

**CHAPITRE VII**

## La performance juridique au service du cabinet d'avocat, source d'avantages concurrentiels

**SOMMAIRE**

Présentation .....	597
Etude du comportement des entreprises face au droit .....	598
Une dimension stratégique méconnue .....	599
Définition .....	600
<b>§ 1. Le cabinet d'avocats au service de la performance juridique de son client</b>	
La veille juridique, première étape de la performance juridique .....	601
De la veille juridique à la création de ressources juridiques .....	602
De la création des ressources juridiques à la compétence juridique centrale .....	603
Rôle essentiel dans la construction de cette performance des cabinets d'avocats .....	604
<b>§ 2. La performance juridique de l'entreprise d'avocats</b>	
Structure juridique de l'entreprise d'avocats et organisation de son gouvernement .....	605
Etre un acteur majeur dans le développement de la performance juridique de son client .....	606
Gestion et coordination des ressources .....	607
Une recherche qui se poursuit .....	608

**597** **Présentation**

Des recherches ont été menées sur la performance juridique en collaboration avec le pôle excellence de l'Edhec, qui mène des travaux sur la transformation de la performance juridique des entreprises en avantage concurrentiel (cf. Roquilly Ch., *Chronique Performance juridique et avantage concurrentiel*, LPA 2007, n° 86, p. 7 et s.).

C'est qu'en effet il est apparu que, militant pour un positionnement central du droit dans l'entreprise, le rôle de l'avocat méritait d'être pensé pour rechercher, en conséquence, son positionnement naturellement central. Ces recherches sur la performance juridique des entreprises ont par ailleurs paru mériter d'être développées plus spécifiquement au profit de l'entreprise d'avocats. Le cabinet d'avocats, 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.

La chronique dédiée depuis quelques mois 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.

L'objectif est en effet très séduisant puisqu'il consiste à améliorer la qualité et à 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.

### 598 Etude du comportement des entreprises face au droit

Le comportement des entreprises face au droit est un sujet bien connu, qui a donné lieu depuis les années 80 à diverses publications, études et articles. Nombreux sont ceux qui s'accordent à penser que la perception par les entreprises de la dimension juridique a bien évolué depuis cette époque. Le droit n'est plus exclusivement perçu comme une contrainte, le juriste interne comme un « *empêcheur de tourner en rond* », et l'avocat comme un homme du contentieux. Les travaux séminaux de Jean Paillusseau et de Claude Champaud, les réflexions menées dans des structures professionnelles telles que l'association française des juristes d'entreprise (AFJE) ou le Cercle Montesquieu, les efforts réalisés au sein de la profession d'avocat, ont contribué au développement d'une vision moins négative et moins archaïque du droit au sein des entreprises. Sur le plan de la sémantique, des expressions telles que « *ingénierie juridique* », « *management juridique* » (Collard C., *Le management juridique – Une nouvelle pratique du droit au sein de l'entreprise, Entreprise Ethique*, n° 22, avr. 2005, p. 34 et s.), « *gestion juridique des risques* » (Amann B., *Gestion juridique de l'entreprise, in Encyclopédie du Management, Vuibert, Tome 1, 1992, p. 582 et s.*), ou encore « *intelligence juridique* » (IHEDN-Merkatis, *L'intelligence juridique – Un nouvel outil stratégique, Economica, 2004*), ont montré que les juristes pouvaient s'ouvrir aux préoccupations des gestionnaires et managers, et ne pas se cantonner à l'expression d'une expertise juridique.

La recherche de modèles permettant de créer de vraies passerelles entre recours au droit, performance et compétitivité de l'entreprise est nouvelle, mais elle a pu s'appuyer sur des approches organisationnelles de l'entreprise rares et parmi lesquelles figurent les contributions de Jean Paillusseau (*Paillusseau J., Le droit est aussi une science de l'organisation, RTD com. 1989, p. 1 et s.*), Jacques Barthélémy (*Barthélémy J., L'ingénierie juridique : un concept, JCP E 1993, n° 2, p. 1 et s.*) et encore Alain Couret (*Couret A., Audit juridique, in P. Joffre et A. Simon, Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 1989*).

