Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 21 (1963)

Heft: 1

Artikel: Le juriste dans la vie économique

Autor: Gloor, Max

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135610

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Documents

Le juriste dans la vie économique[1]

Max Gloor

directeur
Nestlé Alimentana S.A., Vevey

L'activité du juriste dans la vie économique ne date pas d'hier. Toutefois, ce n'est qu'au cours de ces dernières décennies qu'elle a pris une réelle importance. En fait, il y a bien longtemps que le juriste ne se limite plus à son cercle d'activité propre: la jurisprudence et le barreau; on le voit d'abord assumer des tâches administratives et gouvernementales, sphères dans lesquelles il s'est acquis une position durable. La pénétration toujours plus forte du droit civil dans les sphères réservées à l'entente des parties et surtout du droit public dans les domaines réglés jusqu'alors par le droit civil a contribué à accélérer ce déplacement de l'activité du juriste vers le secteur économique. Cette pénétration se manifeste surtout dans l'industrie, et cela vers tous les secteurs, soit administratifs, techniques et commerciaux; dans le secteur administratif, par exemple, par l'extension de la fiscalité, la conclusion d'accords de clearing ou de paiements avant, pendant et après la guerre, la loi sur les cartels qui vient d'être approuvée par les Chambres fédérales. Sur le plan technique, la loi fédérale sur le travail dans les fabriques de 1914, revisée en 1949 avec l'ordonnance d'exécution du Conseil fédéral modifiée en 1952; la loi fédérale et l'ordonnance y relative sur le commerce des denrées alimentaires et enfin, sur le plan commercial, le contrôle des prix pendant la guerre mais encore en vigueur dans de nombreux pays, l'apparition de la législation sur la concurrence déloyale, la loi sur les cartels, déjà mentionnée, etc.

Il faut cependant admettre qu'en Suisse, nous pouvons encore nous féliciter de la réserve montrée par le législateur. Dans d'autres pays, cette réserve n'a pas été de mise et ceux qui travaillent en Amérique latine, par exemple, en savent quelque chose. Aussi convient-il d'ajouter que dans le secteur bancaire cette tendance à une plus forte emprise du législateur est moins grande; comparée à la période de guerre et d'après-guerre, elle s'est nettement atténuée, par exemple à cause de la disparition du clearing, des affidavits, etc.

Toutefois, en Suisse comme ailleurs, une entreprise d'une certaine importance ne peut plus aujourd'hui se passer d'une assistance juridique permanente. Il en résulte qu'un nombre toujours croissant d'industries, de commerces et de banques ont créé au sein de leur propre organisation un département juridique ou ont développé celui qui existait déjà. Pour donner un exemple, le département juridique de Nestlé à Vevey comporte aujourd'hui douze juristes et, si nous ajoutons à ce chiffre les juristes travaillant comme tels dans notre groupe, nous arrivons au nombre respectable de cinquante.

Malgré son rôle et sa contribution à l'effort global, le juriste engagé dans l'entreprise doit s'attendre à être parfois l'objet d'une certaine réticence de la part de la direction ou des autres départements qui considèrent son activité comme un frein. J.-P. Morgan senior a

[1] Conférence donnée le 26 octobre 1962, à la Faculté de Droit de l'Université de Lausanne.

