



CENTRE AFRICAIN POUR LE DROIT & LE DEVELOPPEMENT

*12<sup>e</sup> édition*

## **Congrès Africain des Juristes d'Affaires**

- **COJA 2019** -

*Brazzaville, les 9, 10 et 11 juillet 2019*

### **RAPPORT GENERAL**

**Dr. Sadjo OUSMANOU**  
*Président du CADEV et Fondateur du COJA*

**CAN DO Training**

**Cpam**

CENTRE PERMANENT D'ARBITRAGE  
& DE MEDIATION DU CADEV

**CNJI**

La 12e édition du Congrès africain des Juristes d'affaires (**COJA 2019**), tenue à Brazzaville, au Congo, du 9 au 11 juillet, portait sur la thématique générale des contrats d'investissements et des contrats d'affaires internationaux, suivi **d'une journée de formation sur la gestion des Départements juridiques et des Cabinets juridiques.**

Le présent rapport se contente d'insister sur les aspects de management des Services et Cabinets juridiques, en tant qu'ils auront constitués, finalement, l'essentiel des présentations et des travaux en Ateliers. En effet, même les communications sur la négociation et la rédaction des grands contrats d'investissements et celles sur les relations des Etats à l'arbitrage des investissements se sont avérées être tournées vers le renforcement des capacités des Juristes d'entreprises, acteurs centraux des process contractuels et de la gestion des contentieux.

Le rapport qui suit sera ainsi articulé autour des principaux points-clés ci-après :

- I. *Le management des hommes et femmes composant le département*
- II. *Le développement d'une stratégie pour assurer efficacement la fourniture des services juridiques et la gestion des dossiers*

## **I MANAGEMENT DES CADRES ET COLLABORATEURS COMPOSANT LE DEPARTEMENT JURIDIQUE D'UNE ENTREPRISE**

Les experts ont fait noter que manager un département juridique, tout d'abord, recruter des femmes et/ou des hommes ayant le profil de l'emploi et leur assigner des tâches, dans le but de protéger les opérations, le patrimoine et les décisions de l'entreprise.

A ce titre, le département juridique a pour vocation essentielle de : « *Conseiller et faire respecter rigoureusement les lois et les règlements dans toutes les activités déployées pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ».

Pour atteindre cet objectif, les juristes doivent connaître les activités de l'entreprise ainsi que l'ensemble du secteur d'activités auquel appartient l'entreprise et, comme dans un orchestre symphonique, connaître la partition chacun d'eux est appelé à jouer. Or ceci passe par une implication de tous les jours, un sens aiguisé de la veille économique et juridique et une remise en question permanente par le recours à la formation continue.

En pratique, l'entreprise, au travers de son système de management global, doit arriver à mettre en place les points de performance ci-après, à assigner aux cadres et collaborateurs du département juridique :

## **I.1 Définir les rôles et responsabilités pour chaque collaborateur juriste**

Comme dans toute équipe, on ne recrute pas un juriste pour tout faire. Le Directeur juridique devra donc assigner à chacun de ses collaborateurs un rôle précis. Tout commencera par le « Job profile ». Cet acte annonce au collaborateur ce qu'on attend de lui. Plus que le contrat de travail qui contient généralement des clauses généralistes, le « Job profile » décrit de manière détaillée les responsabilités et les tâches que devrait remplir chaque juriste. Le but d'une définition claire des rôles permet :

- D'éviter la cacophonie et les rivalités inutiles, lesquelles entraînent la déperdition d'énergie des collaborateurs, néfaste à la progression et au positionnement. La définition claire des rôles au sein de l'équipe juridique permet à chacun d'être responsable de « sa boutique ».
- De faire en début de chaque année la revue des rôles inscrits dans le « Job profile » pour l'ajuster en tenant compte de l'évolution des matières et des postes (délimitation par matière juridique ou par portefeuille clientèle).

## **I.2 Fixer des objectifs annuels avec validation à mi-parcours**

Nul manager ne peut en vouloir à ses collaborateurs de n'avoir point satisfait ses espérances en termes de travail s'il n'a pas pris le temps de partager sa vision et exprimer ses demandes de manière claire et précise. Fixer des objectifs pertinents, suffisamment motivants tout en restant accessibles et en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise requiert un minimum de réflexion<sup>1</sup>.