### 599 Une dimension stratégique méconnue

Néanmoins, et malgré ces avancées louables, 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 de bon nombre d'entreprises françaises. Certaines enquêtes mettent en évidence que, même si la fonction juridique dans l'entreprise se voit reconnaître un rôle déterminant sur le terrain de la sécurité juridique, la dimension stratégique de la décision juridique, ainsi que la place des juristes dans la stratégie de l'entreprise, ne sont pas frappées du sceau de l'évidence. 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. Quant au *Baromètre du Risk Management 2006 Protiviti*, il 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*. Pour terminer ce rapide inventaire, on notera que certaines grandes

entreprises ont choisi de disposer à la fois d'une direction juridique et d'une direction conformité (ou *compliance*), et qu'elles ont recours à certains outils et tableaux de bord pour mesurer ce qu'elles appellent parfois leur « *performance juridique* » : mesure du taux de satisfaction client, des délais de traitement des questions juridiques, du nombre de contrats rédigés, de la contribution au retour sur investissement, aux revenus avant intérêts, etc.

Sans remettre en cause ces outils, une question se pose : que cherche-t-on à mesurer ? C'est seulement après avoir répondu à cette question que le choix des critères de mesure peut être fait.

Bien qu'il convienne d'être toujours prudent quant aux conclusions à tirer d'une enquête, il semble régner une forme de confusion quant au sens de certains termes et au rôle des juristes dans le développement des projets de l'entreprise. Notre conviction est que ce rôle doit être stratégique, et que la performance juridique doit s'apprécier à travers l'aptitude de l'entreprise à utiliser le paramètre juridique pour éviter que de la valeur ne soit détruite, et enfin pour contribuer à créer de la valeur.

### 600 Définition

Dit autrement, 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, aider à réfléchir sur les formations à mettre en place au sein des écoles comme de militer pour un positionnement central du droit dans l'entreprise.

On voit bien et rapidement à quel point cette étude est susceptible non seulement d'intéresser l'avocat, juriste devant développer cet avantage concurrentiel au service de son client et le cabinet d'avocat(s) lui-même, entreprise ayant vocation, à raison de l'objet de son activité de conseil juridique, à développer sa propre performance juridique pour en faire à son tour un avantage concurrentiel.

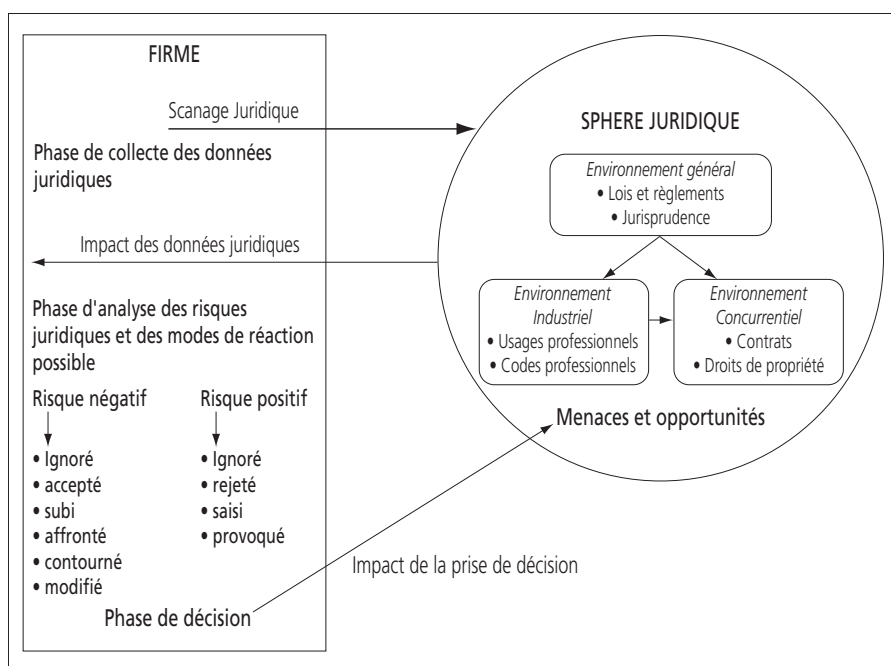
Nous avons donc souhaité optimiser doublement ces recherches innovantes au service du cabinet d'avocats.

