

Nos conseils aux legal interim managers

Le legal interim management est une pratique encore récente en Belgique. Chaque année, de plus en plus de juristes indépendants prestent des missions au sein du département juridique de nombreuses entreprises.

Ces juristes indépendants, qu'ils soient avocats ou non, doivent apprendre un nouveau métier. Constamment, ils sont confrontés à des questions dans le cadre de leurs missions. Dois-je participer à la réunion d'équipe? Que faire pour bien commencer/clôturer ma mission? Dois-je investir dans des relations personnelles avec les autres juristes du département? Comment gérer mes autres clients pendant la mission? Comment dois-je appeler un confrère quand je travaille chez un client et que je suis moi-même avocat?

Autant de questions qui n'ont pas forcément une réponse évidente et auxquelles je propose des suggestions tirées d'expériences concrètes.

En tant que spécialiste du legal interim management, l'équipe de Legalia a passé un nombre d'heures important à dialoguer avec des directeurs juridiques, des juristes d'entreprise et des legal interim managers.

Que ce soit en cours de mission, lors d'interviews ou de manière plus informelle, lors d'un déjeuner ou d'une réception, nous avons rassemblé une série d'expériences et en avons tiré une liste de conseils qui, selon nous, devraient être suivis pour qu'une mission de legal interim management se déroule de la meilleure manière possible.

Cette liste n'est bien évidemment pas exhaustive mais nous espérons que ces quelques suggestions seront utiles aux legal interim managers. Nous serions très heureux de lire ou d'entendre vos éventuelles remarques à leur sujet.

Conseil n°1 : Soignez votre entrée

Il faut être particulièrement attentif au moment d'entamer une mission de legal interim management. C'est primordial. Durant les 5 premiers jours, vous allez donner le ton pour le reste de la mission. L'impression que vous ferez restera bien souvent la même dans l'esprit du client jusqu'à ce que vous quittiez l'entreprise. Il est donc important d'y accorder la plus grande attention. Voici quelques suggestions pour faire en sorte que cette première impression soit positive :

- informez-vous un maximum sur l'entreprise dans laquelle vous rentrez (activités, produits, services, actualités, valeurs, etc.)
- révisez toutes les matières que vous devrez pratiquer si vous ne l'avez plus fait depuis quelque temps
- mémorisez le nom et le prénom de tous les juristes avec lesquels vous travaillerez
- rendez visite aux principaux « business owners » que vous serez amené à rencontrer pendant votre mission. Pour ce faire demandez une copie de l'organigramme de l'entreprise
- à la fin du 5ème jour demandez au directeur juridique ou au manager qui suit votre mission si vous agissez conformément à ses attentes ou s'il y a un point qu'il souhaiterait voir s'améliorer. S'il y a une critique, essayez d'en tenir compte dès le jour suivant
- rendez votre premier avis juridique de manière pragmatique, rapide et utile
- allez déjeuner tous les midis avec vos collègues. Vous passerez ainsi près de 5 heures à faire leur connaissance de manière informelle. Cet investissement en temps est inestimable et votre mission se passera d'autant mieux si vous réussissez à vous intégrer rapidement
- discutez avec l'assistante du département, demandez-lui en quoi consiste son travail. Souvenez-vous qu'elle sera une personne clé tout le long de votre mission, du premier au dernier jour
- au niveau vestimentaire, essayez de vous adapter à votre nouvel environnement. Inutile de porter un costume trois pièces si vos collègues portent un jeans, et inversement...

Conseil n°2 : Limitez l'usage de votre Smartphone

Une grande majorité de legal interim managers travaillent sur un paysager lorsqu'ils sont en mission et une grande majorité d'entre eux possèdent un Smartphone. Comme tout consultant indépendant, le legal interim manager doit gérer des affaires qui ne sont pas liées à la mission qu'il preste, plus spécifiquement lorsqu'il est avocat et qu'il doit gérer son cabinet.

