

La culture juridique d'entreprise : quels enseignements peut-on tirer de l'étude réalisée par le Centre de recherche LegalEdhec en partenariat avec l'AFJE ?

Par Christophe Roquilly, Professeur à l'EDHEC Business School, Directeur du Centre de recherche LegalEdhec

Remerciements : Le Centre de recherche LegalEdhec remercie sincèrement tous les membres de l'AFJE ayant accepté de participer à cette étude. Il remercie également chaleureusement Rémy Sainte Fare Garnot, Alain-Marc Irissou, Didier Legrez, Guillaume Nonain et Jean-Charles Savouré pour leur précieuse contribution dans le cadre de l'élaboration de ce questionnaire.

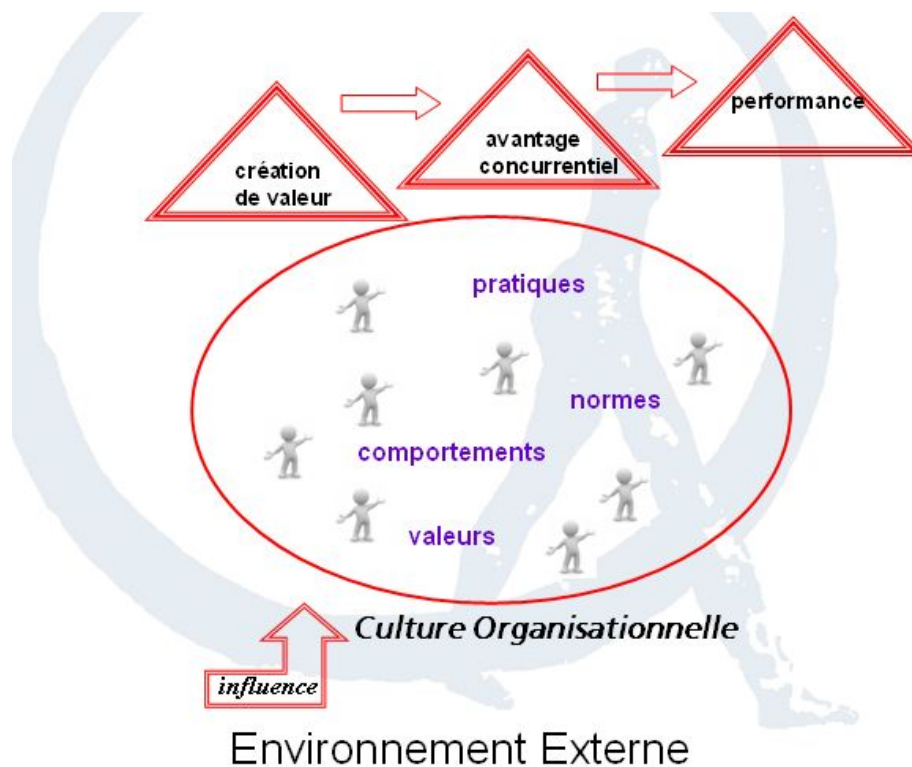
1. Observations préliminaires : les raisons d'une étude sur la culture juridique d'entreprise

Dans le cadre du partenariat existant entre l'AFJE et le Centre de recherche LegalEdhec de l'EDHEC Business School, une étude a été réalisée par Christophe Roquilly et Magdelis Santos (stagiaire au sein de LegalEdhec), avec le soutien de Stéphane Defrene, analyste de données. Cette étude porte sur la notion de « culture juridique d'entreprise ». Quels sont les motifs ayant présidé au choix de ce thème ?

Une abondante littérature dans le champ de la recherche en management et stratégie nous apprend qu'une compétence détenue par une entreprise¹ peut être considérée comme une compétence centrale, source d'avantage concurrentiel durable, dès lors que quatre conditions sont remplies : elle présente une certaine valeur pour l'entreprise, elle est rare, inimitable (ou très difficilement imitable) et non-substituable. On peut retenir également que plus une compétence (et un ensemble de ressources) est tacite, plus elle sera difficilement imitable. De

¹ Cette compétence étant la résultante d'une capacité propre à une entreprise à créer, coordonner et déployer des ressources en vue d'atteindre un certain résultat. Ce mécanisme de création de compétence s'inscrit dans le courant de pensée de « l'approche par les ressources » ; voir E. Métais, *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Economica, Paris, 2004. Pour une application de l'approche par les ressources dans le champ du juridique, voir C. Roquilly, « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation », *M@n@gement*, 2009, 12(2), p. 142-175 ; C. Collard et C. Roquilly, *La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*, LGDJ, collection droit des affaires, Paris, mai 2010, spéc. n° 150 et s.

