

Les attentes des entreprises vis-à-vis de la formation juridique des managers non-juristes

Étude rédigée en 2017 par

Jean-Michel do Carmo Silva, président de l'AFD&M ^{Note 1}, professeur de droit à Grenoble École de Management

Hugues Bouthinon-Dumas, vice-président de l'AFD&M, professeur de droit à l'ESSEC Business School et Diane de Saint-Affrique, vice-présidente de l'AFD&M, professeur de droit à SKEMA Business School

Cette étude a pour objet de mieux comprendre quel est le rôle de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques chez les futurs cadres non-juristes et tend à cerner l'incidence de la formation juridique sur les rapports que cette même population entretient avec le droit et les juristes.

Table des matières

I. Le rôle de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques	3
A. - La place des institutions de formation	4
B. - Le degré d'efficacité de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques	5
1° La recherche d'informations juridiques.....	5
2° La compréhension des informations juridiques.....	6
3° La maîtrise du langage juridique	7
C. - La définition du contenu d'une formation juridique efficace	8
1° Les territoires du droit.....	8
2° Les branches du droit.....	9
II. L'incidence de la formation juridique sur les rapports entretenus avec le droit et les juristes	10
A. - La perception de la place occupée par le droit.....	10
1° La place quantitative du droit dans l'activité du manager non-juriste	10
2° La valorisation du droit dans l'activité du manager non-juriste	11
B. - La perception du rôle du droit et des juristes.....	11
1° La sollicitation du droit et des juristes	12
2° La satisfaction des réponses du droit et des juristes	15

1. – La formation initiale des futurs juristes par les facultés de droit et plus généralement par les écoles de droit est légitimement et régulièrement examinée et débattue^{Note 2}. La question de la formation juridique des personnes qui se destinent à d'autres métiers que les métiers du droit, en particulier les cadres du secteur privé^{Note 3}, est en revanche peu abordée. C'est en France une préoccupation beaucoup plus récente. Elle n'en est pas moins pertinente^{Note 4}. Tandis que les facultés de droit assurent l'essentiel de la formation juridique des cadres juristes^{Note 5}, la formation juridique des cadres non-juristes du secteur privé est essentiellement dispensée par d'autres institutions, notamment les écoles d'ingénieurs, les écoles de management, y compris les Instituts d'administrations des

entreprises (IAE), les UFR de sciences économiques et de gestion, et dans une moindre mesure par les autres formations universitaires. Il existe un certain consensus sur la pertinence d'une formation juridique de cadres, au moins élémentaire, même si ces derniers n'ont pas vocation à exercer un métier de juriste. On peut en effet observer que le droit concerne pratiquement toutes les fonctions dans les entreprises (ressources humaines, comptabilité, vente, finance, etc.) et tous les secteurs d'activité. Il est donc important que les opérationnels soient en mesure de connaître le cadre juridique qui s'applique à leur métier. Par ailleurs, on peut souligner que l'apprentissage de rudiments de droit est formateur, au-delà même des connaissances techniques qu'il recouvre. La formation juridique développe certaines qualités (rigueur, pragmatisme, sens de l'équilibre des intérêts, etc.) et favorise une compréhension générale de la vie des affaires qui est utile à tous les cadres et dirigeants d'entreprises, quels que soient par ailleurs leurs domaines de spécialisation^{Note 6}.

2. - Au-delà de l'idée générale que les personnes travaillant en entreprise doivent avoir une certaine culture juridique, il apparaît essentiel de savoir quelles sont précisément les compétences susceptibles d'être transmises ou développées par la formation juridique qu'attendent ces organisations. Les opinions sont diverses sur la question de savoir quelle formation juridique devrait être dispensée aux cadres non-juristes des entreprises. Comme ces cours sont généralement assurés par des juristes, qu'ils soient enseignants-chercheurs ou praticiens intervenant dans des programmes en tant qu'enseignants vacataires, les contenus desdits enseignements sont *a priori* définis en fonction de l'idée que les juristes se font de ce que les non-juristes devraient savoir du droit. Leur point de vue est certainement utile, car les juristes sont bien placés pour déceler les lacunes juridiques qui gênent les échanges entre juristes et non-juristes. Par exemple, le fait de ne pas avoir une maîtrise minimale du vocabulaire spécifique au droit peut empêcher les juristes d'apporter les bonnes réponses à des demandeurs qui se sont, de leur point de vue, « mal exprimés ». Certaines habitudes ou préjugés à l'égard du droit et des juristes font obstacle à une collaboration féconde. Par exemple, les juristes considèrent volontiers qu'ils sont associés trop tardivement aux décisions économiques, parce qu'il leur est demandé de « mettre en forme » le résultat de négociations commerciales ou de restructurations organisationnelles, qui sont juridiquement impossibles, peu pertinentes ou sous-optimales. Mais si utile qu'elle soit, la vision des juristes sur ce que les non-juristes devraient savoir du droit est partielle. Il est donc important de savoir ce que les non-juristes attendent de la formation juridique qui devrait leur être dispensée.

3. - À ce stade, on peut songer à interroger deux populations de non-juristes : ceux qui sont appelés à recevoir une formation - les apprenants et futurs apprenants - et ceux qui vont recruter et travailler avec les non-juristes à l'issue de leur formation. Il apparaît plus pertinent d'interroger la seconde catégorie. En effet, s'il est intéressant de partir des attentes et des prénotions sur le droit des non-juristes avant de leur dispenser une formation juridique pour identifier des leviers pédagogiques qui faciliteront l'apprentissage de la matière^{Note 7}, les étudiants qui ne connaissent encore rien, ni au droit ni à la vie des affaires, ne seront pas bien placés pour renseigner sur ce que devrait couvrir une formation juridique pertinente au regard de leur vocation professionnelle. Il apparaît donc particulièrement opportun de porter le regard sur les attentes des entreprises et de leurs managers, vis-à-vis de la formation juridique des cadres non-juristes. C'est la raison pour laquelle, une équipe d'enseignants-chercheurs membres de l'Association Française Droit et Management (AFD&M)^{Note 8} a conçu et appliqué un dispositif d'enquête essentiellement fondé sur des questionnaires qui ont été précédés d'entretiens exploratoires de type semi-directif menés auprès de cadres d'entreprises, afin d'identifier les sujets pertinents à examiner. L'enquête permet ainsi de dégager les attentes exprimées explicitement, mais aussi, et surtout, celles qui ne le sont qu'incidemment, voire inconsciemment. Aucune des questions posées ne porte directement sur des attentes en termes de formation, car il s'agirait alors davantage d'un sondage d'opinion.