Cette conception du droit, élément de performance juridique, mérite en effet d'être étudiée pour permettre à l'entreprise d'avocats de se positionner au cœur 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.

## § 1. Le cabinet d'avocats au service de la performance juridique de son client

### 601 La veille juridique, première étape de la performance juridique

Pendant de nombreuses années, on a considéré que la stratégie de l'entreprise dépendait des données de l'environnement extérieur, qui se décomposent en 3 grandes catégories : environnement général, environnement industriel, environnement concurrentiel. La sphère juridique intéressant l'entreprise est formée des diverses données de nature juridique, provenant à la fois de l'environnement général (textes législatifs et réglementaires, jurisprudence), de l'environnement industriel (normes professionnelles, codes de bonne conduite), et de l'environnement concurrentiel (notamment les contrats, statuts sociaux, droits de propriété intellectuelle, développés par les concurrents). Pour identifier ces données juridiques et déterminer dans quelle mesure elles peuvent être porteuses de risques, de menaces, ou d'opportunités, l'entreprise doit mettre en place un système de veille juridique (*Aliouat B. et Roquilly C., La veille juridique pour une intelligence des situations stratégiques, LPA 1994, n° 148, p. 6 et s.*). Celui-ci sert à capter les données de nature à influencer la conduite des affaires, en éliminant le bruit, c'est-à-dire les informations juridiques non susceptibles d'exercer une influence. La veille juridique doit conduire à des prises de décision quant au mode de gestion de la menace ou de l'opportunité identifiée au préalable. Le schéma ci-dessous symbolise le cycle de la veille juridique.



Il est important de bien comprendre qu'à travers la veille juridique, le juriste (interne ou externe) ne se limite pas à « dire le droit ». Il doit, d'une part, identifier et récupérer les données juridiques externes (cette fonction est d'ailleurs, notamment aux Etats-Unis d'Amérique, de plus en plus externalisée) et, d'autre part, les interpréter. Le résultat de son interprétation doit se traduire en terme de gestion des risques. Si une menace de nature juridique est détectée (par exemple, le risque d'évolution du cadre réglementaire de l'activité, ou le risque de revirement jurisprudentiel), il conviendra alors de choisir un mode de gestion. Si une opportunité est détectée (par exemple, un ensemble de dispositions législatives pouvant permettre à l'entreprise de disséminer son innovation sur le marché en bénéficiant d'un cadre juridique approprié), il conviendra alors de décider s'il est opportun de la saisir, et avec quelle mise en œuvre. Le juriste est ici non seulement un apporteur de sécurité juridique (fonction de conformité), mais également un développeur de solutions juridiques (fonction de créativité). Le choix du meilleur mode de gestion possible du risque, en fonction de la nature de ce dernier, nécessite des échanges structurés entre les juristes et les autres fonctions de l'entreprise afin de relier risques et solutions juridiques aux autres données. La matrice ci-dessous synthétise cette problématique de la gestion des risques en prenant pour illustration le cas de l'iPhone.