nombreux travaux de recherche mettent également en évidence que la culture d'entreprise (ou la culture organisationnelle) peut constituer un actif stratégique², une compétence centrale répondant aux conditions rappelées précédemment³. Parmi la multitude de définitions ayant été proposées, nous avons choisi de retenir les suivantes. Selon E. Godelier, la culture est « *l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société, et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure, et leurs façons d'agir sur eux-mêmes* »⁴. On peut en tirer une définition de la culture d'entreprise en remplaçant l'expression « *les membres d'une même société* » par « les membres d'une même organisation » (ou « d'une même entreprise »). L. Weinzimmer *et alii* résument la culture organisationnelle comme étant un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de philosophies et de symboles qui déterminent la manière dont une entreprise conduit ses affaires⁵. Le schéma ci-dessous en constitue une représentation graphique.



² Voir notamment J. B. Sorensen, « The strength of corporate culture and the reliability of firm performance », *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(1), p. 70-91.

³ Certains auteurs opèrent une distinction entre culture d'entreprise et culture organisationnelle, en considérant que la seconde notion est plus large et plus profonde que la première ; A. Huczynski et D. A. Buchanan, *Organizational behaviour: an introductory text*, Financial Times – Prentice Hall, 2006, 6th edition.

⁴ E. Godelier, « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue Française de Gestion*, 2009, 192, p. 95-111.

⁵ L. G. Weinzimmer, J. L. Franczak et E. J. Michel, « Culture-performance research: challenges and future directions », *Journal of Academy of Business and Economics*, 2008, 8(4), p. 152-163.

Il n'existe pas de consensus entre les auteurs quant aux différents types possibles de culture organisationnelle et aux facteurs extérieurs susceptibles de l'influencer (diversité d'implantation géographique de l'entreprise, valeurs propres à un pays donné, normes de comportement spécifiques à une industrie, etc.)⁶, bien que certains considèrent que la culture organisationnelle puisse constituer une source d'avantage concurrentiel durable⁷. Plus cette culture sera forte, plus elle pourrait avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise, dès lors que les salariés et les dirigeants partagent les mêmes valeurs et agissent en cohérence avec celles-ci⁸.

On peut penser que le rôle des juristes dans l'entreprise est dépendant de la culture organisationnelle. *« Si celle-ci est fortement marquée par l'innovation, il sera attendu des juristes qu'ils ne soient pas des freins à la volonté d'entreprendre mais des apporteurs de solutions. Si la culture exprime une aversion prononcée pour le risque, les juristes auront certainement à privilégier leur aptitude à conférer de la sécurité juridique aux opérations. Si l'organisation s'est développée à travers une culture prononcée pour les process, les juristes devront y inscrire la prise de décision juridique. Si l'entreprise dispose d'une culture ne l'amenant que faiblement au compromis ou à la transigeance, il est probable que les juristes ne montreront que peu d'appétence à la négociation avec les plaignants »*⁹. Mais il est également important de concevoir que les juristes puissent influencer la culture organisationnelle à travers la construction d'une culture juridique propre à l'entreprise. En effet, certains travaux de recherche montrent que la culture organisationnelle n'est pas unitaire ; elle se nourrit en partie des cultures fonctionnelles existant dans l'entreprise¹⁰. La fonction juridique pourrait donc contribuer à doter l'entreprise d'une culture juridique particulière.

⁶ Voir C. Robertson et P. A. Fadir, « Ethical decision making in multinational organizations: a culture-based model », *Journal of Business Ethics*, 1999, 19, p. 385-392; A. Chatman et K. A. Jehn, « Assessing the relationships between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? », *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3), p. 522-553.

⁷ J. B. Barney, « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, 1986, 11(3), p. 656-665; P. Lopez-Saez et E. Alama-Salzar, « Organizational capital as competitive advantage of the firm », *Journal of Intellectual Capital*, 2006, 7(3), p. 324-337.

⁸ J. P. Kotter et J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*, New York, Free Press, 1992.

⁹ C. Collard et C. Roquilly, op. cit., n° 210.

¹⁰ R. Calori et P. Sarnin, « Corporate culture and economic performance: a French study », *Organizational Studies*, 1991, 12(1), p. 49-74.