*Pourquoi fixer des objectifs à ses collaborateurs ?* Il s'agit de définir une vision, un résultat attendu, dessiner un cap que l'entreprise doit maintenir et s'assurer que tel est bien le cas. Il s'agit d'un exercice primordial, tant au niveau collectif qu'individuel, qui revêt bien des raisons d'être.

La fixation des objectifs ou IPF<sup>2</sup> doit être un exercice collaboratif et non punitif. Il ne s'agira pas d'accabler les collaborateurs d'objectifs irréalisables et inatteignables parce que dénués de tous liens avec la réalité de l'entreprise et des capacités de travail de l'équipe.

Pour pouvoir fixer à ses collaborateurs des objectifs SMART<sup>3</sup>, le Manager ou le Directeur juridique devra s'assurer que l'objectif est Spécifique c'est-à-dire clair tant pour lui que pour le collaborateur. Il ne doit pas être équivoque ou sujet à plusieurs interprétations. Il doit être Mesurable. Le critère de « Mesurabilité » permet d'avoir une idée de l'évolution du projet en cours d'exécution. Il est ainsi possible de prendre à temps les décisions qui s'imposent et de mettre en place les mesures nécessaires au bon déroulement de l'entreprise.

La dimension Atteignable de l'objectif incitera le Manager ou Directeur Juridique de fixer l'objectif en se posant la question : Est-ce un objectif que l'on peut atteindre ? Un objectif inatteignable irrite l'employé et lui fait perdre sa confiance tant envers son supérieur hiérarchique qu'il suspecte de le piéger et envers lui-même.

---

<sup>1</sup> <https://www.manager-go.com/management/fixation-d-objectifs.htm>

<sup>2</sup> IPF : Individual performance framework est un cadre de fixation d'objectifs individuels annuels des collaborateurs et du suivi de la performance

<sup>3</sup> SMART est un acronyme pour Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel

Les objectifs doivent être également réalistes. Il faut que la faisabilité de la chose saute tout de suite aux yeux, afin d'encourager les différentes parties à s'impliquer comme cela se doit.

Enfin la dimension Temporelle permet au Manager ou au Directeur Juridique de fixer le temps de livraison d'un projet. Chaque projet doit être limité dans le temps, afin d'éviter que le projet ne s'enlise et ne crée des dépenses énergétiques et financières inutiles et surtout infructueuses.

### **I.3 Assurer la Formation continue**

Pour rester à la pointe des méthodes gagnantes et à jour sur la réglementation, il est essentiel de bâtir une feuille de route pour les formations des collaborateurs juristes. La formation des juristes doit être dynamique en tenant compte de l'évolution législative et des problématiques juridiques nouvelles.

Mais comment former des juristes professionnels ? A travers des outils simples tels que :

- Formation à travers la variété des travaux juridiques que le responsable hiérarchique peut confier au juriste collaborateur avec son accompagnement ;
- Développement des soft skills : Les capacités techniques sont essentielles pour mener à bien les missions professionnelles ; mais pas suffisantes. Un juriste a également besoin de développer des qualités humaines essentielles à la réussite de ses missions. Ces qualités sont notamment l'adaptabilité, les capacités de communiquer, le sens de l'organisation, l'empathie, le sens de l'innovation et le sens du collectif. A travers des formations de développement personnel, le juriste collaborateur pourrait développer des qualités humaines très utiles aux échanges avec les autres entités de l'entreprise.
- Coaching des jeunes juristes notamment, motivation, créer de nouveaux défis pour l'équipe ;
- Encourager les juristes d'entreprise à faire partie d'association de juristes, à prendre la responsabilité de la réflexion sur des thèmes importants et d'actualité ;
- Développer l'esprit d'équipe et une bonne ambiance de travail (mettre en place un slogan pour l'équipe ou faire des Team building périodiques peut aider) exempte de toute forme de harcèlement.

## **II. DEVELOPPPEMENT D'UNE STTRATZGIE POUR ASSURER EFFICACEMENT LA FOURNITURE DES SERVICES JURIDIQUES ET DE LA GESTION DES DOSSIERS**

Il ressort de ce que nous avons soutenu supra, que l'objectif du juriste en entreprise est de conseiller l'entreprise de manière à ce qu'elle respecte les lois et règlements qui lui sont applicables afin d'éviter les risques de pénalités qui pourraient l'empêcher à atteindre ses objectifs.