Type de risque	Risque Non Juridique (RNJ)	Risque Juridique (RJ)
Mode de Gestion du risque		
Gestion Juridique (GJ)	<p>RNJ = développement d'un marché parallèle international de l'iPhone « désimlocké »</p> <p>GJ construction d'une politique de contrats de distribution exclusive, en vue de pouvoir poursuivre les revendeurs parallèles pour concurrence déloyale et contrefaçon de marque</p>	<p>RJ = lancement d'une class action parce qu'Apple refuse d'appliquer la garantie aux iPhone « désimlockés sauvagement »</p> <p>GJ = construction d'une politique contractuelle forte et claire écartant la garantie pour les iPhone « désimlockés sauvagement »</p>

Type de risque	Risque Non Juridique (RNJ)	Risque Juridique (RJ)
Mode de Gestion du risque		
Gestion Non Juridique (GNJ)	<p>RNJ = développement d'un marché parallèle international de l'iPhone « désimlocké »</p> <p>GNJ = utilisation de technologies destinées à bloquer les iPhone « désimlockés sauvagement »</p>	<p>RJ = lancement d'une class action parce qu'Apple refuse d'appliquer la garantie aux iPhone « désimlockés sauvagement »</p> <p>GNJ = renonciation à la distribution d'iPhone bloqués, mais pratique d'une discrimination par le prix selon que les consommateurs contractent ou non avec l'opérateur partenaire</p>

Le rôle du cabinet d'avocats dans cette matrice du risque se situe à divers niveaux. Il peut intervenir dans l'identification, le diagnostic, la gestion du risque juridique, ainsi que dans la gestion juridique du risque non juridique.

La veille juridique constitue la première étape de la performance juridique. Mais cette veille n'a de sens qu'à condition qu'elle serve l'entreprise dans ses projets, ses opérations courantes et sa stratégie. La finalité de la veille juridique est la création de ressources juridiques, qui ont pour fonction de sécuriser et de valoriser les autres ressources de l'entreprise (éviter la destruction de valeur/contribuer à la création de valeur). L'utilité de ces ressources juridiques doit être mesurée à l'aune de cette sécurité ou de cette valorisation apportée aux autres ressources.

## 602 De la veille juridique à la création de ressources juridiques

Réfléchir en terme de « *ressources juridiques* » nous renvoie à un courant de pensée en stratégie initié dans les années 80, et aujourd'hui dominant. Des travaux empiriques ont montré que ce n'est pas l'environnement extérieur qui explique la performance des entreprises, mais les ressources qu'elles détiennent et la manière dont elles les déploient. Les ressources juridiques de l'entreprise peuvent être réparties en 2 catégories : les ressources « *objet* » (contrats, structures sociales, droits de propriété intellectuelle, etc.) et les ressources « *knowledge* » (connaissances, compétences, expertises, réseaux détenus par les juristes internes et externes). L'apport des juristes à la chaîne de valeur de l'entreprise peut être déterminé à travers leur contribution à renforcer et à développer les autres ressources. Par exemple, les coûts logistiques ont-ils diminué ? La distribution des produits se fait-elle dans des conditions conformes à l'image de la marque ? Le retour sur investissement est-il assuré ? La réputation de l'entreprise liée à sa responsabilité sociale ou éthique est-elle préservée ? La solidité des relations entre les partenaires d'un *joint venture* est-elle maintenue grâce à de judicieux pactes d'actionnaires ? L'accumulation des ressources juridiques par l'entreprise n'est pas nécessairement synonyme de création d'un avantage concurrentiel durable. L'avantage stratégique naît en fait de l'enchaînement ressources-capacités-compétence centrale.