L'étude que nous avons menée avait donc pour objectif de déterminer les caractéristiques majeures de la culture juridique d'entreprise ainsi que ses déterminants, du point de vue des juristes. Il est souhaitable de pouvoir compléter les résultats ainsi obtenus par une étude qui serait menée auprès des dirigeants des mêmes entreprises, afin de pouvoir vérifier si leur perception de la culture juridique de l'entreprise recoupe ou non celle exprimée par les juristes.

2. Elaboration et administration du questionnaire

L'étude est basée sur un questionnaire construit autour de six parties :

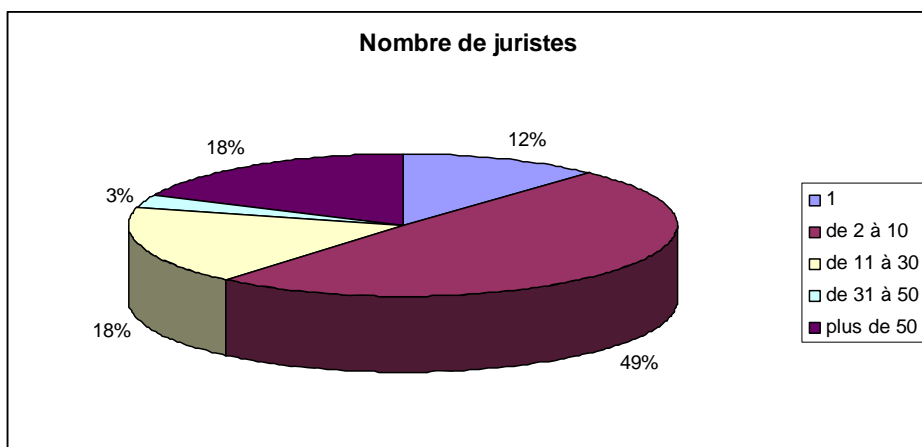
- *Fiche d'identité de l'entreprise* : secteur d'activité, chiffre d'affaires, envergure de l'entreprise, type de contrôle de l'entreprise, date de création de l'entreprise ;
- *Caractéristiques du service juridique* : nombre de juristes en France, nombre de juristes à l'étranger, positionnement du directeur juridique dans l'entreprise ;
- *Perception de l'environnement juridique et des juristes au sein de l'entreprise* ;
- *Rôle du juriste au sein de l'entreprise* ;
- *Process et décisions juridiques* ;
- *Politiques juridiques de l'entreprise*

Le questionnaire a été mis à disposition des membres de l'AFJE. Nous avons reçu plus de deux cents réponses. 186 ont été traitées, car complètes. Nous pouvons considérer le taux de réponses traitées comme étant significatif. Le traitement et l'analyse des réponses ont été menés afin d'obtenir, d'une part, des statistiques de base, et d'autre part des liens entre différentes variables.

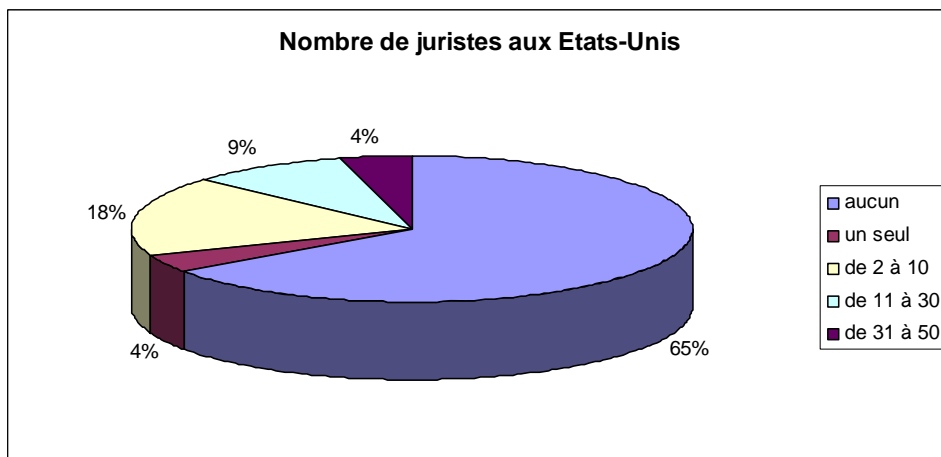
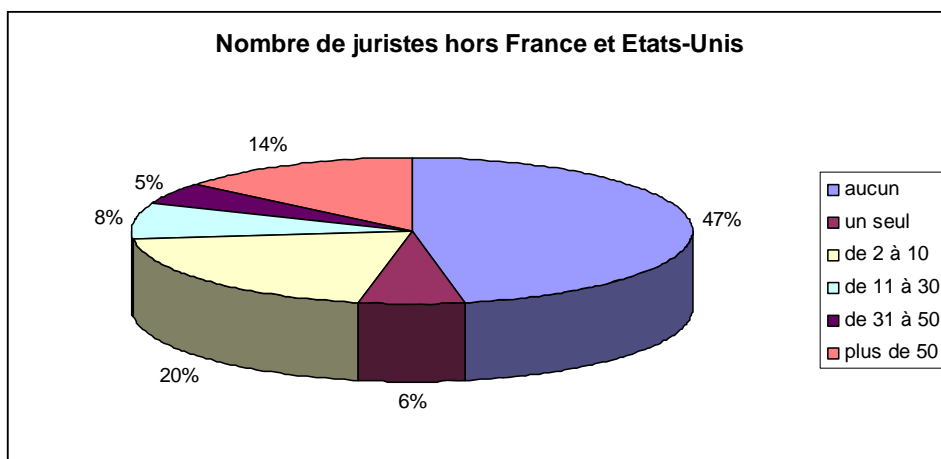
3. Quelques données de base