Il n'est donc pas rare qu'il reçoive quantité de messages durant l'exercice de sa mission. C'est normal. Mais demandez à n'importe quel juriste d'entreprise ayant déjà travaillé avec un legal interim manager sur un paysager ce qu'il en pense et vous comprendrez vite qu'il faut à tout prix éviter d'utiliser son Smartphone pendant les heures passées chez le client.

En effet, il est impératif de passer 8 heures par jour au service des dossiers du client exclusivement. Même si vous y passer 8 heures par jour de facto, en restant plus tard le soir ou en travaillant sur l'heure de midi par exemple, le fait même d'utiliser un Smartphone, ne fut-ce que pour consulter vos mails, sera très négativement perçu par vos collègues. Cela leur donne l'impression désagréable que vous ne vous concentrez pas sur votre tâche.

Bien souvent, aucune remarque ne vous sera faite, mais l'agacement prendra petit à petit de l'importance, jusqu'à ce que vous ne puissiez plus vous départir d'une mauvaise image, quand bien même vous effectueriez votre travail parfaitement et dans les délais requis.

Je vous suggère dès lors de réserver la consultation de vos mails pour la pause de midi. Vous aurez alors le loisir de répondre aux mails urgents ou d'appeler les personnes que vous devez joindre.

Conseil n°3 : Conservez vos avis

Un legal interim manager en mission rend un nombre important d'avis juridiques, fiscaux ou de compliance. Parfois, leurs avis sont repris dans une note manuscrite destinée à la direction ou à un manager de l'entreprise. Souvent, ils prennent la forme d'un simple e-mail. Court, pragmatique, efficace, il est envoyé à plusieurs personnes en même temps et il arrive qu'il soit interprété de manières différentes, surtout quand ses destinataires n'ont pas de formation juridique.

A cet égard, n'oubliez jamais que vous êtes un indépendant qui travaille chez un client. En effet, au bout d'un certain nombre de semaines, on a tendance à se sentir comme un membre de l'entreprise à part entière. C'est tout à fait normal et c'est d'ailleurs le signe que la mission se déroule parfaitement. Pour autant, il ne faut pas omettre de conserver tous ses avis afin, le cas échéant, d'être en mesure de les produire si un de ceux-ci aurait été mal interprété ou mal utilisé et qu'on vous en ferait le reproche des semaines, voire des mois après.

C'est une question de bon sens mais, dans l'urgence du quotidien, ce n'est pas toujours évident de le faire. En ce qui concerne les mails, il suffit de demander à votre client que l'on vous crée un dossier d'archivage, dans lequel vous transférerez régulièrement vos mails. A la fin de la mission, il suffira de copier ces archives sur le serveur du département juridique et d'en indiquer l'emplacement au directeur/à la directrice juridique. Par ailleurs, après avoir obtenu l'accord formel de votre client sur ce point, vous pourriez prendre une copie de vos avis sur une clé USB que vous conserverez confidentiellement.

Conseil n°4 : Dialoguez avec l'assistante

L'assistante d'un département juridique occupe un rôle central. Elle est au courant de tout. Qu'il s'agisse des courriers externes ou internes, des conventions signées par l'entreprise, des mouvements du personnel, des agendas de chacun, de leur emploi du temps, etc. Par ailleurs, elle a généralement tissé des relations personnelles avec les juristes d'entreprise, le secrétariat de direction, voire la direction elle-même.

Pour une intégration pleinement réussie chez votre client et, conséquemment, une mission couronnée de succès, prenez quelques minutes chaque jour pour discuter avec l'assistante. Elle a, dans la grande majorité des cas, une personnalité attachante et l'envie d'aller de l'avant. Son travail revêt une grande valeur, alors valorisez-le !

Elle vous le rendra au centuple et votre mission ne s'en portera que mieux.