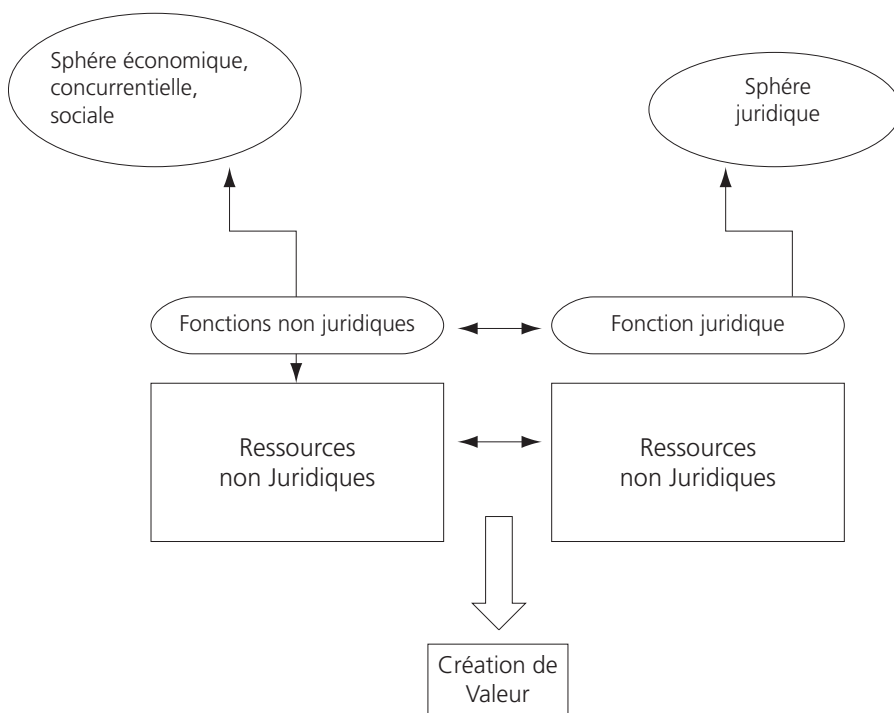
## 603 De la création des ressources juridiques à la compétence juridique centrale

Même si la taille du portefeuille de ressources de l'entreprise peut avoir une influence quant à son aptitude à se doter d'un (ou de plusieurs) avantage(s) concurrentiel(s), c'est bien plus sa capacité à mobiliser ses ressources conformément à ses objectifs, qui importe. La performance juridique sous-entend que l'entreprise dispose d'une véritable capacité juridique. Celle-ci peut être définie comme étant l'aptitude à déployer ses ressources, et à les coordonner entre elles ainsi qu'avec les autres ressources de l'entreprise, en utilisant des *process* organisationnels, en vue d'atteindre le but recherché.

Par exemple, dans le cadre d'une stratégie de développement international, l'entreprise peut avoir pour objectif de s'implanter durablement sur le marché chinois. Sa capacité juridique s'exprimera à travers son aptitude à bien

identifier les menaces et les opportunités provenant de la sphère juridique propre à ce marché, à les mettre en relation avec les menaces et opportunités concurrentielles, économiques, politiques, sociales, inhérentes à ce marché, à mobiliser les ressources juridiques les plus à même d'assurer la sécurisation et la valorisation des autres ressources dans le cadre de cette stratégie (quelle structure juridique de financement et de partenariat, quels droits et quels contrats pour gérer les transferts de savoir-faire, quelles mesures prévues en cas de conflit entre partenaires, etc.).

La qualité de la coordination entre les différentes ressources mobilisées, l'adéquation entre ces dernières et l'objectif stratégique, sont encore plus importantes que la maîtrise de la technique juridique nécessaire pour élaborer les différents actes juridiques. La contribution du cabinet d'avocats doit donc dépasser le stade de la technique et s'inscrire dans la construction de cette capacité juridique. Cette dernière est dynamique, c'est-à-dire qu'elle s'exprime dans un environnement changeant, aussi bien dans sa dimension juridique que dans ses autres dimensions. La qualité de la liaison et des échanges d'information entre juristes internes et externes, direction juridique et autres directions impliquées dans le projet stratégique, sera déterminante. Le dispositif de création de valeur ainsi créé, l'enchaînement ressources juridiques – capacité juridique, peut être schématisé de la manière suivante :



Le dernier maillon de la chaîne conduisant à la création d'un avantage concurrentiel durable est la compétence centrale. Dans l'approche par les ressources, les compétences centrales sont constituées par les ressources et les capacités permettant à l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel durable. Pour passer des ressources et capacités à la compétence centrale, 4 critères sont requis : la création de valeur, la rareté, l'inimitabilité, et la non-substituabilité. Appliqué à la question qui nous intéresse, à savoir celle de la performance juridique, cela revient à s'interroger sur l'éventuelle existence d'une compétence juridique centrale. Les ressources juridiques et la capacité juridique observées au sein de l'entreprise, et auxquelles contribue le cabinet d'avocats, concourent-elles à éviter que de la valeur soit détruite ou à ce que de la valeur soit créée ? La compétence juridique dont l'entreprise pourrait disposer est-elle rare ? Ce critère est rempli lorsque la compétence n'est détenue par aucun