dit une fois: « Je n'ai pas besoin d'un juriste pour me dire ce que je dois faire, mais j'attends de lui qu'il me dise comment faire ce que j'entends faire. » Cette attitude, d'ailleurs moins sensible dans les banques ou dans certaines industries telles que la chimie où la proportion d'universitaires est plus élevée, provient peut-être partiellement d'un ressentiment à l'égard de la formation universitaire; principalement, cette certaine aversion est due au fait que le juriste personnifie le méchant législateur qui empêche ou entrave la réalisation de projets, ou encore qui occasionne des retards en exigeant l'examen des affaires sous l'angle juridique. En outre, le droit n'est pas comme les mathématiques dont les problèmes ne comportent qu'une seule solution, suivie en abrégé de la mention « c.q.f.d. » (ce qu'il fallait démontrer). Au contraire, le juriste n'est pas toujours, ou même rarement, en mesure de répondre clairement par oui ou par non aux questions qu'on lui pose. Le législateur n'a pas touché à de vastes domaines de l'économie car, conformément à notre conception de l'Etat et du droit, il n'a ni pu ni voulu les réglementer. En plus, la Suisse est un petit pays et, par conséquent, les cas soumis à la magistrature pour décision trop peu nombreux, pour que la jurisprudence puisse dans une grande mesure compléter le droit écrit et l'interpréter à tous les points de vue. A défaut d'une pratique aussi étendue, comme dans certains pays industriels plus grands, des projets intéressants en eux-mêmes risquent de rester sans suite parce que la direction d'une entreprise ne veut pas prendre de décision dont la légalité ne lui apparaisse pas comme certaine, par crainte de voir son activité donner matière à critique, même si en cas de plainte le juge lui donnait raison. Prenons l'exemple modèle, soit la question de l'admissibilité d'une transformation forcée, non prévue par les statuts, d'actions au porteur en actions nominatives dont la cession, dans le livre des actionnaires, dépend de l'approbation du conseil d'administration, mesure destinée, entre autres, à sauvegarder le caractère suisse de l'entreprise. Certaines sociétés ont pris sur elles le risque de voir cette décision attaquée selon l'art. 706 du CO, d'autres, telles que notre entreprise, n'ont pas pu s'y résoudre et ont préféré, pendant de longues années, ne rien faire du tout et enfin, quand le problème de la sauvegarde du caractère suisse de l'entreprise n'a plus pu être ajourné, ont eu recours à la fameuse opération de l'augmentation du capital qui, en elle-même, n'était pas nécessaire. Un autre exemple de ce genre, c'est l'autorisation pour les holdings pures de détenir des marques. Mais, pour être sincère, je dois dire qu'en préparant cette partie de mon étude, je suis allé consulter notre département juridique et celui d'une grande banque et on m'a confirmé qu'en principe ce que je viens de dire était juste, mais que, contrairement à mon attente, il était difficile de citer beaucoup d'autres exemples.

Je répète: l'impuissance du juriste à donner des certitudes et son penchant à envelopper sa pensée de « mais » et de « si », ne sont pas propres à augmenter sa popularité dans l'entreprise. Mais, même s'il en coûte à l'homme d'affaires de collaborer avec le juriste, il ne lui est en tout cas pas possible de se passer de lui. Il convient d'ajouter que ce même J.-P. Morgan a dit une fois que selon son expérience: « The legal risk is the most important business risk. » Mais nous voulons admettre que depuis le temps de J.-P. Morgan les hommes d'affaires sont devenus un peu plus prudents et raisonnables.

Dans la vie économique, l'activité du juriste peut revêtir plusieurs formes et, si nous voulons les classer, nous constaterons que le juriste peut déployer son activité: *a)* comme juriste, *b)* comme non juriste, ou bien *c)* dans une sorte de stade intermédiaire que j'expliquerai plus tard.

Le juriste travaille comme tel lorsqu'il agit en tant que conseiller juridique indépendant ou en tant que conseiller juridique attaché exclusivement à une entreprise, voire dans les sociétés importantes, comme collaborateur du département juridique proprement dit.

Je reviendrai plus en détails sur ces deux aspects de l'activité du juriste. Je parlerai aussi du juriste qui ne travaille plus en cette qualité, par exemple parce qu'il a été promu membre de la direction. Ici, je voudrais en particulier examiner quelles sont les capacités spéciales, dues à sa formation et à son expérience, qui pourraient le prédestiner à une position élevée dans la vie des affaires. Sous ce rapport, je ne pense pas aux cas, toujours plus nombreux, où un juriste accompli ne veut pas ou ne peut pas exercer sa profession pour une raison ou une autre et va simplement travailler dans l'économie. Ici la formation juridique se justifie ou non et souvent, peut-être moins en Suisse que dans certains pays étrangers, on tend à confier à des universitaires — et c'est à mon avis regrettable — des tâches qui ne sont pas au niveau de leur formation. Cela risque d'entraîner une dévalorisation de la formation universitaire. Soit dit en passant, cette tendance peut aussi provenir de ce que, dans ces pays, le niveau de cette formation ne correspond pas à ce que nous entendons en Suisse et ailleurs.