4. - Il convient par ailleurs de ne pas perdre de vue qu'une telle enquête, si elle permet une prise de conscience des besoins réels « du marché » en termes de formation juridique, ne doit pas être lue comme exclusive ou dogmatique, la formation supérieure n'ayant pas pour seul but de répondre aux attentes des acteurs, quels qu'ils soient, mais également d'ouvrir les étudiants à de nouveaux champs de connaissance, de leur apprendre à

structurer leur pensée différemment, à développer leur curiosité intellectuelle et à s'interroger en dehors de leurs champs de compétence naturelle, ce qui implique qu'ils aient les outils pour le faire. Loin de nous la tentation de sous-estimer la vocation non-professionnelle de la formation juridique élémentaire que les non-juristes sont appelés à recevoir. Celle-ci concourt évidemment à la formation de leur culture générale et contribue à former le citoyen qu'est aussi le cadre d'entreprise.

5. - La présente étude entend livrer les principaux résultats ressortant du traitement des données collectées, ainsi que quelques pistes de réflexion suscitées par ces derniers.

6. - Les données sur lesquelles cette étude est fondée proviennent d'un questionnaire diffusé auprès de 80 personnes. 63 réponses ont été obtenues, soit un taux de retour de 78 %. Les questionnaires ont été adressés à une population de personnes en activité dans des entreprises, en ayant le souci de la représentativité de l'échantillon. L'ensemble des répondants est ainsi constitué de dirigeants d'entreprises, de cadres supérieurs, tels que de directeurs des ressources humaines, et de cadres subalternes, comme des contrôleurs de gestion ou des cadres commerciaux. Les cadres juristes ont été systématiquement écartés de l'enquête, puisque la recherche porte sur les attentes des managers non-juristes à propos de la formation juridique de leurs futurs collaborateurs. Les répondants travaillent dans des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel oscille entre 100 000 euros et 50 milliards d'euros. Parmi ces entreprises, 49 % ont moins de 50 salariés et 51 % en ont plus. Enfin, elles sont présentes dans des secteurs d'activité très variés : banque, automobile, industrie lourde, industrie agroalimentaire, santé, Internet, informatique, télécoms, médico-social, distribution, biens de consommation, prêt à porter, commerce de gros, conseil, tourisme culturel et événementiel, cosmétiques, audiovisuel, agriculture, reliure, restauration, service aux entreprises, construction, communication.

7. - Une première série de questions de l'enquête a pour objet de mieux comprendre quel est le rôle de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques chez les futurs cadres non-juristes. La seconde série tend à cerner l'incidence de la formation juridique sur les rapports que cette même population entretient avec le droit et les juristes. En raison du prisme ainsi privilégié, la présente étude complète l'enquête conduite en 2016 par le Business & Legal forum à propos de la perception du droit et des juristes par les opérationnels et dirigeants d'entreprise^{Note 9}.

I. Le rôle de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques

8. - La formation, qu'elle soit initiale ou continue, est l'un des vecteurs de l'acquisition de compétences. En sciences de l'éducation, la notion de « compétence » fait l'objet de multiples définitions. Selon J. Tardif, « la compétence est un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations »^{Note 10}. Les ressources correspondent aux connaissances, méthodologies, savoir-faire, capacités, pratiques et savoir-être qu'une personne mobilise pour résoudre une tâche complexe. Il existe plusieurs types de compétences. R. Prigent, H. Bernard et A. Kozanitis distinguent les compétences disciplinaires et professionnelles, les compétences organisationnelles, les compétences relationnelles, les compétences réflexives, les compétences humaines et personnelles, les compétences communicationnelles^{Note 11}.

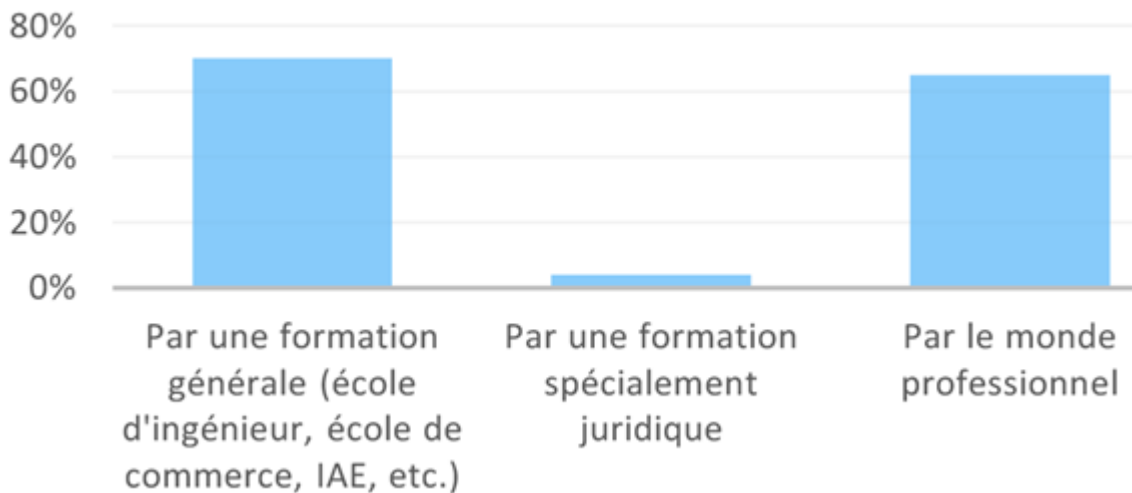
9. - La question du rôle de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques par les cadres non-juristes renvoie à des modalités diverses qu'il convient d'examiner précisément. L'enquête repose sur trois axes. D'abord, la place des institutions de formation. Ensuite la question de l'efficacité d'une telle formation dans l'acquisition de

compétences identifiées par les auteurs de l'enquête. Enfin, la définition des contenus de formation pour assurer l'efficacité de celle-ci.

L'enquête ne doit pas être lue comme exclusive ou dogmatique, la formation supérieure n'ayant pas pour seul but de répondre aux attentes du marché.

A. - La place des institutions de formation

Comment avez-vous été sensibilisé au droit ?



10. - La grande majorité des cadres non-juristes a été sensibilisée au droit (87 %) via une formation initiale ou continue (74 %) et/ou par sa pratique professionnelle (65 %). Une partie notable d'entre eux (30 %) n'a suivi aucune formation juridique. S'agissant de ceux qui en ont suivi une, pour la majorité, elle n'a pas été dispensée par une faculté de droit (4 %), mais par une institution à vocation généraliste (70 % en école de management ou d'ingénieurs).

11. - La part importante de la sensibilisation au droit par l'expérience professionnelle ne surprend pas, alors même que le manager a également suivi une formation juridique, notamment en école de management. On sait en effet que c'est dans le cadre de l'activité professionnelle et notamment, lors de la réalisation de projets concrets, que les individus prennent conscience de l'emprise du droit et, partant, y sont sensibilisés. Le droit cesse en effet d'être un objet abstrait pour s'incarner dans des contraintes (réglementations, risques juridiques...) ou des instruments particuliers (comme les contrats ou les droits de propriété) qu'il faut alors connaître, apprivoiser et intégrer dans une action.

