prestation de l'entreprise d'avocat(s) et son rôle. Notre déontologie constitue un avantage concurrentiel, lequel peut aussi constituer un outil de performance juridique du cabinet d'avocat(s), qu'il s'agisse du traitement des dossiers, des relations aux autres, de la communication...autant de manifestations de l'approche déontologique du cabinet nécessairement perçue de l'extérieur.

Le knowledge management<sup>9</sup> constitue aussi une source d'avantage concurrentiel. Il s'agit de développer au-delà du défi de l'efficacité, la culture du partage et refuser ainsi une certaine « banalisation du mal » par la pratique de la rétention d'informations ...induit par de nouveaux types d'organisation fondés sur l'auto-évaluation individualisée des performances en se mesurant aux autres, ce qui a tendance à déstructurer les liens de coopération, l'estime et le respect mutuel.<sup>10</sup> De nombreux cabinets d'avocats, quelle qu'en soit la taille, pourraient dire à l'instar d'un dirigeant d'entreprise américain « *if our company knew what we knew, we'd be three times more profitable* ». <sup>11</sup> Une des tendances très prometteuses est celle du développement de partenariats fondés sur le capital intellectuel et notamment la mise en réseau de petites et moyennes entreprises pour mutualiser les investissements et les ressources.<sup>12</sup>

La performance juridique du cabinet d'avocats peut encore s'exprimer à travers son aptitude à communiquer avec son client et à comprendre son métier, ses activités, et sa stratégie. C'est la qualité de la relation client<sup>13</sup> qu'il convient de travailler pour être à même de proposer le service le plus adapté, qui puisse contribuer à générer pour le client un avantage concurrentiel.

---

<sup>7</sup> Sur l'utilité du choix, nous renvoyons au guide de l'avocat ; contribution de Jean-Jacques Caussain Bien choisir sa structure comme aux contributions relatives aux structures d'exercice ; G.Bigot-Crozet, l'exercice individuel ; J.M. Tron – J.Prats et JP. Léon, les structures d'exercice ; M. de Bechade, G.Cazelles et A. Voituriez, les structures de moyens, voir aussi M.D. Fichelson, le statut social de l'avocat ; P.Rochman, le statut fiscal de l'avocat ; La restructuration du cabinet, J.Demaison, J.Prats, D.Fournis, V. Coquelet, S.Vandalle, H.Chemouli, A.Couturier, M.Broccard, F.Detton, J.L. Mathieu, G.Algazi, A.Boyer.

<sup>8</sup> Notamment le guide de l'avocat, op.cit. D.Dalin, Prévention et règlement des conflits entre avocats.

<sup>9</sup>Notamment, Congrès ACE de Biarritz 2004, L'avocat du conseil à l'ingénierie, l'apport du juriste organisateur, Atelier B.Bury avec la participation de M.Lehrer, Knowledge management ou la gestion et le partage des connaissances .

<sup>10</sup> Christophe Dejours, Barbare, l'entreprise, Philosophie Magazine, novembre 2007,p12. Voir aussi le dossier Enjeux les échos, comment l'entreprise nous change, le travail, lieu où s'abîment les identités, octobre 2007

<sup>11</sup> Voir notamment, Peter Drucker, au-delà du capitalisme, Dunod, 1993 ; Brice Mallié, Transformer le savoir en profit, ed. Village Mondial, 2003.

<sup>12</sup> B.Mallié, op.cit. qui prend les exemples des plaines du Pô en Italie, de la Silicone Valley aux Etats-Unis...autant de sources d'innovation ; voir le guide de l'avocat, G.Cazelles, Les réseaux : pourquoi ?Comment ?

<sup>13</sup> Voir le guide de l'avocat, op.cit., O. Chaduteau, la stratégie du cabinet, A.Girard, la relation client et V.Bismuth, le management stratégique.

Cette double approche de la performance juridique au service de l'entreprise d'avocat(s) et l'état d'esprit qu'elle implique donne à celle-ci une dimension centrale, porteuse d'avenir et nous invite à relever le défi par l'adaptation de notre formation universitaire et professionnelle, initiale et continue.<sup>14</sup> Nous préparons avec l'EDHEC un cycle de formation dont l'information sera diffusée très vite.

L'excellence, pour reprendre le thème des travaux de notre dernier congrès, ne sera vraiment atteinte que si la profession elle-même parvient à exploiter le droit comme outil de performance, notamment par sa contribution au développement de notre aptitude au choix des structures, du statut des associés comme à celui des collaborateurs ou du mode de rémunération, de l'aptitude à se doter des moyens de remplir pleinement notre rôle social. Passer de la compétence à l'excellence implique donc des formations à une approche plus globale, en fonction des domaines d'intervention, à l'organisation d'entreprise, à la stratégie, en psychologie, et ces enseignements n'ont de sens que si le droit est compris comme un outil au service de la stratégie des cabinets d'avocats, eux-mêmes tendus vers la performance juridique du client.