- 55% des répondants sont des directeurs juridiques (les autres étant juristes d'entreprise)
- Tous les secteurs d'activité sont représentés, avec en majorité l'industrie et les services
- Le chiffre d'affaire moyen est de 8 milliards d'euros.

- Concernant la structure sociale et capitalistique : 52% des répondants travaillent dans la société mère d'un groupe, 37% dans une filiale, 11% dans une société indépendante. Plus de 50% des répondants travaillent dans une société cotée ou contrôlée par une société cotée.
- 75% des répondants travaillent dans une entreprise d'envergure internationale
- Concernant le Département Juridique dans l'entreprise :



Avec 10 entreprises ayant plus 100 juristes, et 16 plus de 200.



4. Corrélations entre les caractéristiques de base de l'entreprise et les données relatives au département juridique

Seules deux corrélations significatives peuvent être relevées :

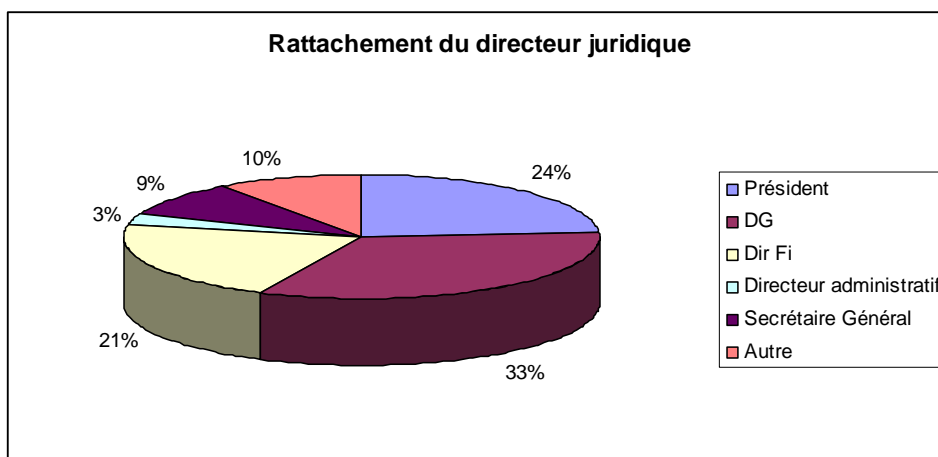
@ Les entreprises d'envergure internationale ont tendance à avoir plus de juristes que les autres.

