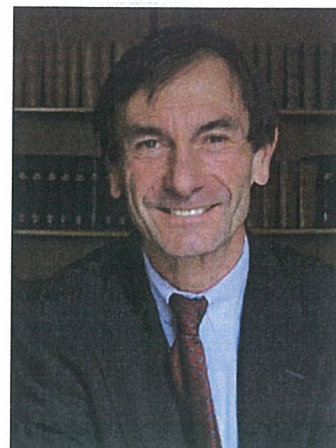


## Faut-il mesurer la performance des juristes d'entreprise ?

Philippe Melot, directeur associé et responsable du pôle "métiers du droit" chez Solic, est un ancien directeur juridique. Il nous explique que l'utilisation d'outils objectifs d'évaluation de la performance des juristes est un bon moyen de promotion de la fonction au sein de l'entreprise.



Le débat n'est pas nouveau : il oppose au sein de l'entreprise les tenants d'une prestation juridique originale, "sur mesure", non mesurable et les partisans d'une quantification systématique de toute prestation, fut-elle intellectuelle. Comme toujours, la bonne mesure est au milieu, mais à l'heure où les entreprises sont de plus en plus nombreuses à attribuer une part variable à leurs juristes en fonction de la performance, la question prend toute son importance. Certes la prestation juridique est immatérielle, mais il convient de la mesurer d'une part, aussi objectivement que possible d'autre part.

### MESURER LA PRESTATION

La prestation juridique n'est pas monolithique.

Un juriste d'entreprise doit faire preuve de 3 types de compétences : l'expertise technique, la capacité à convaincre ses clients internes, la capacité à gérer simultanément des dossiers complexes. Chacune de ces compétences est importante, mais à des degrés variés selon les postes : un jeune collaborateur devra avant tout faire preuve de technicité, un collaborateur senior de capacité à convaincre ses clients internes, un directeur juridique de qualités d'organisation.

La nature des besoins juridiques de

l'entreprise influe aussi sur les compétences requises : dans un grand groupe menant des opérations complexes transfrontalières, les juristes doivent être gestionnaires de projets, laissant aux avocats le soin d'apporter la technicité et la connaissance des droits locaux.

Dans une entreprise moyenne le juriste est généraliste et doit trouver des solutions pragmatiques aux problèmes posés par les opérationnels. Le responsable hiérarchique des juristes doit donc avoir les idées claires sur le type de compétences attendu de chaque juriste. C'est la condition préalable et nécessaire à toute mesure objective de la performance.

### QUANTIFIER OBJECTIVEMENT LA PRESTATION

En premier lieu, il convient d'affecter, selon les objectifs de l'entreprise et le niveau de responsabilité du juriste évalué, un coefficient de pondération aux 3 critères cités précédemment.

Il faut ensuite segmenter chacune des catégories en autant de sous-catégories quantifiables que possible. Ainsi, par exemple, l'expertise technique se mesure-t-elle à l'exactitude des réponses apportées, à la créativité des solutions, et à la rapidité de réponse. La capacité

à gérer des projets complexes se mesure au nombre de dossiers gérés, à leurs enjeux, aux équipes coordonnées, aux juridictions concernées.

C'est donc par une analyse et un découpage fin des prestations des juristes que l'on parvient à mettre en place un système de mesure objectif. Cela requiert une forte volonté de la direction de l'entreprise, une analyse poussée de la mission des juristes et un accompagnement de l'équipe, permettant de dégager un consensus parmi les juristes sur la pertinence des critères, pour susciter leur adhésion au projet.

Evaluer les prestations juridiques de façon objective aide les juristes à progresser et éventuellement à évoluer vers de nouvelles fonctions. D'autre part, l'utilisation de critères objectifs permet de quantifier l'apport des juristes, et donc facilite la valorisation de la fonction juridique en interne, notamment auprès du management souvent réticent à investir dans les directions "fonctionnelles". ■