Plus immédiatement, ce dossier propose d'abord une analyse de la contribution du cabinet d'avocats à la performance juridique de son client : l'avocat, acteur de la stratégie de l'entreprise. Ce dossier propose ensuite quelques applications à travers l'appréhension et le traitement de la rupture brutale de relations commerciales établies en identifiant le risque pour le prévenir, de la gouvernance d'entreprise et de la pratique du droit de la propriété industrielle au service du cabinet d'avocats.

Pour plus de développements sur la performance juridique du cabinet d'avocats, c'est-à-dire sa capacité à utiliser le droit au service de sa propre stratégie, nous renvoyons au précieux guide de l'avocat qui vient de paraître aux éditions Lamy.<sup>15</sup>

Bénédicte BURY  
B.MOREAU-AVOCATS  
Président de la Commission Formation de l'ACE  
bbury@bmoreau.com

---

<sup>14</sup> Voir P.Berger, rapport de synthèse du congrès ACE 10 novembre 2007, Gazette du Palais, 2-4 décembre 2007, p.26 et s ; pour un point complet sur la formation de l'avocat, voir le Guide de l'Avocat, P.Lafont.

<sup>15</sup> Le Guide précité, notre article p. 313 et s, Titre 1, stratégie du cabinet, chapitre 7 La performance juridique au service du cabinet d'avocat, source d'avantages concurrentiels et les multiples renvois aux différents chapitres du guide concernés.

**Titre : DU MANAGEMENT JURIDIQUE A LA PERFORMANCE JURIDIQUE**

**Lieu : Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Pont neuf**

**Date : Lundi 22 septembre 2008**

**Horaires : de 17h00 à 20h00**

**Prix : 150 € HT membre ACE – 200 € HT autres - 120€ HT pour les moins de 40 ans**



**Christophe Collard, Professeur de droit, Edhec Business School, membre du Pôle d'Excellence LegalEdhec, avec la collaboration du Directeur Juridique d'une grande entreprise**

Le droit est porteur de valeurs, mais la pratique juridique moderne offre une place grandissante à l'idée selon laquelle le droit est aussi *créateur de valeur* pour l'entreprise. Consécutivement, la performance juridique de l'entreprise peut être considérée comme un facteur important de sa performance globale, à laquelle contribue nécessairement la fonction juridique de l'entreprise dont l'organisation est de plus en plus conçue pour s'inscrire dans cette démarche. En tant que conseil externe, l'avocat doit accompagner, voire impulser, ces rapports nouveaux entre l'entreprise et le droit.

Ce séminaire a pour objectif d'introduire à cette approche en termes de management juridique, qui renvoie à une conception managériale – et non plus simplement technicienne – du droit et de sa pratique dans (et pour) l'entreprise, mettant en œuvre un ensemble de méthodes d'analyse et de gestion du risque juridique (et de gestion juridique des risques), de même que, dans cette perspective, une organisation optimale de la fonction juridique de l'entreprise. Basé sur des illustrations concrètes, enrichi par le témoignage d'un directeur juridique d'une grande entreprise, ce séminaire cherche aussi bien à identifier les grands traits de ces relations modernes entre l'entreprise et le droit, qu'à évoquer les méthodes et modes d'organisation qui permettent d'y répondre. Il est conçu en vue d'introduire des présentations ultérieures s'inscrivant dans cette approche du droit et de l'entreprise

**Titre : COMMENT BATIR UNE COMPETENCE JURIDIQUE CENTRALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

**Lieu : Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Barreau**

**Date : Jeudi 25 septembre 2008**

**Horaires : de 17h00 à 20h00**

**Prix : 150 € HT membre ACE – 200 € HT autres - 120€ HT pour les moins de 40 ans**



**Christophe Roquilly, Professeur de droit, EDHEC Business School, Directeur du Pôle d'Excellence LegalEdhec, avec la collaboration du directeur juridique d'une grande entreprise**

Ce séminaire a pour thème central le rôle stratégique du droit au sein de l'entreprise, la création d'une compétence juridique centrale et la contribution du cabinet d'avocats à cette création. Issue de l'approche dite « resource-based view », très importante en stratégie, la constitution d'une Compétence Juridique Centrale s'appuie sur l'élaboration de ressources juridiques et d'une capacité juridique (le terme « capacité » étant ici à prendre au sens où on l'entend en stratégie). Elle est soutenue par une veille juridique orientée et efficace, destinée à déterminer les facteurs clés de succès (ou d'échec) de l'environnement juridique extérieur. L'existence d'une Compétence Juridique Centrale, si elle est constatée, permettra de matérialiser la valeur stratégique du droit pour l'entreprise.

