

# Law & Management

Tribune de Hugues Bouthinon-Dumas, Professeur Associé, Département Droit et Environnement de l'Entreprise de l'ESSEC



Hugues Bouthinon-Dumas

Loin d'être une mode, ce rapprochement apparaît comme la condition de la survie des entreprises et des juristes d'affaires dans un environnement plus complexe, plus exigeant et plus critique.

Premièrement, l'entreprise méprise purement et simplement le droit, par ignorance ou en connaissance de cause, en considérant que ce n'est finalement pas ce qui compte ou qu'on pourra toujours s'arranger... Cette posture anti-juri-

*« Or, la performance économique ne dépend pas seulement des qualités intrinsèques du droit, mais aussi de la manière de l'utiliser et donc des juristes eux-mêmes »*

**S**i les entreprises doivent prendre en compte le droit comme facteur essentiel de leur performance, les techniques de gestion peuvent également être appliquées avec profit par les juristes.

Afin de présenter et d'illustrer la fécondité d'un croisement des perspectives juridiques et managériales, l'AFJE et le programme de recherche « Droit, Management et Stratégies » (dirigé par Antoine Masson et Hugues Bouthinon-Dumas) du Centre Européen de Droit d'Économie (CEDE) de l'ESSEC (codirigé par Viviane de Beaufort et Frédéric Jenny), sont heureux d'inaugurer une série d'articles visant à analyser la contribution du droit et des juristes au succès des entreprises, ainsi que l'application croissante des techniques managériales à l'activité des juristes.

L'évolution de la vie des affaires et la transformation des pratiques appellent un renouvellement du regard porté sur l'entreprise et sur les professions du droit. Certes, les contacts entre juristes et managers ont toujours été nombreux et importants, mais on assiste aujourd'hui à une interpénétration croissante des logiques juridiques et managériales.

L'analyse de la dimension juridique de l'action des entreprises apparaît comme un champ d'exploration relativement délaissé, si on le compare aux travaux très nombreux qui s'intéressent à l'efficacité économique des règles et des institutions judiciaires (la Law & Economics) ou aux mérites comparés des systèmes juridiques (la Law & Finance). Or, la performance économique ne dépend pas seulement des qualités intrinsèques du droit (qu'on l'envisage à l'échelle d'un mécanisme particulier ou d'un système juridique tout entier), mais aussi de la manière de l'utiliser et donc des juristes eux-mêmes. C'est l'objet de l'approche Law & Management que nous souhaitons développer.

Appliquée aux entreprises, cette approche est particulièrement intéressante pour comprendre pourquoi, placées dans un même environnement institutionnel, certaines prospèrent quand d'autres périclitent. L'un des facteurs du succès réside en effet dans la capacité variable des organisations économiques à tirer parti du droit. On peut distinguer à cet égard quatre attitudes à l'égard du droit, qui déterminent l'utilisation qui pourra être faite du droit et qui elle-même dépend de la place des juristes dans les organisations.

dique est évidemment peu adoptée, étant donné les risques qui lui sont associés.

Deuxièmement, l'entreprise a une attitude traditionnelle à l'égard du droit, laquelle consiste à considérer que le droit a vocation à intervenir en aval de la vie des affaires. Une fois qu'une opération a été décidée ou qu'une transaction a été négociée, le dossier est transmis aux juristes pour qu'ils les « mettent en forme ». Lorsqu'une affaire tourne mal et qu'il n'a pas été possible de résoudre un problème à l'amiable, le droit s'en saisit sous la figure du contentieux. C'est sans doute une conception datée du rôle du droit dans la vie de l'entreprise, mais en pratique de nombreux décideurs économiques peinent à s'en départir.

Troisièmement, l'entreprise est consciente de l'impact du droit sur ses résultats et cherche à associer les juristes aux différents aspects de son fonctionnement. L'objectif assigné au service juridique est alors d'optimiser juridiquement le fonctionnement de l'entreprise. Cette attitude se traduit, en particulier, par des politiques de gestion des risques et de sécurisation des actifs de l'entreprise. Les juristes doivent alors travailler en étroite collaboration avec les opérationnels.



Quatrièmement, l'entreprise utilise le droit comme un levier essentiel dans sa stratégie de développement. Il s'agit de la forme la plus avancée de prise en compte du droit dans l'entreprise. La virtuosité juridico-managériale peut alors s'appliquer à des objets très divers et prendre des formes inattendues, car il s'agit dans ce cas d'exploiter un instrument juri-

port au droit qu'entretiennent les non-juristes (ce que certains auteurs appellent la « culture juridique des entreprises »). La compréhension de la contribution du droit aux performances économiques des entreprises est indissociable de l'étude du rôle joué par les juristes (internes ou externes) auprès des dirigeants et des services opérationnels des entreprises.

humaines, systèmes d'information, contrôle de gestion, marketing, etc.) en les adaptant à leur activité. Cette acculturation est certainement plus avancée au sein des directions juridiques des entreprises qui doivent couramment mettre en place des tableaux de suivi, des indicateurs de performance, des cartographies des risques, etc.

*« Les juristes doivent être associés très étroitement à la définition de la stratégie de l'entreprise et pas seulement à sa mise en œuvre »*

dique ou une procédure de manière à en faire une innovation structurante du développement de l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises utilisent des procédures judiciaires pour ouvrir de nouveaux marchés. Dans cette perspective, les juristes doivent être associés très étroitement à la définition de la stratégie de l'entreprise et pas seulement à sa mise en œuvre.

Ces attitudes très variables et singulières des entreprises à l'égard du droit dépendent de la place tenue par les juristes dans ces organisations et du rap-

A mesure que les juristes prennent toute leur place au sein des entreprises, ils doivent intégrer les techniques managériales qui y ont cours. Pendant longtemps, les cabinets de juristes sont apparus comme des entreprises atypiques du point de vue des méthodes de gestion. Le management des cabinets d'avocats, par exemple, était souvent plus charismatique que rationalisé. Les choses évoluent, notamment sous la pression de la concurrence, de sorte que les juristes intègrent de plus en plus les outils forgés pour les managers et les différentes fonctions de l'entreprise (ressources

Fidèle à l'esprit insufflé par les deux fondateurs du CEDE, Viviane de Beaufort et Frédéric Jenny, les contributions à la chroniques « Law & Management » ont l'ambition de croiser les points de vue des praticiens et des chercheurs dans une perspective résolument pluridisciplinaire. Elles viseront à souligner la contribution du droit et des juristes aux performances économiques des entreprises.

**Hugues Bouthinon-Dumas, Professeur Associé à l'ESSEC ■**

#### Contact

Centre Européen de Droit d'Économie :  
[www.cede-essec.fr](http://www.cede-essec.fr)