12. - Seulement 4 % des répondants ont suivi une formation spécialement juridique (éventuellement cumulativement avec une autre formation), alors que la majorité d'entre eux est fréquemment confrontée à des questions juridiques et de façon récurrente^{Note 12}. Sur la seule base des réponses au questionnaire, il n'est pas possible de conclure que les professionnels reconnaissent l'intérêt de combiner une formation solide en école (de management notamment) et une formation dans le cadre professionnel. Cette idée ressort en revanche des entretiens semi-directifs menés préalablement. Les personnes interviewées reconnaissent en effet, dans leur grande majorité, la valeur de la formation juridique reçue lors de la formation initiale pour aborder les problématiques juridiques qu'ils rencontrent dans le cadre de leur activité professionnelle. Certains ajoutent

cependant que les notions acquises sont trop superficielles et trop générales pour leur permettre de répondre seuls à des questions juridiques pointues auxquelles ils sont confrontés.

13. - Par ailleurs, le faible nombre de managers qui ont choisi de suivre une formation spécialement juridique (4 %) implique que la plupart des managers n'acquière une formation initiale en droit dispensée qu'à l'intérieur de programmes de formation non-juridiques. Il est donc important que la formation au droit reçue notamment dans les écoles et programmes universitaires de management, soit suffisamment consistante, parce que les managers dans leur très grande majorité n'auront pas d'autres occasions de se former à cette matière avant leur entrée dans la vie active et même après. La responsabilité endossée par les institutions de formation d'où sont issus la plupart des managers non-juristes est donc indéniable. En France, toutes les écoles membres du Chapitre des écoles de management de la Conférence des grandes écoles semblent bien avoir conscience de cette responsabilité, puisque toutes proposent dans leurs cursus des enseignements juridiques, pour certains obligatoires, pour d'autres optionnels ou de spécialité, même si les volumes diffèrent selon les établissements^{Note 13}. Les programmes universitaires qui assurent la formation des cadres du secteur privé comportent aussi des enseignements juridiques, donnés par des enseignants-chercheurs des UFR de droit ou par des praticiens vacataires, mais la place du droit apparaît moins systématique.

B. - Le degré d'efficacité de la formation dans l'acquisition de compétences juridiques

14. - Les auteurs de l'enquête ont identifié trois compétences juridiques de base : la recherche d'informations juridiques, la compréhension des informations juridiques et la maîtrise du langage juridique.

1° La recherche d'informations juridiques



15. - Dans leur grande majorité, les cadres non-juristes estiment qu'ils ne sont souvent pas en mesure de trouver l'information juridique par eux-mêmes (75 %). 10 % disent ne jamais y parvenir. Une partie notable - pour des non-

juristes - est souvent en situation de trouver l'information (25 %). Mais aucune personne interrogée n'affirme en être « toujours » capable, même celles qui ont reçu une formation spécialisée en droit. Ce qui pourrait signifier qu'il s'agit là d'une compétence caractéristique du travail des juristes : c'est le propre des juristes d'être capable de trouver l'information juridique dont ils ont besoin. On peut aussi conjecturer qu'il s'agit d'une compétence difficile à enseigner, à acquérir et à maintenir, ne serait-ce que parce que les instruments d'accès à l'information juridique (bases de données notamment) évoluent et nécessitent une pratique régulière. Il convient sans doute de retenir qu'il ne faudrait pas négliger, dans le cadre de la formation juridique des étudiants futurs managers, une initiation à la recherche d'informations juridiques, notamment à travers les sites et bases de données.

16. - L'enquête pose ensuite la question des moyens mis en œuvre pour trouver l'information juridique. Les personnes interrogées étaient invitées à indiquer si elles utilisaient toujours, parfois, souvent ou jamais les moyens proposés par les auteurs de l'enquête ou d'autres moyens. Parmi les moyens proposés, il apparaît qu'Internet est le support le plus utilisé devant les revues spécialisées qui elles-mêmes devancent les codes, les revues et les ouvrages juridiques^{Note 14}.

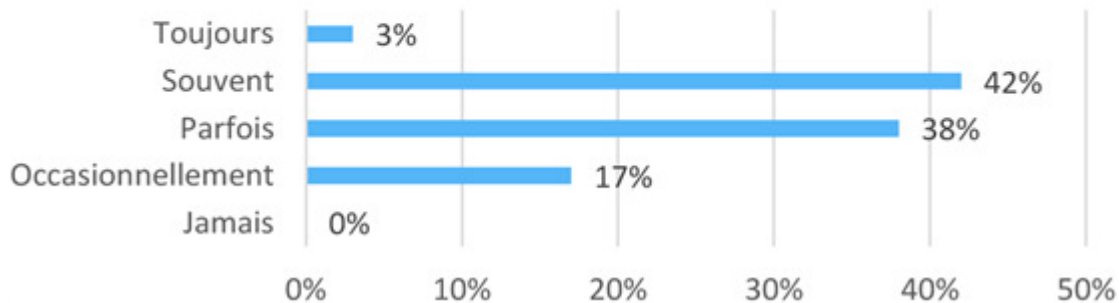
17. - On remarque que les sources qui paraissent les plus sûres aux juristes ne sont que peu utilisées par les managers. Cela tient probablement à la formation des répondants. Il ressort des interviews précédant la rédaction du questionnaire que les textes de lois, les codes et les ouvrages juridiques sont perçus comme rebutants. Ces sources paraissent trop complexes, la conséquence directe étant leur très faible utilisation. Il ressort des entretiens que la complexité des concepts juridiques, du vocabulaire qui lorsqu'on n'y est pas habitué est difficile à appréhender, ainsi que la logique propre à l'expression juridique, rend la compréhension ardue aux néophytes. Ces éléments les amènent à privilégier la solution de facilité qui consiste à aller rechercher des réponses sur les sites Internet, tout en ayant conscience qu'ils ne sont pas toujours totalement fiables. Les managers ont l'impression de perdre moins de temps et d'avoir des réponses plus accessibles.

18. - Il convient enfin d'observer que de nombreux répondants affirment avoir d'abord recours à d'autres sources d'information que celles qui étaient proposées. On peut penser qu'ils ont fréquemment comme premier réflexe de consulter des sources plutôt informelles, comme les pairs. Confrontés à une question juridique, les non-juristes ont vraisemblablement tendance à interroger simplement des collègues sur « ce qu'on a le droit de faire » ou sur « ce qu'il faudrait faire » voire sur « ce qu'on fait d'habitude ». Ce genre de source d'information a sans doute le mérite de la rapidité, mais aussi l'inconvénient de l'imprécision et du manque de fiabilité. On peut aussi penser qu'un certain nombre de managers s'adressent directement à un juriste, en interne ou, à défaut, en externe.

19. - Une éducation à l'utilisation des sources d'information apparaît comme un sujet majeur de réflexion pour améliorer la compétence juridique élémentaire des non-juristes.

