

« 3 questions à »

Sabine Lochmann



Sabine Lochmann a présidé l'AFJE (Association Française des Juristes d'Entreprise) de 2001 à 2005. Elle est aujourd'hui Directeur Général de la Société Ethicon SAS.

1. Sur la responsabilité sociale de l'entreprise

- **Christiane Féral-Schuhl : Les questions environnementales ont amené, liées aux questions sociales et de gouvernance, une transformation récente et assez radicale du mode d'organisation et de management des entreprises dans les dernières années. Comment voyez-vous le rôle des avocats aux côtés des entreprises dans leur transformation progressive vers un modèle de production et d'organisation durables ?**

Sabine Lochmann : L'avocat a un rôle essentiel et ce à double titre. Tout d'abord, l'avocat a un rôle de veille législative et réglementaire, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise étant à l'origine d'une réglementation dense. En effet, elle comprend très souvent un dispositif transnational, une législation européenne, une législation nationale et parfois un dispositif réglementaire (national, régional etc), voire des règles internes de « compliance ». De ce fait, l'entreprise se voit contrainte, dans le cadre de ses activités, d'appliquer une série de textes qui sont complémentaires, quoique pas toujours clairs, voire parfois contradictoires. C'est pourquoi, au delà d'une opération de veille indispensable à une gestion optimisée des risques, l'avocat / le juriste d'entreprise vont aider l'entreprise à trouver sa voie dans cet amoncèlement de textes afin de lui permettre de se conformer au mieux à la règle de droit comme à l'esprit de la règle.

Enfin, l'avocat présente l'avantage de travailler avec une grande diversité de clients, à partir de situations concrètes où doit s'appliquer tel dispositif. Sa pratique représente une véritable richesse dont il fait bénéficier ses clients, ces derniers ayant parfois une expérience/ expertise du moment trop souvent limitée à un seul secteur d'activité économique.

- **Christiane Féral-Schuhl : Selon vous, le développement durable est-il soluble dans le capitalisme d'aujourd'hui ou s'oppose-t-il radicalement à une certaine conception du profit, de la création de valeur et des rapports sociaux ?**

Sabine Lochmann : Je ne sais même pas s'il faut se poser la question dans ces termes. Qu'advient-il si notre réserve en énergie est réduite à néant, si nos ressources naturelles permettant la survie de l'humanité sont réduites à néant ? La vraie question est bien de comprendre comment adapter notre économie, sa croissance et notre mode de vie à des nécessités naturelles. Par exemple, dans le transport aérien, ne vaut-il pas mieux remplir les avions en effectuant moins de vols, plutôt que de faire décoller des avions à moitié vides ? C'est l'exemple même d'une démarche qui permet un développement normal du secteur aéronautique, tout en permettant un déplacement rapide de populations à travers la planète. Si nous ne faisons rien pour favoriser une exploitation stable et équilibrée de nos ressources, alors les générations se battront entre elles, ou pire, on assistera à des conflits de populations, l'instinct de survie de l'homme l'emportant alors sur toute autre considération.

2. Sur la place du droit dans l'entreprise et des juristes / avocats dans l'entreprise

- **Christiane Féral-Schuhl : Est-ce que la place du droit a changé ces dernières années dans l'entreprise ?**

Sabine Lochmann : Nous avons une économie dorénavant extrêmement réglementée et vous voyez bien que la tendance est de continuer d'aller dans le sens d'une multiplication des textes afin de répondre ou bien à des problématiques très précises ou encore à des enjeux d'ordre éthique et de conservation de grands équilibres fondateurs de la paix sociale, non seulement dans les pays eux-mêmes, mais aussi au niveau d'une région, voire au niveau global.

Dans le même temps, il ne nous aura pas échappé que le non respect des textes est de plus en plus sanctionné par la justice (par exemple, en matière de concurrence, de passation des marchés publics, de relations sociales). En outre, il existe régulièrement maintenant une seconde sanction redoutée par les entreprises et leurs actionnaires, provenant directement de l'opinion publique, des consommateurs, continuellement informés par les médias. Ce sont autant de conséquences dommageables qui obligent les entreprises à être très attentives au respect de la règle parce qu'elle est directement reliée à la qualité de leur image.

Enfin, l'internationalisation de la vie des affaires, à la lumière d'une certaine habitude des entreprises américaines d'impliquer leurs juristes, ne manque pas de déteindre sur la façon dont nos entreprises françaises considèrent la place du droit dans le processus de prise de décision et de prise de risque.

- **Christiane Féral-Schuhl : La fonction juridique reste-t-elle toujours une fonction support ou est-elle devenue une fonction plus stratégique ?**

Sabine Lochmann : De ce qui vient d'être dit, la fonction juridique est beaucoup plus stratégique dans son principe, quoique son positionnement soit encore beaucoup fonction de la posture du juriste lui-même. Il revient, en effet, à ce dernier d'être dans une attitude proactive dans l'entreprise, tant au niveau des organes de décision que de la communication interne auprès des services à qui revient la responsabilité d'exécuter ce pourquoi ils sont mis en œuvre.

