

## **Le juriste d'entreprise, ses partenaires des professions juridiques et la qualité du droit.**

### **1. Thérèse, on vient de l'entendre, en 'rêvait' ; le législateur l'a fait !**

Par une loi du 1<sup>er</sup> mars 2000, il a créé l'Institut des juristes d'entreprise et lui a confié les missions de conférer le titre désormais protégé de juriste d'entreprise, de promouvoir cette activité professionnelle, d'établir les règles de déontologie régissant celle-ci et d'en assurer le respect, de veiller à la formation de ses membres et d'exprimer enfin, d'initiative ou à la demande d'autorités publiques ou d'institutions publiques ou privées, des avis sur les matières faisant l'objet de sa compétence.

Ayant eu l'honneur et la chance de porter l'Institut sur les fonds baptismaux, comme premier vice-président francophone, sous la présidence de Philippe Marchandise, je me souviens de l'enthousiasme que soulevait cette reconnaissance légale du rôle spécifique que joue le juriste d'entreprise dans l'élaboration d'un cadre juridique de qualité, solide et rigoureux, pour le déploiement des activités économiques, sociales et administratives ; mais aussi de la méfiance d'autres professionnels du droit – avocats ou magistrats pour l'essentiel – face à l'émergence de cette nouvelle profession protégée, susceptible, pour les premiers en tout cas, de leur faire concurrence.

Les 8 et 9 novembre 2001 se tenait ici, à l'initiative de votre Association, un colloque sur le secret professionnel à l'occasion duquel l'application au juriste d'entreprise des dispositions régissant le secret professionnel fit débat ; la controverse, menée avec sérieux, était au demeurant fort intéressante mais elle révélait, en filigranes, la compétition qui, pour certains, risquait de s'installer entre des professionnels qui, bien sûr, sont ou doivent d'abord être des partenaires.

### **2. De ce point de vue, la place qu'occupe le juriste d'entreprise l'incline peut-être plus que d'autres à plaider pour ce partenariat : il n'est bien sûr pas le seul conseiller de l'entreprise ou de l'administration qui l'occupe ; celle-ci prend aussi les avis de notaires, d'avocats et même de juristes fonctionnaires dans les administrations dont dépend l'activité qu'elle exerce. Le juriste d'entreprise est, par la place qu'il occupe, en position de proposer l'intégration de ces divers avis en vue des décisions opérationnelles, en concertation avec les autres professionnels du droit.**

Comme l'ont relevé Thérèse et Valentin, le juriste d'entreprise est, par nature, polyvalent ; il doit l'être plus dans les entreprises de plus petite taille ; mais, même dans les grandes entreprises, la qualité de ses interventions implique une aptitude à appréhender les questions qui lui sont soumises de manière transversale ou interdisciplinaire. Le corollaire est bien sûr qu'il doit connaître et reconnaître ses limites et passer à temps le relais à des professionnels spécialisés. Toutes les personnes qui conseillent une entreprise ou une administration doivent se percevoir comme liées par une responsabilité commune de promouvoir l'exercice des activités de celles-ci dans le cadre juridique le plus sécurisé.

La reconnaissance légale de la profession de juriste d'entreprise transcende donc bien, selon moi, des intérêts catégoriels ! Elle touche à la qualité du droit, fil conducteur de mon intervention et cap dont je ne me suis jamais écarté en 33 ans d'activité, comme avocat puis comme juriste d'entreprise.

**3.** Sans doute, il faut l'évoquer aussi, le juriste d'entreprise a-t-il gagné, grâce à la loi du 1<sup>er</sup> mars 2000, une légitimité face à son employeur et à ses collègues. Il apparaît en effet souvent, aujourd'hui comme hier, comme un 'empêcheur de tourner en rond' : il rappelle les règles, que d'aucuns voudraient oublier ; identifie et souligne les risques ; plaide pour une plus grande formalisation de certaines décisions. De la sorte il est souvent perçu comme quelqu'un qui 'ralentit' les processus décisionnels ou opérationnels. Pourtant sa compétence d'anticipation permet de prévenir bien des obstacles ou des déboires ; il vaut mieux voir les récifs pour adapter son cap, que se fracasser sur ceux-ci parce que l'on n'a pas voulu en dévier. Encore faut-il, bien sûr, que l'identification des récifs ne retienne pas de prendre la mer ; et le juriste d'entreprise a la responsabilité de ne pas envisager son rôle avec une telle rigidité qu'elle prévienne toute action.

**4.** Comme Valentin le soulignait, le juriste d'entreprise occupe, dans l'organisation, une fonction d'expertise et, bien souvent, il ne peut évoluer dans la hiérarchie de l'entreprise ou de l'administration qu'en se départissant, en tout ou en partie, de cette expertise pointue pour assumer des responsabilités managériales. Or il est important pour l'entreprise de conserver en son sein des professionnels du droit dont l'expertise reste, à tout moment, de la plus haute qualité. Il est donc de sa responsabilité, dans la gestion de ses ressources humaines, d'offrir aux personnes qui ont un tel profil – faudrait-il

nécessairement 'forcer sa nature' pour progresser ?! – un parcours professionnel valorisant.