(ou très peu) de concurrents. La vérification de ce critère est délicate dans la mesure où elle nécessite de pouvoir identifier comment les concurrents créent et mobilisent leurs ressources juridiques. La compétence juridique ne peut être imitée que si les causes de son existence ne sont pas ambiguës pour les concurrents de l'entreprise. Autrement dit, le tissu de relations internes à l'entreprise (entre juristes et entre juristes et non juristes) et de relations extérieures (juristes internes et juristes externes) qui sous-tend la capacité juridique, ainsi que la qualité des échanges d'information et de savoir-faire entre ces différents acteurs, sont-ils aisément identifiables par les concurrents ? Dans l'affirmative, ces derniers ont-ils les moyens (humains, financiers, organisationnels) de dupliquer la compétence juridique ? Une question clé peut résumer ces interrogations : le degré de « culture juridique » au sein de l'entreprise, dont la conséquence est de favoriser des échanges rapides, éclairés et efficaces, entre juristes internes, externes, et non-juristes, est-il facilement reproductible ? Enfin, la compétence juridique est-elle non-substituable ? L'entreprise aurait-elle abouti au même avantage concurrentiel en substituant à la compétence juridique une autre compétence ?

#### Remarques

*S'intéresser à la performance juridique revient avant tout à concevoir le droit comme un système non clos. Il influence l'entreprise dans ses décisions, mais il est tout autant influencé par les décisions de l'entreprise. L'entreprise doit construire son propre référentiel juridique, par une approche proactive et dynamique, et non palliative et figée.*

### 604 Rôle essentiel dans la construction de cette performance des cabinets d'avocats

Les expertises et compétences qu'ils détiennent, leurs ressources et leurs propres capacités, doivent être tournés vers une contribution déterminante dans l'élaboration de la compétence juridique de leur client. Là encore, la qualité de la prestation technique du cabinet n'est certes pas à négliger, mais elle ne saurait être suffisante.

Le cabinet doit être résolument tourné vers la création de ressources juridiques au profit de son client, et la participation à sa capacité juridique. C'est en protégeant la valeur créée par son client et en étant un acteur décisif de sa création de valeur, que le cabinet d'avocats contribue à construire sa propre performance juridique.

## § 2. La performance juridique de l'entreprise d'avocats

### 605 Structure juridique de l'entreprise d'avocats et organisation de son gouvernement

Peut constituer un avantage concurrentiel, la capacité pour le cabinet d'avocats de choisir la structure d'exercice qui correspondra le mieux à ce qu'il est et qui intègre aussi la réflexion stratégique que l'entreprise d'avocats aura adoptée (sur l'utilité du choix, voir n° 850).

La structure juridique de l'entreprise, on le sait, peut aussi faciliter l'accès à des capitaux renouvelables, de nature à préserver la durabilité de sa stratégie en stabilisant des associés fondateurs et dirigeants. Il y a lieu à cet égard de souligner la motion adoptée par la section internationale de l'Association de conseils d'entreprise au mois de novembre 2007 sur la compétitivité des cabinets d'avocats et le maintien de conditions loyales de concurrence en Europe (Motion adoptée lors du 15<sup>e</sup> congrès de l'ACE, novembre 2008 sollicitant du CNB – d'examiner la possibilité de faire abroger le dernier alinéa de l'article 6 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 – d'évaluer l'impact qu'aurait en France pour la profession d'avocat la présence des structures d'exercice et de professionnels concurrents disposant par leurs implantations étrangères ou leur réglementation propre de sources de financement provenant de capitaux extérieurs – d'adapter rapidement d'éventuelles modifications de la réglementation professionnelle afin d'en tenir compte). De même, le cas échéant, le cabinet d'avocat(s) saura utiliser le droit au service d'une stratégie de développement de son activité internationale.