Dans une première partie, sera donc observé comment une Compétence Juridique Centrale peut se construire au profit de l'entreprise, quels en sont les déterminants, quelles difficultés existent pour cette construction et quelles en sont les ambiguïtés. Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à déterminer comment le cabinet d'avocats peut/doit inscrire ses actions au service de l'entreprise en vue de contribuer à la création de la Compétence Juridique Centrale de celle-ci. Plusieurs exemples et illustrations appuieront les divers développements, et les participants seront invités à réfléchir sur leur propre expérience afin d'identifier quelles ressources juridiques peuvent avoir un caractère stratégique.

**Titre : BUILDING COMPLIANCE WITH RESPECT TO COMPANY' STRATEGY**

**Lieu : Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Barreau**

**Date : Jeudi 23 octobre 2008**

**Horaires : de 17h00 à 20h00**

**Prix : 150 € HT membre ACE – 200 € HT autres - 120 € HT pour les moins de 40 ans**



**Björn Fasteur, Professeur de droit, EDHEC Business School, membre du Pôle d'Excellence LegalEdhec**

The seminar will deal with how to organize compliance with respect to a company's strategic objectives. Habitually a company's compliance function is to provide organizational structures (Chief Compliance Officer, Compliance Committees etc.), establish internal control procedures and internal standards to minimize risks of civil and criminal liability, administrative fines and loss of reputation. The seminar will point out at typical difficulties in achieving these tasks, for example, how the non-parallelism of business organization and legal structure hinders the effective attribution of legal obligations and extra-legal norm fulfilment, or how lacking intra-company communication produces avoidable risks.

Beyond these typical organization problems, the seminar will also deal with cost optimization and a possible prioritization of compliance functions, taking into account the company's strategic resources. The objective of the seminar is to provide the external corporate counsel interested in corporate governance and transparency matters with tools to advise a company on the organization of its internal legal service.



Association des Avocats Conseils d'Entreprises  
114-116, avenue de Wagram – 75017 Paris  
Tél. 01.47.66.30.07 – Fax 01.47.63.35.78  
N° d'Agrément Formation : 11.75.38899.75  
[ace@avocatline.com](mailto:ace@avocatline.com) – [www.avocats-conseils.org](http://www.avocats-conseils.org)

**Cycle performance juridique et avantages concurrentiels**

**BULLETIN D'INSCRIPTION**

Je m'inscris à la formation et/ou aux formations :

**DU MANAGEMENT JURIDIQUE A LA PERFORMANCE JURIDIQUE**

*Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Pont neuf*

**Jeudi 12 Juin 2008 de 17h00 à 20h00**

**Prix :**

**150 € HT + 29,40 € TVA (19,60 %), soit à payer : 19,40 € TTC - Membre ACE**

**200 € HT + 39, 20 € TVA (19,60 %), soit à payer 23920 € TTC - Autres**

**120 € HT 23,52 € TVA (19,60 %), soit à payer 143,52€ TTC - pour les moins de 40 ans**

**COMMENT BATIR UNE COMPETENCE JURIDIQUE CENTRALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

*Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Barreau*

**Jeudi 25 septembre 2008 de 17h00 à 20h00**

**Prix :**

**150 € HT + 29,40 € TVA (19,60 %), soit à payer : 19,40 € TTC - Membre ACE**

**200 € HT + 39, 20 € TVA (19,60 %), soit à payer 23920 € TTC - Autres**

**120 € HT 23,52 € TVA (19,60 %), soit à payer 143,52€ TTC - pour les moins de 40 ans**

**BUILDING COMPLIANCE WITCH RESPECT TO COMPANY' STRATEGY**

*Maison du Barreau – 2, rue de Harlay – 75001 Paris – salle du Barreau*

**Jeudi 23 octobre 2008 de 17h00 à 20h00**

**Prix :**

**150 € HT + 29,40 € TVA (19,60 %), soit à payer : 19,40 € TTC - Membre ACE**

**200 € HT + 39, 20 € TVA (19,60 %), soit à payer 23920 € TTC - Autres**

**120 € HT 23,52 € TVA (19,60 %), soit à payer 143,52€ TTC - pour les moins de 40 ans**

Nom..... Prénom.....  
Nom du cabinet .....  
Adresse du Cabinet .....  
Tél. .... Fax .....

Ci-joint, chèque de ..... euros T. T. C., à l'ordre de l'ACE  
Date ..... Signature .....