Ceci n'exclut pas, bien sûr, que l'expérience professionnelle de juriste d'entreprise soit fort utile lorsqu'il s'agit de se voir confier la responsabilité d'équipes ; la pratique du droit peut nourrir très naturellement des compétences managériales : habitué à 'dire le droit', le juriste sera prêt à poser clairement les règles du bon fonctionnement des équipes qui lui sont confiées, à expliciter ce qui y est conforme et ce qui ne l'est pas ; or, chacun sait bien, fût-ce seulement par l'expérience, qu'un cadre clair permet à chaque membre d'une équipe de savoir ce qui est attendu de lui, comme ce qu'il peut attendre aussi de son responsable et de son employeur ; et dès lors d'exprimer pleinement ses propres compétences. « *La contrainte libère* », disait Françoise Dolto pour l'enfant ; cela vaut aussi pour l'adulte et dans le contexte d'une organisation : dans un cadre bien posé, où la place de tous est équitablement reconnue, chacun peut assumer de la façon la plus épanouissante le rôle qui lui est dévolu.

**5.** J'en reviens à la qualité du droit, dont toutes les professions juridiques partagent la responsabilité. Et je propose de l'aborder sous trois angles.

**a.** Praticien du droit social, je suis un fervent partisan de l'exercice, par les partenaires sociaux, du pouvoir normatif que le législateur leur a conféré. Les employeurs, leurs fédérations et les organisations syndicales sont des acteurs du droit importants. Avec les juristes qu'ils occupent et dans l'espace d'intervention qui leur est ouvert par un grand nombre de dispositions légales et réglementaires, ils ont la capacité d'élaborer des règles qui répondent le plus justement au contexte économique et social dans lequel elles doivent s'appliquer. Ils doivent exercer ce rôle en veillant à la parfaite articulation des dispositions qu'ils conviennent avec le cadre juridique dans lequel celles-ci prennent place, en un ensemble cohérent et compréhensible pour les personnes auxquelles elles s'appliquent.

**b.** A côté des normes que les partenaires sociaux élaborent par convention, il y a le corpus de règles que les pouvoirs publics adoptent, au niveau fédéral, communautaire et régional et, de plus en plus, l'incidence sur les droits nationaux des dispositions promulguées par les instances européennes. Ce maillage serré de textes impose aux juristes qui en conçoivent le dessin une vision globale pour que les dispositions qui constituent la chaîne et la trame de cette tapisserie juridique se mêlent harmonieusement. Force est de constater que l'on est loin du compte (*évoquer deux exemples : l'intégration des ISA et les*

*conditions d'octroi de certains financements européens*). Pour atteindre cet objectif, il faut créer les conditions d'une vraie coopération entre les juristes d'entreprise qui ont la charge d'élaborer les textes – ceux qu'occupent les pouvoirs publics – et ceux des organisations auxquels ces textes doivent s'appliquer. Je ne suis pas naïf : je suis conscient de ce que les juristes donnent forme à des choix politiques et que tous les intervenants ne partagent pas un consensus sur des options identiques. Mais à quoi sert un texte qui ne peut être appliqué tel qu'il a été conçu ? Quelle sécurité juridique peut-on attendre de dispositions dont personne ne perçoit la portée exacte ? Et ce qui vaut pour l'architecture des textes en fonction de leurs auteurs respectifs, vaut aussi bien sûr pour leur articulation dans le temps. Un appareil juridique est de qualité lorsque les engrenages des dispositions qui prennent le relais les unes des autres sont parfaitement huilés. Trop souvent sont adoptées des dispositions de circonstance ; quand ce ne sont pas des textes de précipitation. C'est aussi la responsabilité des juristes d'entreprise, dans les organisations privées comme dans les administrations publiques, d'y veiller.

c. Enfin je reviens dans l'entreprise, où le juriste doit se donner pour impérieux devoir de produire des textes juridiques lisibles et accessibles pour tous ceux à qui ils doivent s'appliquer. L'on voit trop souvent, sous une influence anglo-saxonne prégnante, des conventions, des règlements – des 'policy', comme l'on prend trop régulièrement l'habitude de les désigner -, des codes de conduite et d'autres textes encore au contenu pléthorique parce que l'on a voulu tout y régler. Dans les dizaines de pages que comptent ces documents, les principes de base, les dispositions essentielles sont perdues dans un maquis de clauses sans utilité ou redondantes, de sorte que la logique dont procède l'accord ou les principes qui fondent les règlements perdent toute lisibilité.

C'est un devoir du juriste d'entreprise, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le niveau de l'administration qui l'occupe, de produire des textes épurés où ne sont reprises que les dispositions qui servent directement l'objectif poursuivi en une construction d'où découle naturellement pour chacun une parfaite sécurité juridique.

La qualité du droit est un défi constant, pour tous les professionnels du droit – ceux d'aujourd'hui comme ceux de demain ; les juristes d'entreprise ont le devoir d'y prendre pleinement leur part.

Ce 3 mai 2012,

Bernard Nyssen