Le cabinet d'avocats démontrera également sa capacité à utiliser le droit au service de sa stratégie par sa maîtrise des outils permettant de l'adapter dans le temps (voir n°s 518 et s.).

Le gouvernement de l'entreprise constitue un instrument d'influence de sa compétitivité, notamment par son aptitude à appréhender les relations entre avocats au sein de l'entreprise (voir n°s 1150 et s.), en particulier par le système de rémunération des associés qu'elle aura choisi.

Il a pu être relevé de manière très pertinente qu'il n'y a pas qu'un seul mode de gouvernance, lequel reflète souvent la culture d'un pays et peut donc constituer, dans certains cas, un avantage concurrentiel fort de ce fait. La connaissance d'un mode de gouvernance français ou européen peut constituer pour l'entreprise un avantage concurrentiel comme il peut l'être pour le cabinet d'avocats.

Si l'environnement de l'entreprise est une source de risques et d'opportunités et peut conditionner sa stratégie, il a été démontré que la performance de l'entreprise provient plus de ses ressources et de leur mobilisation, comme nous l'avons expliqué précédemment.

### **606** Etre un acteur majeur dans le développement de la performance juridique de son client

Le point de départ de cette réflexion est la contribution de l'entreprise d'avocats à la performance juridique de son client. Cela signifie donc qu'il contribue à amener son client à détenir une *compétence juridique centrale*. Cette compétence juridique centrale est le fruit de l'aptitude de l'entreprise à coordonner ses ressources juridiques et sa capacité juridique.

Le rôle du cabinet dans la formation et le développement de cette compétence juridique centrale se situe donc d'abord (et principalement) au niveau de la création des ressources juridiques. Celles-ci ont pour but de sécuriser et de valoriser les autres ressources de l'entreprise, en intégrant les risques (positifs/négatifs, menaces/opportunités) de l'environnement. Afin de pouvoir intégrer ces risques, il est indispensable de développer une veille juridique. Le cabinet peut avoir un rôle à jouer dans cette phase de veille, surtout si cette veille n'est pas réalisée en interne, mais elle peut aussi bien venir compléter une veille générale par une veille plus spécialisée.

L'entreprise d'avocats doit contribuer à ce que les ressources juridiques qu'elle construit pour son client (contrats, formes sociales, droits de propriété intellectuelle) permettent de réduire le risque ou d'ajouter de la valeur. Il est important que le cabinet d'avocats développe une approche de « *gestion juridique* » des risques, tout autant que de « *gestion des risques juridiques* » (qui renvoie uniquement à la notion de « *compliance* »). Là encore, le rôle de l'entreprise d'avocat(s) variera selon la nature de son client, de son marché, de sa taille, de l'existence, ou non, d'une direction juridique, etc. Cette création de ressources juridiques dépend aussi de l'attitude du client face aux risques (est-il pas du tout, un peu, moyennement, totalement « *risk averse* » ?). La dimension psychologique du client n'est pas à négliger, et l'avocat doit y attacher un soin particulier.

Dans cet esprit, la performance de l'entreprise d'avocats n'est pas de créer l'instrument le plus « *juridiquement* » parfait, mais la ressource juridique la plus adaptée aux besoins des autres ressources (financières, commerciales, humaines, logistiques, technologiques, etc.). Les exemples sont nombreux : la société par actions simplifiée (SAS), le brevet, la clause compromissoire, sont autant de ressources juridiques qui peuvent être « *parfaites* » du point de vue de la technique juridique, mais pas nécessairement toujours les plus à même de préserver ou de valoriser les autres ressources de l'entreprise.

La performance juridique du cabinet d'avocats peut donc aussi 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 (voir n<sup>os</sup> 578 et s.) 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.