2° La compréhension des informations juridiques

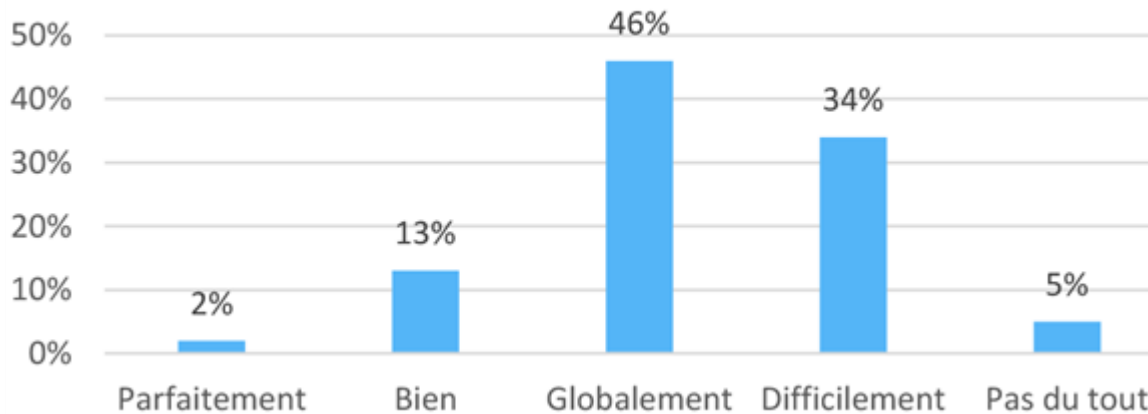
Estimez-vous être en situation de comprendre l'information juridique par vous-même ?



20. - 45 % des répondants estiment comprendre souvent ou toujours l'information juridique par eux-mêmes, tandis que 55 % occasionnellement ou parfois. Notons que les personnes qui ont répondu « Toujours » n'ont pas suivi de formation spécialisée en droit.

3° La maîtrise du langage juridique

Estimez-vous maîtriser le langage juridique ?



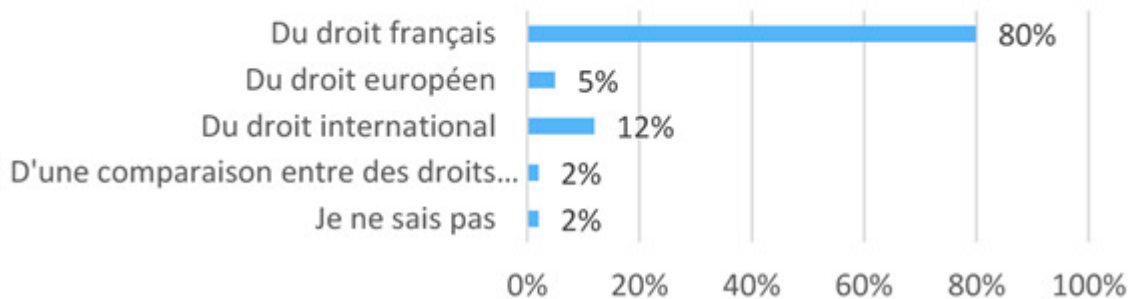
21. - La majorité des répondants estime maîtriser globalement, bien ou parfaitement le langage juridique (61 %). Une partie notable estime ne pas le maîtriser ou difficilement (39 %). Il semble intéressant de mettre en parallèle cette question de la maîtrise du langage juridique avec celle relative à la compréhension de l'information juridique^{Note 15}. Intuitivement, on peut penser que la maîtrise du langage approprié aide à mieux comprendre l'information qui est associée. Toutefois, l'aide apparaît moins significative lorsque l'information utilisée est vulgarisée. Les entretiens semi-directifs font ressortir le caractère très complexe du langage juridique souvent difficile à comprendre d'après les personnes interrogées. Au-delà de ces difficultés sémantiques, c'est la logique même du droit qui dérouté souvent. Les répondants qui ont eu des enseignements juridiques soulignent qu'avoir des bases solides en droit a été un gain de temps conséquent et les a incontestablement aidés à comprendre la logique de leurs interlocuteurs juristes, ce qui est un gage de sécurité nécessaire.

C. - La définition du contenu d'une formation juridique efficace

22. - Quel est le contenu d'une formation juridique efficace pour des cadres non-juristes ? La question est vaste. L'enquête se limite à ce qui apparaît comme la base de ce contenu : les territoires et les branches du droit.

1° Les territoires du droit

Les questions juridiques que vous rencontrez relèvent principalement...

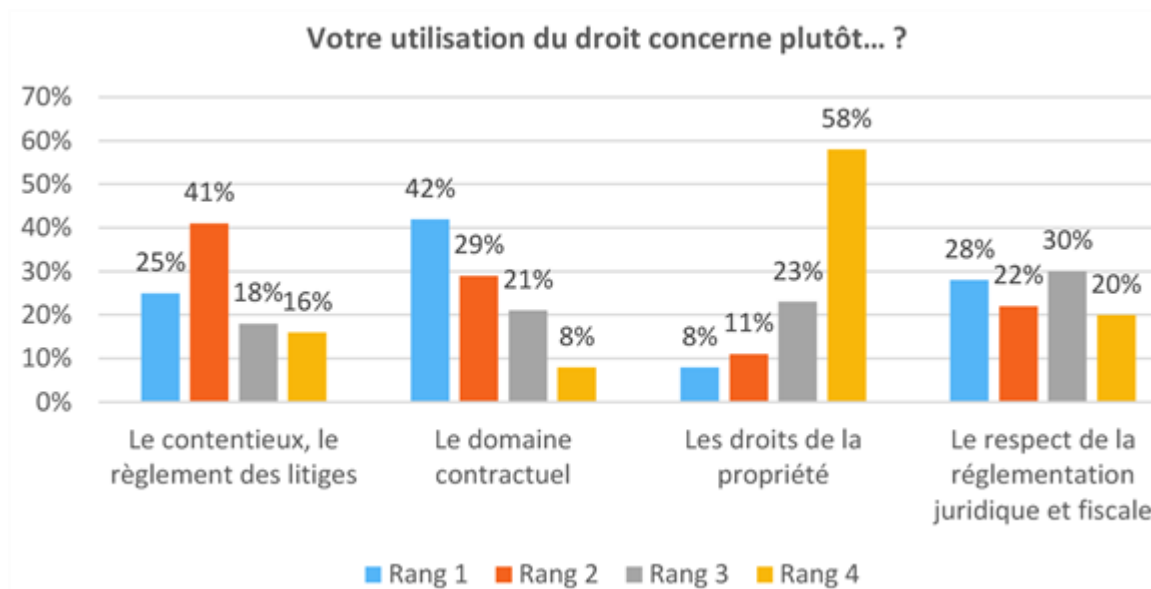


23. - Pour la grande majorité des répondants, les questions juridiques rencontrées relèvent principalement du droit français. La part des droits européen et international n'est pas nulle ou anecdotique, mais elle est très inférieure à celle du droit interne. Les entretiens semi-directifs donnent à penser qu'il y a une corrélation entre l'intérêt pour le droit européen et le droit international et la taille des entreprises ainsi que leur implantation géographique. Les répondants des sociétés dégagant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros ont tous fait mention de leurs problématiques en droit international. On peut noter aussi que les sociétés situées en régions frontalières ont toutes fait mention de leurs problématiques en droit européen et international quelle que soit leur taille.