Conseil n°5 : Soyez flexible

La flexibilité est un des facteurs majeurs de la réussite d'une mission de legal interim management. Elle doit être constamment à l'esprit du consultant. L'entreprise qui l'a choisi veut un service sur-mesure. Plus le juriste freelance pourra se calibrer aux besoins et aux attentes de son client, plus la mission se portera bien.

Flexibilité sur les jours prestés, d'abord. Généralement, une base fixe d'un certain nombre de jours par semaine est prévue par contrat. Mais cette base n'est pas immuable ! Au contraire, elle doit s'adapter aux besoins de la mission qui, par définition, évoluent avec le temps. Soyez proactifs et faites des propositions à votre client si vous constatez que le nombre de jours fixé n'est plus adéquat. Dans l'hypothèse d'un nombre de jours par semaine trop bas, un jour en plus vous permettra de ne pas laisser s'accumuler de retard. A l'inverse, dans le cas d'un nombre de jours par semaine trop élevé, vous éviterez de vous tourner les pouces et de faire perdre de l'argent à votre client.

Flexibilité dans les matières pratiquées, ensuite. A part pour les missions très spécialisées, une certaine polyvalence sera demandée au legal interim manager. Etre en mesure d'offrir une flexibilité à cet égard est donc un atout important. En général, l'expérience engrangée par les missions qui se succèdent, grâce à leur diversité, vous apportera cette flexibilité qui, petit à petit, deviendra presque « naturelle ».

Flexibilité dans vos horaires au quotidien, enfin. Dans un département juridique, le respect des horaires est très important. Je ne saurais que trop vous conseiller d'adapter au maximum votre horaire à celui des juristes employés. Ainsi, ils vous verront directement à l'œuvre. Par ailleurs, cela créera un sentiment de confiance et de complicité professionnelle qui vous servira tout au long de votre mission. Bien entendu, vous restez indépendant et certaines obligations professionnelles - notamment lorsque vous êtes avocat - ne vous permettent pas toujours de vous calquer parfaitement sur l'horaire de vos collègues. Mais la tendance doit être celle-là.

Conseil n°6 : Partagez votre savoir

Un legal interim manager en mission chez un client n'apporte pas uniquement ses compétences pour un projet spécifique, il apporte aussi avec lui un savoir unique qu'il étoffe à chacune de ses interventions.

Certains ont tendance à garder leur savoir jalousement pour eux. D'autres le partagent volontiers lorsqu'ils prestent une mission. Je suis convaincu que la seconde posture est la bonne, et ce pour deux raisons principales :

- La première est d'ordre qualitatif. Il est certain que votre mission aura dépassé les attentes de votre client si, outre les prestations demandées, vous lui aurez appris de nouvelles choses ;
- La seconde concerne votre formation permanente. Il est évident que si vous partagez volontiers votre savoir avec vos clients, ils feront de même à leur tour. C'est donc une situation de « win-win ».

Concrètement, ce partage peut prendre diverses formes. Voici quelques pistes : transmettez à vos collègues les articles de doctrine dont vous avez pris connaissance et qui pourraient les intéresser ; faites de même avec les décisions de jurisprudence ; proposez vos modèles de contrats ; partagez les slides d'une formation à laquelle vous avez récemment participé, etc.

C'est une question de bon sens mais rien ne coûte de le répéter : partagez votre savoir lorsque vous êtes en mission de legal interim management et apportez à votre client des informations utiles auxquelles il n'a pas forcément accès.

Conseil n°7 : Multipliez les expériences

Les legal interim managers choisissent de prester des missions temporaires pour différentes raisons : le goût du défi, la recherche de la diversité, les rencontres professionnelles, l'indépendance, la flexibilité dans les horaires de travail, etc.

Quant aux entreprises, elles ont notamment recours à un legal interim manager pour la raison suivante : la capacité qu'il a de s'adapter très rapidement à un nouvel environnement.