### **607** Gestion et coordination des ressources

L'accumulation de ressources juridiques ne suffit pas à créer une compétence juridique. Il faut que le cabinet démontre son aptitude à coordonner les ressources juridiques (*Bismuth V., Le management opérationnel* ; n<sup>os</sup> 1092 et s.) les unes avec les autres, par exemple diverses formes sociales, des contrats avec des droits de propriété intellectuelle, mais également des expertises internes, elles-mêmes éventuellement à coordonner avec des expertises externes.

L'exemple des opérations de fusion-acquisition en offre une bonne illustration en ce qu'il démontre l'aptitude du cabinet à mobiliser des expertises juridiques différentes sur un seul et même projet. Il ne constitue qu'un



exemple parmi tant d'autres « projets » du client. Cette capacité réside aussi dans l'aptitude du cabinet à mobiliser ses expertises juridiques en lien avec les expertises juridiques internes à l'entreprise. Là encore, la qualité de la coordination et le degré de confiance entre l'entreprise cliente et le cabinet seront déterminants.

La performance juridique du cabinet se construit également par l'exercice du choix juridique du statut des collaborateurs comme de leur mode de rémunération. Son approche déontologique de l'exercice de la profession doit également pouvoir constituer pour elle un atout dans tout ce qu'elle offre de positif pour valoriser la prestation de l'entreprise d'avocats et son rôle. Notre déontologie constitue en soi un avantage concurrentiel, lequel peut aussi constituer un outil de performance juridique du cabinet d'avocats, 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* (notamment, Neveux C. et Lehrer M. *Enjeux de la gestion des flux d'information : la circulation, le partage et la pérennisation des connaissances* ; Congrès ACE de Biarritz 2004, *L'avocat du conseil à l'ingénierie, l'apport du juriste organisateur, Atelier Bury B., avec la participation de Lehrer M., Knowledge management ou la gestion et le partage des connaissances*) constitue également 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 (Dejours Ch., *Barbare, l'entreprise, Philosophie Magazine*, nov. 2007, p. 12 ; cf. aussi le dossier *Enjeux Les échos, Comment l'entreprise nous change, le travail, lieu où s'abîment les identités*, octobre 2007). De nombreux cabinets d'avocats, quels 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* » (cf. notamment, Drucker P., *Au-delà du capitalisme*, Dunod, 1993 ; Mallié B., *Transformer le savoir en profit*, éd. Village Mondial, 2003). 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 (Mallié B., précité qui prend les exemples des plaines du Pô en Italie, de la Silicone Valley aux Etats-Unis, autant de sources d'innovation ; voir Cazelles G., *Les réseaux : pourquoi ? Comment ?*).

Enfin, la compétence juridique qui conduit à la performance juridique du cabinet, ne peut donner naissance à une performance durable que si elle est centrale, c'est-à-dire si elle répond à 4 critères : permettre de réduire les risques ou de créer de la valeur, être rare, non-imitable (ou très difficilement imitable), et non-substituable. L'entreprise d'avocats doit donc s'interroger sur ces 4 critères s'il souhaite déterminer dans quelle mesure son niveau de performance juridique lui confère un avantage concurrentiel.

## 608 Une recherche qui se poursuit

Il s'agissait à ce stade de donner quelques exemples d'une recherche qui se poursuit.

Quelques élèves-avocats vont en 2008, pour la première fois, réaliser des audits juridiques avec la perspective de contribuer, au sein du pôle excellence de l'Edhec, aux travaux de recherche sur la performance juridique de l'entreprise. C'est sans doute une expérience qui mérite d'être suivie tant « *le droit et la stratégie partagent ce même souci de projection vers l'avenir et de développement de solutions durables* » pour la performance de l'entreprise d'avocats elle-même au service de la performance juridique de son client, entreprise ou particulier.

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 (cf. Berger P., *Rapport de synthèse du congrès ACE*, 10 nov. 2007, *Gaz. Pal.* 2-4 déc. 2007, p. 26 et s. ; pour un point complet sur la formation de l'avocat, (voir n<sup>os</sup> 96 et s.).