24. - On peut aussi penser que les acteurs économiques sont confrontés à des questions juridiques relevant du droit européen, du droit international ou du droit comparé lorsque les opérations en jeu (conquêtes de nouveaux marchés, restructurations, contentieux soumis à un arbitrage international, etc.) sont elles-mêmes de dimension supranationale ou que les enjeux économiques sont très importants. Dans ces hypothèses, il est vraisemblable que les cadres non-juristes soient fortement épaulés par des juristes internes ou externes. À l'inverse, on peut penser que quand les problématiques managériales restent locales ou se situent dans la continuité de l'activité ordinaire de l'entreprise, alors l'accompagnement juridique est moins présent ou moins systématique. Dans ces cas de figure, les cadres sont plus volontiers confrontés à des questions juridiques qu'ils doivent, au moins dans un premier temps, aborder seuls.

25. - Ce résultat a d'importantes implications pour la formation juridique élémentaire qu'il conviendrait de dispenser aux futurs managers. Une part importante de l'apprentissage doit certainement être consacrée au droit français, au moins dans le contexte de la vie économique française. Même si on ne saurait contester que les droits supranationaux et étrangers jouent un rôle de plus en plus essentiel dans la vie des affaires contemporaines, le droit national continue à être en première ligne dans la pratique et les préoccupations des managers.

2° Les branches du droit



26. - À observer les moyennes des réponses à chaque branche du droit^{Note 16}, on obtient le classement suivant, présenté de la branche la plus concernée à la moins concernée :

- le domaine contractuel ;
- le contentieux, le règlement des litiges ;
- le respect de la réglementation juridique et fiscale ;
- les droits de la propriété.

On obtient le même classement lorsque l'on se fonde uniquement sur le pourcentage additionné des répondants sur les rangs 1 et 2 de chaque branche, ou uniquement sur le pourcentage des répondants sur le rang 1. Ce classement ne surprend pas, surtout s'agissant de la place prééminente du droit des contrats, lesquels soutiennent l'activité de l'entreprise.

Au-delà des difficultés sémantiques, c'est la logique même du droit qui dérouté souvent le manager non-juriste.

II. L'incidence de la formation juridique sur les rapports entretenus avec le droit et les juristes

27. - La suite de l'enquête porte sur les rapports entretenus par les cadres non-juristes avec le droit et les juristes. Nous présenterons les résultats concernant la perception de la place occupée par le droit, puis ceux qui touchent au rôle du droit et des juristes.

A. - La perception de la place occupée par le droit

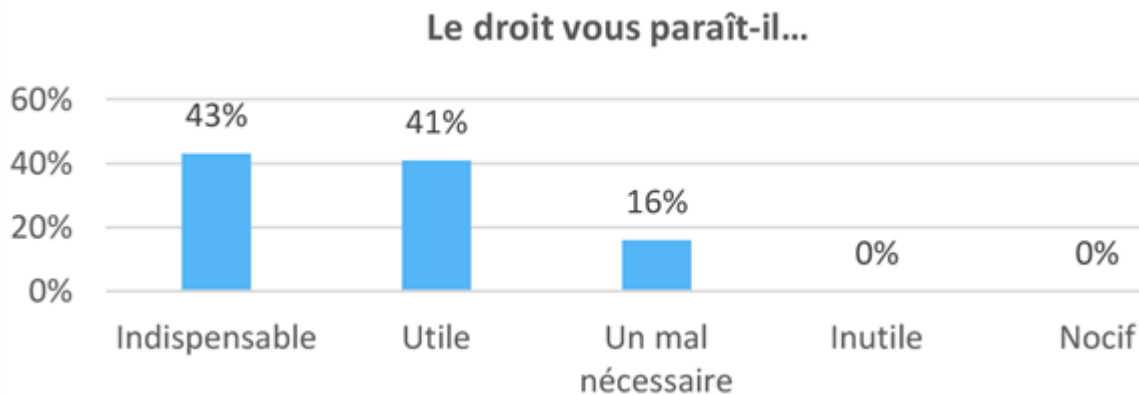
28. - L'enquête se penche sur la place du droit considérée d'abord quantitativement, puis qualitativement.

1° La place quantitative du droit dans l'activité du manager non-juriste



29. - Dans leur grande majorité, les cadres non-juristes interrogés sont fréquemment confrontés à des questions juridiques (de souvent à toujours : 59 %) et 85 % de façon récurrente (de parfois à toujours). Le droit occupe donc une place importante dans l'activité des managers non-juristes ; du moins les « questions juridiques ». Ce qui pourrait signifier que les managers non-juristes ont une certaine conscience de l'implication du droit dans leur activité. On peut observer que les interviews préalables à l'enquête par questionnaire ont fait ressortir la difficulté pour les interviewés de considérer que l'usage d'instruments juridiques hors contentieux (un contrat, un brevet, etc.) relève du droit. Cette vision des choses les amène parfois consciemment ou inconsciemment à les négliger ou à ne pas optimiser leur utilisation. Du reste, on sait que l'enseignement juridique véhiculant l'image du droit comme un instrument au service de l'entreprise, dans le sillage des travaux de « l'école de Renne » ou de la « doctrine de l'entreprise »^{Note 17}, est relativement récent^{Note 18} et reste d'ailleurs contesté en dehors des écoles de management.

2° La valorisation du droit dans l'activité du manager non-juriste



30. - La grande majorité des répondants estime que le droit est utile ou indispensable (84 %). Une partie notable y voit un mal nécessaire (16 %). Aucun ne le juge inutile ou nocif. Enfin, il n'est une priorité pour aucun des répondants. La question posée invitait les personnes interrogées à exprimer leur perception des rapports entretenus entre le droit et les activités sociales, notamment professionnelles. Il ressort des entretiens semi-directifs que les personnes interrogées vivent le droit comme un élément qui restreint leur marge de manœuvre, qui génère de la complexité et peut être un frein à une réactivité nécessaire dans le monde des affaires. Cette perception est présente y compris chez les répondants qui ont fait un double cursus école de management et droit. Néanmoins, les répondants ne remettent pas en cause la nécessité de l'utiliser quand elles y sont obligées. Le droit est donc majoritairement vécu, non comme une opportunité, mais bien comme une contrainte à laquelle, dans certaines situations on ne peut échapper.