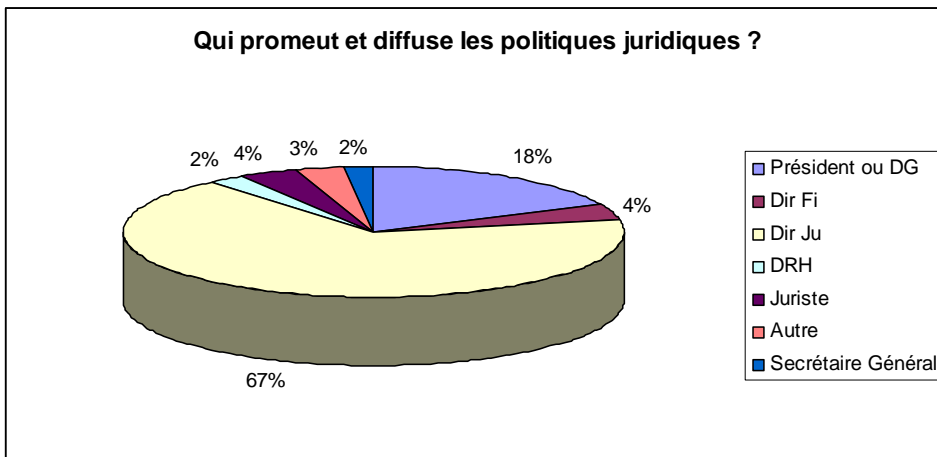
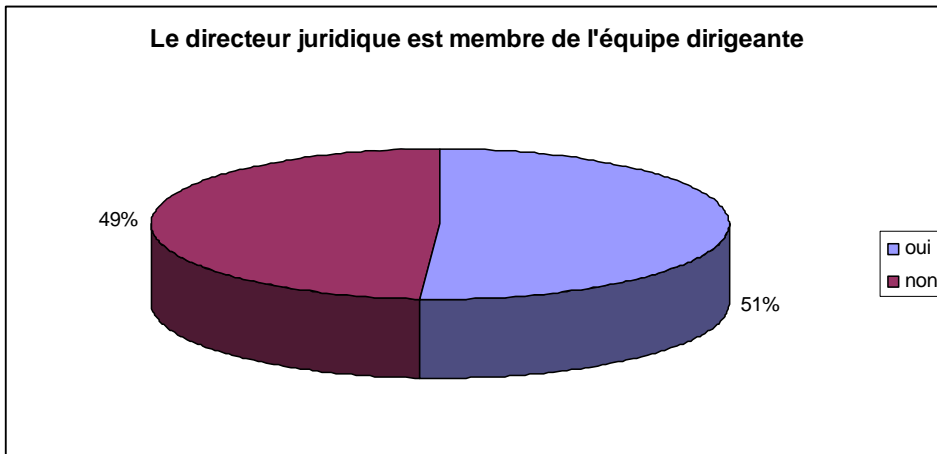
@ Plus le chiffre d'affaires réalisé est élevé, plus l'entreprise tend à avoir un nombre important de juristes.

On notera également que seulement un peu plus d'1/3 des répondants considèrent que les relations avec les juristes à l'étranger influencent les politiques et les pratiques juridiques.

5. Proximité de la fonction juridique avec le pouvoir de décision stratégique

Au-delà des statistiques que nous souhaitons obtenir sur ce thème, l'objectif est de pouvoir ensuite faire le lien (et l'éventuelle corrélation) entre ce degré de proximité et le niveau de culture juridique. A partir d'une série de questions, les statistiques suivantes ont pu être relevées :





Nous avons créé quatre classes homogènes en nombre de répondants selon le degré de proximité de la fonction juridique avec le pouvoir de décision stratégique, de la classe 1 à la classe 4, avec une proximité décroissante.

	Rattachement du Directeur Juridique	Membre de l'équipe dirigeante	Qui diffuse et promeut les politiques juridiques ?
Classe 1	DG ou Président	oui	DG, Président ou Directeur Juridique
Classe 2	Autre	oui	Directeur Juridique
Classe 3	DG	non	Directeur Juridique
Classe 4	Directeur Financier	non	DG ou Président ou Directeur Financier (32%)

Nous avons ensuite relié ces quatre classes avec les variables indépendantes, ce qui nous a permis de tirer deux conclusions :

@ Les sociétés cotées tendent à avoir une fonction juridique plus proche du pouvoir de décision stratégique.

@ Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus la proximité de la fonction juridique avec le pouvoir de décision stratégique est importante.