Comment une direction juridique peut-elle développer une stratégie efficace de fourniture de services juridiques et de gestion de dossiers ?

## **II.1 Mise en place des procédures, systèmes de gestion**

- a) Identifier les processus du département et développer des procédures qui définissent comment on veut organiser le travail.
- b) Développer une cartographie des risques qui intègrent les conséquences des risques opérationnels.
- c) Développer des tableaux de bords pour communiquer avec le business sur la situation de l'entreprise.
- d) Mettre en place des indicateurs de performance : délais de livraison des travaux, etc...

## **II.2 Gestion des avocats et autres prestataires de services juridiques**

Un autre objectif d'une direction juridique est de bien gérer les relations entre les conseils de l'entreprise, notamment les Avocats, les cabinets de conseil juridique et fiscal et les autres intervenants du secteur juridique (Notaires, Huissiers de Justice...). Pour être efficace, la Direction juridique devra définir la stratégie pour décider :

- Comment sélectionner les cabinets d'avocats et de conseil juridique et fiscal ?
- Comment interagir avec ces entités ?
- Comment gérer les coûts de leurs interventions respectives ?
- Comment évaluer leur rendement dans la gestion des dossiers que la Direction juridique leur confie ?

La dernière partie de la stratégie de la direction juridique est la mise en place des outils techniques pour passer de Juriste 1.0 à Juriste 2.0. L'automatisation des processus de production de contacts récurrents aideraient énormément à gagner du temps mais aussi délivrer un travail de qualité.

Sur ce point, les directions juridiques devraient se soucier de former les juristes dans les nouvelles technologies de l'information, pour gagner en compétence.

## **II.3 Définition et développement des outils stratégiques ainsi que la démarche pour un positionnement comme un département à valeur ajoutée – les outils**

Le drame du juriste est que les entreprises ne valorisent pas assez le rôle du juriste dans l'entreprise. Mais la vérité est que les juristes devraient savoir se vendre, se rendre utiles pour montrer à l'entreprise qu'elle peut compter sur eux. S'ils ne ramènent pas l'argent comme les commerciaux, ils protègent le revenu en évitant les dépenses judiciaires somptuaires, les pénalités évitables.

Pour réussir ce challenge, les juristes doivent :

- Comprendre les objectifs commerciaux de l'entreprise :
  - Connaître effectivement toutes les activités de l'entreprise, ses risques opérationnels majeurs, ses plans à court moyen et long terme et assigner cette connaissance en objectif à tous les juristes internes

- Développer des stratégies d'accompagnement du business et lui donner les moyens d'atteindre les objectifs
  - Etre créatif et savoir anticiper : sortir de la stricte rigueur juridique. Le juriste doit développer le « think out of the box » c'est-à-dire la capacité à innover en sortant des sentiers battus.
  - Etre visible, développer et communiquer une vision ambitieuse de la Direction comme un partenaire du business
    - création d'un branding pour le département qui montre les réalisations et les apports des membres
    - développer des mesures de succès qui valorise la contribution des juristes et dont les résultats sont partagés
    - identifier des thèmes utiles pour l'entreprise et former le personnel (la gouvernance, la prévention des risques juridiques, etc...)
  - Etre ouvert à l'innovation :
    - Tirer avantage des nouvelles technologies pour digitaliser, automatiser certaines tâches et gagner du temps afin de se focaliser sur celles a fortes valeur ajoutée
    - Aller vers la transformation digitale : développement d'application et logiciel de contrats, gestion des litiges, etc...
  - Développer son influence :
    - Développement des réseaux internes en étant plus proche des équipes opérationnelles
    - Créer la confiance pour que les opérationnels vous impliquent spontanément et dès le départ d'un projet : tenir des réunions annuelles ou semestrielle avec chaque département opérationnel pour discuter de ses objectifs et futurs projets, celles-ci sont une occasion de montrer ce que vous pouvez leur apporter et d'identifier les besoins d'assistance juridique
  - Sens du jugement, agilité, discrétion et confidentialité
  - Délivrer des résultats de qualité pour les clients internes, culture de la rigueur et l'excellence
  - Connaissance financière dans la gestion des couts notamment
  - Le rattachement à la Direction Générale facilite les choses mais le développement par le directeur juridique de sa capacité d'influence basée sur une expertise juridique solide et une excellente connaissance des besoins de l'entreprise est indispensable car cela lui donne une crédibilité durable.
-