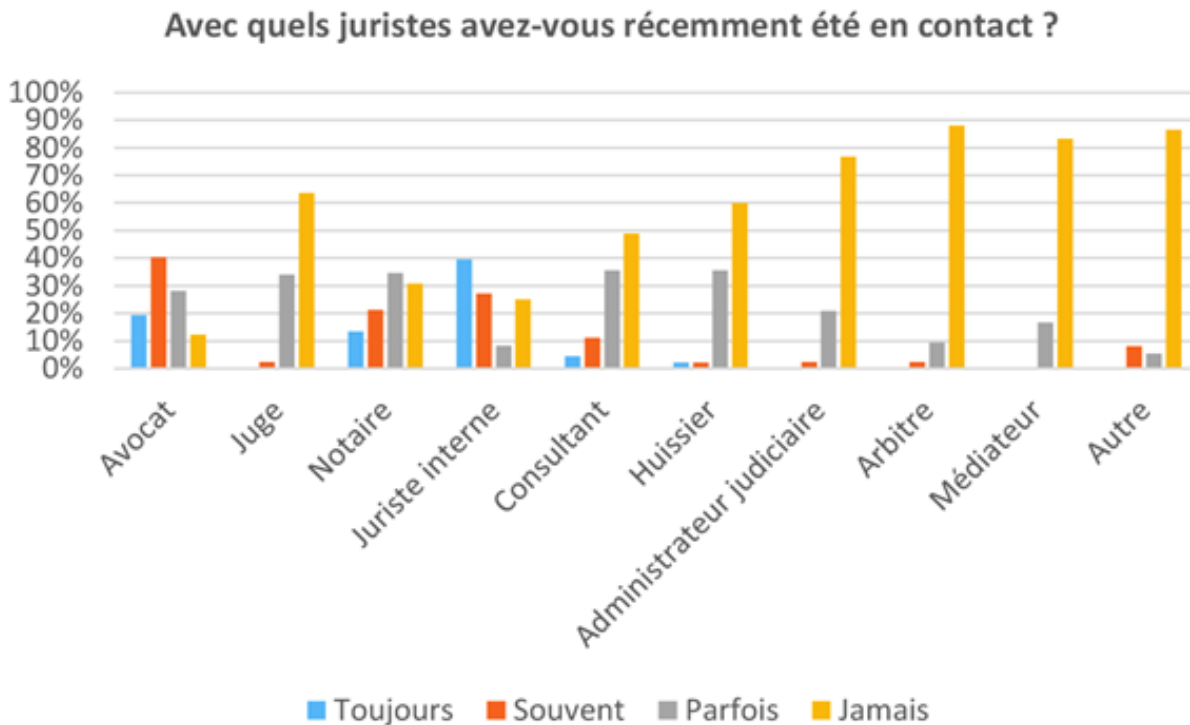
La grande majorité des managers estime que le droit est utile ou indispensable

B. - La perception du rôle du droit et des juristes

31. - La perception du rôle du droit et des juristes dans l'activité des cadres non-juristes peut se mesurer au travers des réponses données sur le recours au droit et aux juristes et par le niveau de satisfaction ressenti.

1° La sollicitation du droit et des juristes

a) Les juristes sollicités



32. - À observer les moyennes des réponses par juristes^{Note 19}, on obtient le classement suivant, présenté des contacts les plus fréquents au moins fréquents :

- juriste interne ;
- avocat ;
- notaire ;
- consultant ;
- huissier ;
- juge ;
- administrateur judiciaire ;
- médiateur ;
- arbitre.

33. - Le classement est différent lorsque l'on se réfère uniquement au cumul des réponses « toujours » et « souvent » :

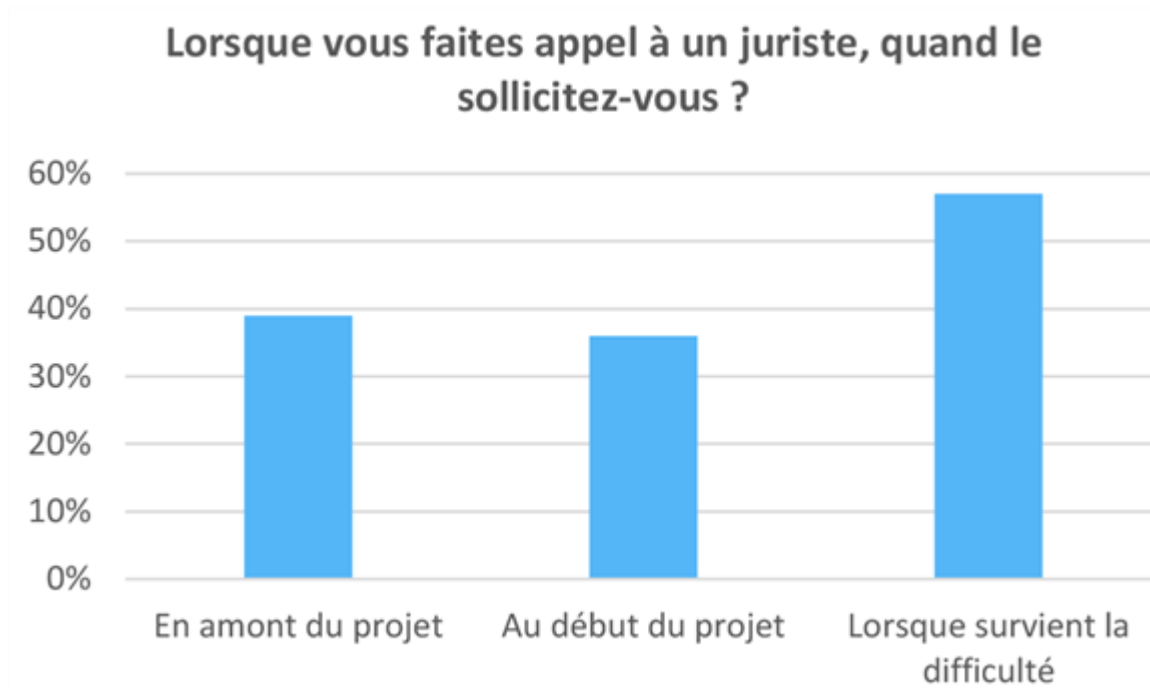
- avocat ;
- juriste interne ;

- notaire ;
- consultant ;
- huissier ;
- juge ;
- administrateur judiciaire ;
- arbitre ;
- médiateur.