5. La culture juridique : déterminants et composantes

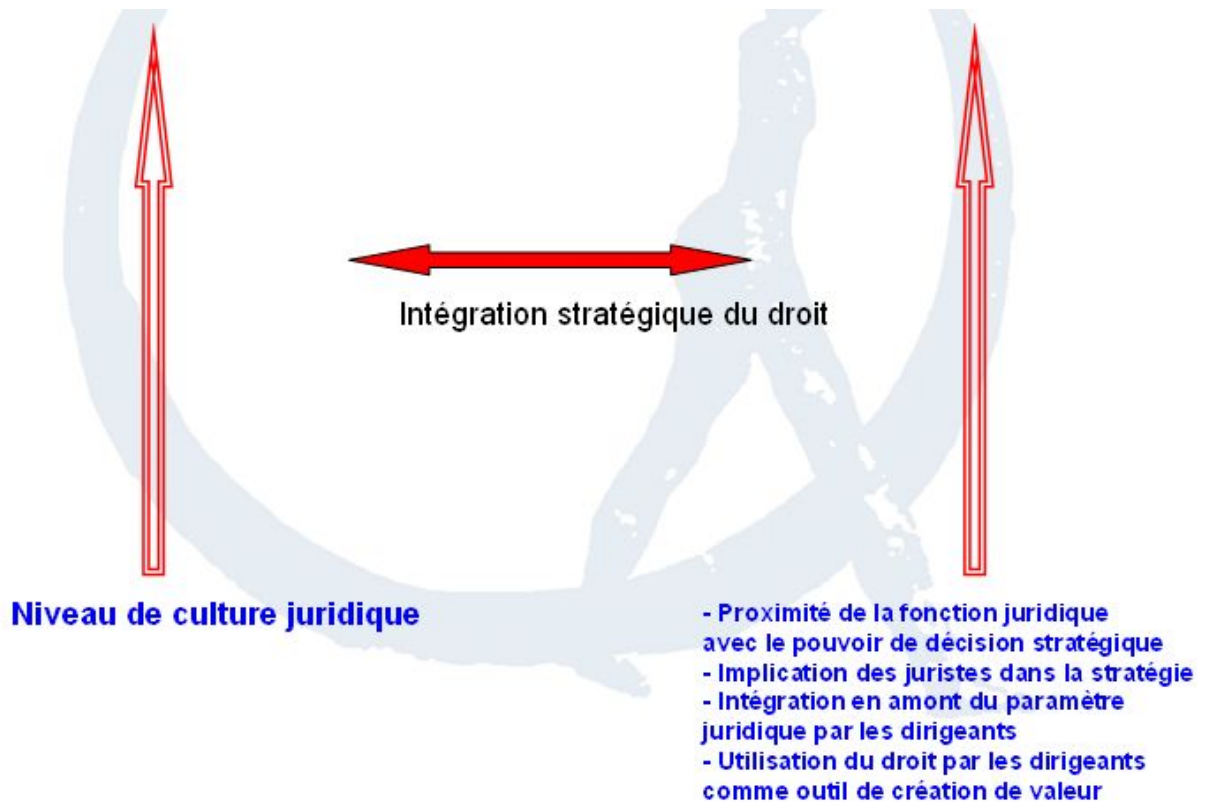
En regroupant les différents items du questionnaire, nous avons déterminé quatre grands segments de la culture juridique d'entreprise :

- la contribution des juristes à la création de valeur
- l'intégration des juristes dans la stratégie d'entreprise
- le rôle des juristes pour la conformité
- le partage de connaissance par les juristes

Nous avons ensuite rapproché les répondants ayant tendance à avoir le même type de réponse aux questions liées à ces quatre segments, ce qui nous a permis d'identifier deux classes. Une classe ayant plutôt une forte culture juridique car des réponses globalement très favorables aux quatre segments cité ci-dessus, et une classe ayant une culture juridique moins prononcée car des réponses globalement moins favorables.

Nous avons pu relever les fortes corrélations suivantes :