- **Christiane Féral-Schuhl : La convergence des droits continentaux et de Common Law est-elle visible dans votre pratique ?**

Sabine Lochmann : Oui, aussi bien dans le cadre de la rédaction que de la mise en œuvre de nos contrats. Le fait également que les équipes juridiques soient de plus en plus diversifiées, comprenant des juristes formés aux deux écoles, voire à celles utilisant la finance islamique, y contribue. Dans une entreprise multinationale, on assiste également, au travers de la régionalisation de leurs organisations, à la mise en œuvre de cadres, certes organisés suivant des règles de Common Law, mais contrebalancés dans leur mise en œuvre en local par le droit continental, voire le droit Islamique.

Enfin, lorsqu'il s'agit de traduire l'activité de l'entreprise vers le client final et les organisations publiques, c'est définitivement le droit local qui va l'emporter.

- **Christiane Féral-Schuhl : Comment se manifeste-t-elle au quotidien pour vous ?**

Sabine Lochmann : Travaillant en France, il y a une réelle volonté de faire appel au droit continental qui, à bien des égards, est adapté, là encore, à ce qu'attendent les clients ou les Institutions avec lesquelles nous nouons des accords.

Dans un contexte plus large, je vise ici l'élaboration de partenariats public-privé, ces derniers font beaucoup appel au droit continental. Dans le même temps, les réformes aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne vont dans le sens de la création d'un « Statute law », qui s'apparente finalement à notre logique continentale de codification d'un système de règles.

- **Christiane Féral-Schuhl : Choisissez-vous les avocats en fonction de leur capacité à travailler avec cette convergence ou pas ?**

Sabine Lochmann : L'avocat, juriste externe de l'entreprise, doit répondre aux mêmes exigences que celles que je viens d'indiquer ci-dessus et ce, sous la direction de son client. Ceci ne lui retire en rien la qualité de son conseil, mais lui confère un devoir d'être à l'écoute de l'organisation et de la politique / des valeurs de l'entreprise pour laquelle il preste afin de la conseiller de façon optimale, tout en tenant compte de ces différents paramètres.

Lorsqu'aujourd'hui, en tant que directeur général, je dois piloter un projet, toutes les parties prenantes à l'équipe de projet - que sont les experts en marketing, en finances, en vente et, bien sûr, les juristes - poursuivent un seul et même objectif : remporter le projet. Tout membre de l'équipe, à commencer par moi-même, doit comprendre le ou les environnements dans lequel il va intervenir et s'adapter en fonction. En deçà d'un minimum de convergence, il me paraît difficile de fonctionner en harmonie, ce qui ne veut pas dire que chacun n'a pas sa personnalité, son expérience et son histoire à apporter. Bref oui, je vais travailler avec des avocats qui ressemblent à mon entreprise dans l'expression et la mise en œuvre de leurs compétences, de leurs réseaux et de leurs valeurs.

3. Sur les relations de l'entreprise avec les avocats

- **Christiane Féral-Schuhl : Toutes les problématiques autour de la transparence des honoraires, de la connaissance des spécialisations et/ou des dominantes des avocats, des questions de conflits d'intérêt vous paraissent-elles mieux traitées aujourd'hui par le Barreau ?**

Sabine Lochmann : Oui, il faut souligner que les Bâtonniers de Paris, ainsi que leurs confrères des Barreaux où l'activité d'affaires est importante, ont depuis plusieurs années maintenant contribué de façon significative à l'organisation de cette transparence.

Par ailleurs, la concurrence entre cabinets d'avocats – française mais aussi étrangère – comme la mise en œuvre au sein des cabinets de logiques de communication à destination de leurs clients, y ont également contribué significativement.

- **Christiane Féral-Schuhl : Y a-t-il encore des zones de friction entre l'entreprise et les avocats sur les critères de choix et de compétence ?**

Sabine Lochmann : Nous sommes arrivés à un beau niveau de compréhension et de travail, même s'il faut continuer de le poursuivre; tout particulièrement lorsque l'entreprise doit faire appel à plusieurs bureaux sur plusieurs places, ou encore à plusieurs systèmes de droit qui peuvent ne pas être maîtrisés par leur client. Dès que la capacité de contrôle du côté client est amoindrie, l'éthique du cabinet doit être d'autant renforcée, notamment par des communications en amont de la facturation.

- **Christiane Féral-Schuhl : Le secret professionnel est-il, selon vous, l'enjeu le plus important du rapprochement juriste d'entreprise / avocat ?**

Sabine Lochmann : En ce qui me concerne, l'enjeu le plus important de ce rapprochement des deux professions réside dans la qualité de la formation initiale, dans celle des règles éthiques et déontologiques alors applicables et, plus largement mais peut être plus fondamentalement, dans l'état d'esprit de cette grande profession lorsqu'elle est confrontée aux enjeux économiques et de société auxquels nous sommes redevables.