Dans le cadre de son travail, il est donc très important qu'un consultant preste régulièrement des missions différentes pour devenir, au fur et à mesure, un legal interim manager chevronné, capable de satisfaire la demande de ses clients tout en ayant la satisfaction de réaliser les objectifs professionnels qu'il s'est fixé.

A cet égard, je suggère que chaque legal interim manager garde les deux principes suivants à l'esprit :

- Le fait d'avoir effectué plusieurs missions successives intéressantes est bénéfique pour la mission qui devra être trouvée par la suite car le futur client aura la certitude de choisir un « vrai » legal interim manager, ayant déjà vécu de nombreuses expériences similaires à la mission qui lui sera confiée ;
- Une mission qui se prolonge trop longtemps risque de décevoir, tant le legal interim manager que le client : d'une part, le legal interim manager aura l'impression de perdre les avantages que représente le statut de consultant externe (indépendance, challenge, etc.) tout en ne bénéficiant pas des avantages du statut d'employé (perspective de carrière, participation au projet d'entreprise, formation, etc.). D'autre part, le client aura la désagréable impression que l'implication du legal interim manager s'affaiblit progressivement ;

Multipliez donc vos expériences de missions, tout en gardant à l'esprit que chaque mission doit être réalisée jusqu'à son terme, c'est-à-dire jusqu'à ce que le client pour lequel vous travaillez soit satisfait du service presté que vous estimiez, ensemble, que l'objectif fixé au départ a été pleinement atteint.

Conseil n°8: Soyez pragmatique

Un avis juridique en entreprise se doit d'être pragmatique, c'est-à-dire susceptible d'applications pratiques. Autrement, il ne vaut rien.

Je répète régulièrement aux legal interim managers que je présente pour une mission de démontrer, lors de l'interview, leur capacité à délivrer des avis concrets, directement utiles pour leur client. Il importe peu que ce dernier soit gestionnaire de dossiers ou le directeur général de l'entreprise, la consigne reste identique.

Ceci est particulièrement valable pour ceux qui entament une première mission en entreprise après avoir passé plusieurs années au barreau. En effet, le service attendu est très différent :

- le juriste d'entreprise fait généralement appel à un avocat pour son expertise pointue dans une matière déterminée et attend de lui qu'il délivre un avis circonstancié, enrichi de références intéressantes et lui permettant de préparer le dossier qu'il sera amené à défendre prochainement devant son comité de direction ;
- le client du juriste d'entreprise, en revanche, attend une solution rapide et pratique à un problème concret. Il ne se soucie guère du raisonnement qui a abouti à cette solution et souhaite encore moins s'encombrer de références doctrinales et jurisprudentielles qu'il juge - à raison ou à tort - superflues. Il veut un avis concis, facile à appréhender, et dont il pourra immédiatement se servir pour aller de l'avant : un mail de quelques lignes avec une conclusion claire, des corrections faites directement dans un document, une check-liste qu'il pourra réutiliser, un tableau, une fiche pratique contenant des directives faciles à interpréter, etc.

Pour conclure, en relisant vos avis avant de les envoyer à votre interlocuteur, je vous suggère de vous poser la question suivante : « Si je me mets à la place de mon client, cette réponse m'est-elle directement utile ? ».

Conseil n°9: Intéressez-vous aux activités votre client

La durée des missions de legal interim management est variable : elle peut être très courte - quelques jours seulement - ou plus longue - un an voire davantage. Il arrive souvent, par ailleurs, que cette durée ne soit pas connue dès le départ. On la fixe à trois mois sachant toutefois qu'elle risque d'être prolongée si tout se passe bien entre les parties. Ces prolongations peuvent se succéder à tel point qu'une mission de courte durée peut se transformer en une véritable immersion dans l'entreprise de plusieurs mois.