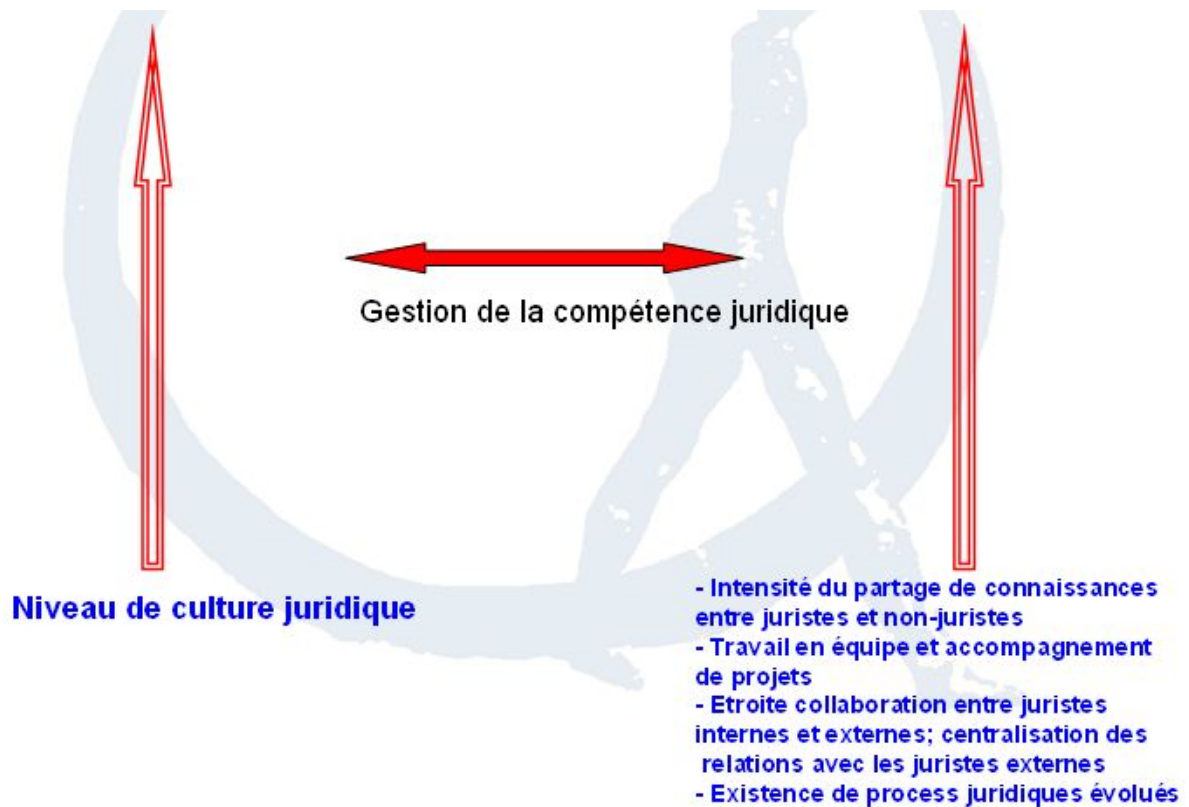
- **Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus le niveau de culture juridique est important** (« *Is big beautiful* » ?).
- **Le niveau d'intégration du droit dans la stratégie de l'entreprise et le niveau de culture juridique sont fortement corrélés**, comme le montre le schéma suivant :



Il est à noter que la corrélation est d'autant plus forte que l'entreprise est d'envergure internationale, cotée ou filiale d'une société cotée, et que le nombre de juristes est important.

Ceci étant, il conviendrait de déterminer si c'est le niveau de culture juridique qui influence le niveau d'intégration stratégique du droit, ou l'inverse. Il est possible que les deux facteurs s'influencent et se renforcent mutuellement.

- **Le niveau de gestion de la compétence juridique au sein de l'entreprise et le niveau de culture juridique sont fortement corrélés**, comme le montre le schéma suivant :



La corrélation est d'autant plus forte que la fonction juridique est proche du pouvoir de décision stratégique et l'entreprise d'envergure internationale.

Là encore, il conviendrait de déterminer si c'est le niveau de culture juridique qui influence le niveau de gestion de la compétence juridique, ou l'inverse. Il est possible que les deux facteurs s'influencent et se renforcent mutuellement.

- **Une corrélation subsidiaire** : le niveau de culture juridique et la possibilité pour les juristes d'évoluer vers d'autres fonctions au sein de l'entreprise.

6. Quelques traits marquants de la culture juridique d'entreprise

- **Les juristes se voient principalement comme des conseils**, plus que comme des gardiens du temple ou des entrepreneurs (pour reprendre la taxinomie élaborée par R. L. Nelson et L. B. Nielsen, « Cops, counsel and entrepreneurs: constructing the role of inside counsel in large corporations », *Law & Society Review*, 2000, n°34, p. 457-494).
- **Le souci de la conformité réglementaire est une composante importante de la culture juridique**, particulièrement dans les sociétés cotées ou les filiales de

sociétés cotées. Il est intéressant de relever que plus cette conformité est perçue comme importante, plus le juriste voit son rôle comme étant celui d'un conseil et d'un entrepreneur, ce qui soulève l'interrogation suivante : le juriste conçoit-il la conformité comme allant au-delà du strict respect de la loi ?

- **Plus le juriste perçoit la dimension entrepreneuriale de sa fonction, plus il intègre la nécessité de créer de la valeur, marquant ainsi une différence significative par rapport au juriste se voyant avant tout comme un gardien du temple.**
- **L'envergure internationale de l'entreprise influence ses pratiques juridiques.** La question suivante mérite d'être posée : la présence d'une équipe de juristes multiculturelle entraîne-t-elle une culture juridique spécifique ?
- **Quant à l'influence éventuelle de la culture nord-américaine de la société mère sur la culture juridique, nous n'avons pu relever qu'un signal faible.**

7. Les mots-clef de la culture juridique d'entreprise

Le schéma ci-dessous montre à quels mots-clef la culture juridique est la plus fréquemment associée, le haut du schéma représentant les mots-clef les plus cités.