34. - Parmi les personnes interrogées, 26 travaillent pour une entreprise disposant d'une direction ou d'un service juridique, soit 41 % de l'échantillon, ce qui explique le recours variable aux juristes internes qui n'existent que dans des organisations d'une certaine taille. En effet, parmi ces 26 répondants, 17 ont répondu être toujours en contact avec le juriste interne, soit un peu plus de 65 %. Si l'on exclut les entreprises disposant d'une direction ou d'un service juridique, les juristes les plus souvent consultés sont les avocats. Ceci s'explique notamment par le fait que le droit étant perçu, pour l'essentiel et de façon pragmatique, comme un instrument de règlement de litiges, lorsqu'un conflit apparaît, le réflexe est de confier la question à la personne la mieux à même de la traiter et de la résoudre, à savoir l'avocat. De façon complémentaire, les entreprises recourent aux services d'avocats pour des services de conseil ou d'accompagnement d'opérations non contentieuses. La fusion des professions d'avocats et de conseils juridiques en 1990 a renforcé logiquement la position des avocats actuels comme interlocuteurs privilégiés des managers pour leurs questions juridiques^{Note 20}.

35. - L'enquête nous renseigne par ailleurs sur l'utilisation des modes alternatifs de règlement des litiges. Elle semble marginale. Ce constat peut s'expliquer par le fait que les personnes interrogées ont dans leur grande majorité été confrontées à des questions juridiques relevant exclusivement du droit français^{Note 21} pour lesquelles la pratique de l'arbitrage ou de la médiation n'est pas chose commune, même si la pratique de la médiation est vouée à gagner en importance.

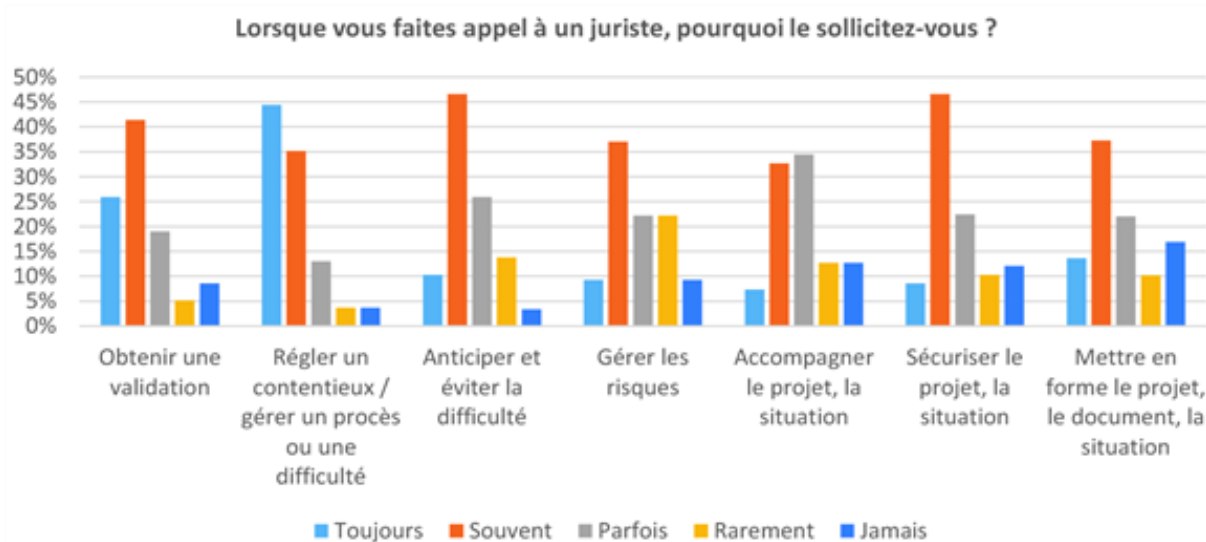
b) Le moment de la sollicitation



36. - Les personnes interrogées avaient la possibilité de cocher plusieurs réponses. Dans les entretiens semi-directifs, ayant précédé la diffusion du questionnaire, les quelques répondants ayant suivi des études de droit en même temps que leur école de management affirment être constamment « en réaction » et ne pas faire du droit une priorité, même s'ils avouent que c'est certainement à tort. Ils ont essentiellement recours au droit quand une difficulté survient, dès lors que les pressions qu'ils peuvent exercer au plan commercial ne suffisent pas à régler le litige. Ceci peut d'ailleurs expliquer le classement exposé dans le graphique suivant où le juriste est en premier lieu sollicité pour régler un contentieux.

Les managers ont essentiellement recours au droit quand les pressions qu'ils peuvent exercer au plan commercial ne suffisent pas à régler le litige

c) Les motifs de la sollicitation



37. - À observer les moyennes des réponses par objet de sollicitation^{Note 22}, on obtient le classement suivant, présenté des sollicitations les plus au moins fréquentes :

- régler un contentieux/gérer un procès ou une difficulté ;
- obtenir une validation ;
- anticiper et éviter la difficulté ;
- sécuriser le projet, la situation ;
- mettre en forme le projet, le document, la situation ;
- gérer les risques ;
- accompagner le projet, la situation.

L'enquête nous renseigne sur la perception du rôle des juristes sollicités par les cadres d'entreprise.

2° La satisfaction des réponses du droit et des juristes

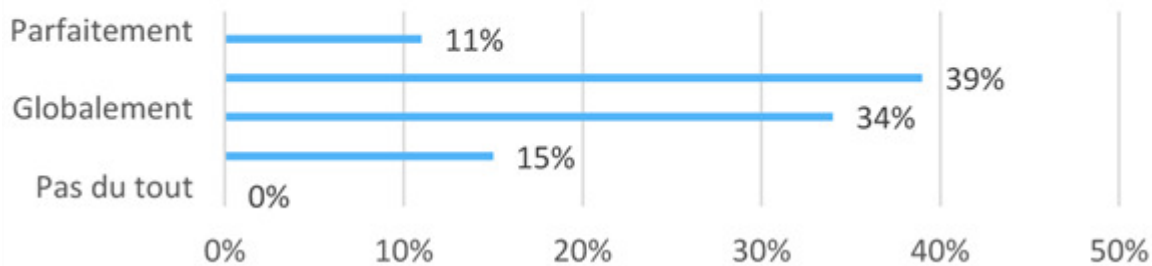
a) Le délai de réponse

38. - Le plus souvent le délai de réponse est jugé satisfaisant par les cadres non-juristes (64 %). Une partie notable des répondants ne l'est qu'occasionnellement à parfois (36 %). Aucun ne l'est jamais. Mais seuls 7 % le sont toujours. On aurait tendance à penser que la marge de progrès est sensible. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit là d'opinions dépendant de facteurs multiples, dont, potentiellement, la formation juridique des répondants. Une partie des répondants estime que les juristes ne sont pas assez réactifs, surtout les notaires. Certains estiment même que les avocats devraient être capables de fournir une réponse immédiate à chaque question posée. L'exigence quant à la capacité du professionnel du droit à être réactif est très élevée. Ce décalage entre les attentes des uns et les réponses des autres peut s'expliquer par deux raisons très différentes. D'un côté,

on peut penser que certains professionnels du droit sont trop longs à répondre aux questions posées par les clients internes ou externes. La réactivité dont savent faire preuve certains cabinets internationaux tend en outre à élever la norme en la matière. Ainsi certaines grandes entreprises qui ont l'habitude de traiter à la fois avec des cabinets d'affaires internationaux et d'autres types de structures (petits cabinets, études de notaires, etc.) auront tendance à former des attentes en termes de réactivité alignées sur les praticiens les plus rapides. D'un autre côté, on peut soutenir que les clients considèrent les réponses données par les juristes comme trop lentes parce qu'ils sous-estiment la difficulté du problème juridique soulevé et du temps nécessaire pour y apporter une réponse de qualité. Il est certain que sur ce deuxième aspect, la formation juridique des non-juristes peut jouer un rôle en faisant prendre conscience aux non-juristes que les réponses juridiques ne peuvent souvent pas être immédiates et qu'il ne suffit pas d'être juriste pour avoir réponse à tout questionnement de cette nature.

b) La qualité de la réponse

Quand vous vous adressez à un juriste, êtes-vous satisfait de la réponse qu'il vous donne ?