En tout état de cause, le legal interim manager doit s'intéresser de près à ce que fait son client. Plus il connaîtra l'entreprise au sein de laquelle il preste sa mission, plus la qualité de son travail sera appréciée. Bien entendu, l'apprentissage se passera de manière quasi automatique lorsque vous presterez la mission, la fonction de juriste permettant d'apprendre beaucoup en peu de temps.

Cependant, pour donner des conseils juridiques circonstanciés et ciblés, n'hésitez pas à préparer votre arrivée dans l'entreprise avant de commencer. Internet est un superbe outil pour cela. En connaissant les produits et les services de votre client dès le premier jour, vous ferez immédiatement une impression forte.

Outre une bonne préparation avant votre arrivée, je vous suggère également de vous intéresser à l'entreprise dans laquelle vous travailler, et ce tout au long de la mission. Cela vous permettra d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de bien cerner les enjeux, ce qui vous aidera notamment à évaluer correctement les risques avant de donner un avis.

Voici quelques conseils pour vous informer au mieux :

- Lisez le site interne de l'entreprise (intra web), de nombreuses informations s'y trouvent, comme par exemple des informations chiffrées sur les performances récentes de l'entreprise, des informations sur les changements importants au niveau du management, sur des partenariats récemment conclus, sur des « deals réalisés », etc.

- Lisez les articles de presse publiés sur votre client. Non seulement ils vous informeront, mais en plus ils vous permettront d'aider votre client à réagir à certaines informations qui pourraient s'avérer fausses ou négatives pour l'image de votre client.

- Discutez avec vos collègues de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, souvent 5 jours par semaines et souvent depuis plusieurs années. Ils vous aideront à mieux la comprendre, notamment en ce qui concerne son « identité » et ses valeurs de base.

Pour conclure je dirais qu'être legal interim manager, c'est être une sorte de caméléon, capable de s'adapter à chaque environnement nouveau. Pour que cette adaptation soit rapide et efficace, il faut avant tout repérer, préparer et bien connaître le terrain sur lequel on avance.

Conseil n°10: Partagez votre agenda

Les legal interim managers sont des êtres indépendants par nature et par goût. Le choix d'une telle carrière vise, entre autres, à vivre des expériences professionnelles de haut niveau, tout en bénéficiant d'une réelle indépendance, que ce soit dans le choix des missions de consultance proposées ou dans la gestion des horaires de travail.

Par ailleurs, les legal interim managers ont plusieurs agendas : celui de la ou des missions en cours, celui de leur cabinet d'avocat éventuel et celui de leurs activités professionnelles diverses (formations, clubs, ...). C'est un des éléments qui distinguent le legal interim manager du juriste d'entreprise.

Il est tout à fait normal que le legal interim manager organise ses horaires afin de contenter au mieux ses différents agendas (pour autant, bien sûr, que ses missions n'en soient pas affectées). Par conséquent, le client doit accepter une certaine flexibilité : une audience, un déjeuner, une réunion peuvent occasionnellement s'insérer dans une journée initialement réservée à la mission en cours.

Pour gérer au mieux ces courtes absences, je conseille aux legal interim manager de partager leur agenda avec leurs collègues. Pour plus de facilité, l'agenda sera idéalement partagé avec l'assistante du département qui, de ce fait, pourra toujours informer les personnes qui vous cherchent de l'heure à laquelle vous serez de retour.

A ce sujet, pour un des clients de **Legalia**, nous avons établi la règle selon laquelle le consultant, autant que possible, indique les périodes d'absence au moins 15 jours à l'avance, dans un agenda partagé avec l'ensemble du service juridique.

Cela a permis au client, qui s'inquiétait de ces absences occasionnelles, de prévoir des rendez-vous et de planifier le travail de manière optimale.

Comme vous le constaterez en pratique, ce principe n'est vraiment pas compliqué à mettre en place et apporte beaucoup de fluidité et de sérénité pendant l'exécution d'une mission de legal interim management.

Par conséquent, lorsque vous êtes en mission : **Partagez votre agenda !**