Quelques précisions :

Les mots-clef « sécurité » et « risque » arrivent très largement en tête. Cela est cohérent avec le fait que le souci de la conformité apparaît comme un élément fort dans la culture juridique, et bien que le mot « conformité » n'arrive qu'en quatrième place.

Le mot-clef « **anticipation** » en **seconde position** est cohérent avec le fait que l'intégration en amont du paramètre juridique est un élément fort de la culture juridique.

Le mot-clef « appropriation » en troisième est cohérent avec le fait que le partage d'information et l'accompagnement des équipes est un élément fort de la culture juridique.

8. Quelques commentaires des répondants

- *« La culture juridique peut découler d'une culture du risque » ;*
- *« Le juriste peut être à la fois un gardien, un conseil, et un entrepreneur, ces rôles n'étant pas exclusifs les uns des autres » ;*
- *« Dans certains secteurs, tels que le secteur pharmaceutique, il peut exister un département réglementaire distinct du département juridique » ;*
- *« L'importance du rôle des juristes, et la formation d'une culture juridique, peuvent s'affirmer avec le temps » ;*
- *« La personnalité du directeur juridique et la qualité des relations entre les juristes et les autres acteurs de l'entreprise sont des facteurs déterminants de la diffusion d'une culture juridique au sein de l'entreprise » ;*
- *« Le juriste a un rôle important à jouer dans la responsabilisation des salariés de l'entreprise, notamment à travers des process » ;*
- *« La culture juridique reste encore limitée lorsque les process sont insuffisants ou quand l'intégration des paramètres juridiques ne s'inscrit pas dans une vision anticipatrice » ;*

9. Conclusion

Cette étude confirme certaines tendances révélées par des enquêtes précédentes réalisées notamment par l'AFJE, Ernst & Young, ou encore Boyden. Elle permet également de mettre en évidence des enseignements nouveaux, propres à la notion de culture juridique d'entreprise. Ceux-ci peuvent être résumés ainsi : l'envergure internationale de

l'entreprise, sa structure capitalistique et la taille de son département juridique influencent le développement de la culture juridique dans l'entreprise.

L'entreprise a plus de chance de développer sa culture juridique lorsque le directeur juridique (et plus généralement la fonction juridique) est proche du pouvoir de décision stratégique et que le droit est intégré dans la stratégie de l'entreprise. Egalement, le niveau de culture juridique sera d'autant plus élevé que les compétences juridiques seront articulées et déployées au sein de l'entreprise avec les process adéquats, et sans que les juristes fonctionnent en « autarcie ».

Enfin, les notions de « risque » et de « conformité » sont profondément ancrées dans la culture juridique, tous types d'entreprise confondus. Toutefois la culture juridique semble plus créatrice de valeur chez les juristes qui dépassent le stade d'une vision négative du risque et de la non-conformité et perçoivent la gestion du risque et de la conformité comme des leviers d'amélioration des actions et des projets de l'entreprise.

Ces résultats nous paraissent cohérents avec les enseignements provenant de certains travaux de recherche sur la culture d'entreprise ou la culture organisationnelle. La culture juridique serait tout autant basée sur le partage de certaines valeurs communes que sur des actions et une organisation permettant aux compétences juridiques de s'exprimer conformément aux objectifs de l'entreprise. Si l'entreprise bénéficie d'une culture organisationnelle riche, forte d'une dimension internationale prononcée, elle y trouvera l'opportunité de bâtir une culture juridique qui soit le reflet de cette richesse multiculturelle et une source de décloisonnement et de compréhension d'une économie globale.

Cette étude ne saurait être un travail définitif sur la culture juridique d'entreprise. Il reste encore un certain nombre de questionnements à l'intérieur de la « boîte noire ». Si nous pouvons ici tirer des conclusions, elles se limitent à la perception et à la rationalité limitée des juristes (cette limite ne concernant – évidemment – pas que les juristes !). Il reste à savoir comment les dirigeants d'entreprise perçoivent et expriment la culture juridique. Il reste également – la tâche étant encore plus ardue – à déterminer dans quelle mesure la culture juridique peut influencer positivement la performance globale de l'entreprise.

Mai 2010