39. - La grande majorité des cadres non-juristes est globalement parfaitement satisfaite des réponses données par les juristes (84 %), même s'ils la trouvent souvent trop lente. Mais seuls 50 % le sont parfaitement de bien à parfaitement. Ici aussi la marge de progrès est sensible. La formation suivie par les répondants est susceptible d'expliquer en partie les réponses. Certains répondants admettent même que le fait de ne pas avoir de culture juridique est un frein à la compréhension.

Note 1 Association Française Droit et Management, www.afdm-droit.com.

Note 2 R. Sefton-Green (dir.), *Démoulages. Du carcan de l'enseignement du droit à une éducation juridique : Société de Législation Comparée*, 2015. - A. Dufour, C. Kaloudas, C. Prélot et N. Thiébaud (dir.), *L'enseignement du droit : Mare & Martin*, 2017. - C. Jamin, *La cuisine du droit : l'école du droit de Sciences-Po : Lextenso*, 2012. - J.-J. Sueur et Sarah Farhi, *Pratique(s) et enseignement du droit : LGDJ*, 2016. - M.-C. Ponthoreau (dir.), *La dénationalisation de l'enseignement juridique : Institut universitaire Varenne*, 2016. - E. Poillot (dir.), *L'enseignement clinique du droit. Expériences croisées et perspective pratique : Larcier*, 2014. - M. Flores-Lonjou, C. Laronde-Clérac et A. de Luget (dir.), *Quelle pédagogie pour l'étudiant juriste : Bruylant*, 2012. - A.-J. Arnaud (dir.), « enseignement du droit » in *Dictionnaire de la globalisation : LGDJ-Lextenso*, 2010, p. 194. - H. Croze, « Recherche juridique et professionnalisation des études de droit. Pour une filière hospitalo-universitaire en matière juridique : Dalloz 2005, p. 908. - N. Olszak, *La professionnalisation des études de droit : Pour le développement d'un enseignement clinique (au-delà de la création d'une filière « hospitalo-universitaire » en matière juridique) : Dalloz 2005, p. 1172. - P. Ancel et L. Heuschling (dir.), La transnationalisation de l'enseignement du droit : Larcier*, 2016.

Note 3 La formation juridique des cadres du secteur public est traditionnellement plus importante en France et mieux connue, dans la mesure où les concours de la fonction publique comportent souvent des épreuves de culture générale et de droit, notamment de droit public. Les

établissements et les programmes qui préparent à ces métiers, comme les instituts d'études politiques, proposent donc des enseignements juridiques.

Note 4 L'Academy of Legal Studies in Business, association américaine regroupant les enseignants en droit des business schools américaines, consacre depuis de nombreuses années des travaux à cette question qui sont notamment publiés dans le *Journal of Legal Studies Education*.

Note 5 À l'exception notamment de Sciences Po, mais également d'écoles de management au niveau master 2.

Note 6 H. Bouthinon-Dumas, « Enseigner le droit comme une discipline participant à la formation des managers », in Ruth Sefton-Green (dir.) *Démoulanges*. *Du Carcan de l'enseignement du droit vers une éducation juridique*, préc. note n° 2, spéc. p. 79-98.

Note 7 H. Bouthinon-Dumas, « Prolégomènes à une étude des conceptions du droit des étudiants des écoles de commerce », in X. Strubel et G. Deharo (dir.) *Penser les relations du droit et des sciences de gestion. Quelle formation juridique pour les managers du XXI^e siècle ?* : Dalloz, 2014, p. 195-209.

Note 8 L'équipe se compose des personnes suivantes : H. Bouthinon-Dumas, professeur de droit à l'ESSEC Business School ; D. de Saint-Affrique, professeur de droit à SKEMA Business School ; G. Deharo, professeure de droit à ESCE International Business School, groupe INSEEC ; J.-M. do Carmo Silva, professeur de droit à Grenoble École de Management ; L.-C. Lemmet, professeur de droit à l'ESCP Europe ; A. Madanamoothoo, professeur de droit au Groupe ESC Troyes.

Note 9 www.businessandlegalforum.eu

Note 10 J. Tardif, *L'Évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*, Les Éditions de la Chenelière, 2006. - V. aussi, M. Crahay, *La construction politique d'éducation : de nouveaux rapports entre science et politique* : in *Revue française de pédagogie*, janvier mars 2006, n° 154, p. 97 à 110 : « aptitude à mettre en œuvre un ensemble organisé de savoirs, de savoir-faire et d'attitudes permettant d'accomplir un certain nombre de tâches ».

Note 11 V. Enseigner à l'université dans une approche programme : un défi à relever, chapitre I « Enseigner dans une approche programme », *Presses internationales Polytechnique*, 2009.

Note 12 V. n° 29.

Note 13 V. *Penser les relations du droit et des sciences de gestion - Quelle formation juridique pour les managers du XXI^e siècle ?*, ss dir. X. Strubel et G. Deharo : Dalloz, coll. *Thèmes & Commentaires*, 2014, p. 167 et s.

Note 14 Moyennes entre « toujours », « souvent », « parfois » et « jamais ».

Note 15 V. n° 21.

Note 16 Moyennes entre les rangs 1, 2, 3 et 4.

Note 17 Cl. Champaud (dir.), *Manifeste sur la doctrine de l'entreprise*, Larcier, 2011.

Note 18 V. L. Israël, R. Vanneville, *Enquêter sur la formation au droit en France. L'exemple des formations extra-universitaires* : *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, n° 71, 2014, p. 141, sp. p. 148 s.

Note 19 Moyennes entre « toujours », « souvent », « parfois » et « jamais ».

Note 20 L. n° 90-1259, 31 déc. 1990, portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques, entrée en vigueur le 1er janvier 1992.

Note 21 80 %, V. n° 24.

Note 22 Moyennes entre « toujours », « souvent », « parfois » et « jamais ».