Je laisserai de côté ce que j'ai appelé le stade intermédiaire où un collaborateur ne travaille pas directement comme juriste mais où il est occupé à une tâche déterminée pour laquelle une formation juridique est nécessaire ou désirable. Ces cas sont peut-être moins nombreux en Suisse que dans d'autres pays parce que, là encore, le législateur est resté plus réservé. Je pense surtout aux expériences que j'ai faites en Allemagne. Le droit allemand sur le travail — et particulièrement son interprétation — est tellement compliqué que d'habitude, le chef du personnel et ses principaux collaborateurs doivent avoir une formation juridique. Un autre exemple de cette catégorie de juristes, c'est le directeur financier qui peut être un spécialiste du droit fiscal ou encore le chef du service des brevets ou des marques, un juriste spécialisé en cette matière. Il est évidemment concevable (et c'est probablement la règle dominante en Suisse) que de telles subdivisions administratives ne disposent pas de collaborateurs versés dans ces secteurs spéciaux du droit, mais qu'elles se réfèrent, pour exécuter leurs tâches, à un expert juridique interne ou externe.

Je ne parlerai pas non plus (sans vouloir ignorer leur rôle important) des juristes attachés à des associations économiques telles que les unions centrales, les secrétariats d'association, des organisations d'employeurs, etc., où il est presque de coutume que le secrétaire ou le gérant ait fait des études de droit.

Par contre, comme je l'ai dit, je vais parler du juriste interne, du conseiller juridique externe et du juriste qui ne l'est plus puisqu'il a passé à la gestion.

*

Examinons tout d'abord le cas du juriste qui travaille en qualité d'employé; même membre d'un département juridique proprement dit. Certes, le juriste extérieur a cet avantage qu'il dispose d'une plus vaste expérience des affaires, acquise en conseillant d'autres entreprises. En revanche, le juriste attaché exclusivement à une firme peut, en général — hélas, le contraire est tout aussi vrai — consacrer plus de temps que l'avocat indépendant à l'étude des différents cas qui se posent. S'il ne sait pas trop bien ce qui se passe ailleurs, il connaît par contre mieux que celui-ci les conditions propres à son entreprise, tant en ce qui concerne son organisation, ses problèmes, ses produits et, chose importante, les hommes qui le consultent, ce qui peut faciliter les communications réciproques. Les directeurs sont en général des hommes qui ne disposent pas de beaucoup de temps pour expliquer un problème et le juriste doit souvent plus ou moins deviner ce qu'on exige de lui; le juriste interne aura poussé cet art plus loin.

La connaissance des problèmes propres à l'entreprise qui l'occupe permet au juriste interne d'aborder certaines questions de sa propre initiative et dont la direction n'a, peut-être, pas considéré les aspects juridiques avec suffisamment d'attention. Rendu prudent par l'expérience, j'ai pris très tôt l'habitude, en Allemagne, de ne traiter aucun problème d'ordre commercial — même au stade préliminaire — sans recourir au juriste qui est devenu un membre permanent du comité du marketing. Mais le droit allemand sur la concurrence déloyale est particulièrement riche en pièges pour le commerçant agressif et candide que j'étais, du moins au début.

Le juriste attaché de façon permanente à une entreprise s'occupera en premier lieu de la conclusion de contrats ainsi que de problèmes juridiques courants. Dans une petite entreprise qui ne dispose pas d'un spécialiste des questions fiscales, c'est sans doute aussi lui qui les traitera. En outre, il sera chargé de tâches administratives comme la préparation des séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Selon le cas, il deviendra plus ou moins le secrétaire de la direction. Comme le juriste aime en général prendre des décisions, on vient souvent le consulter quand on ne sait plus quoi faire, sous le prétexte toujours défendable que le problème a un aspect juridique. Le juriste court de toute façon le danger de manquer de temps pour compléter sa formation juridique ou même d'oublier — ce qui dans certains domaines n'a pas grande importance — ce qu'il a appris. Très vite il oubliera surtout le droit de procédure et le droit pénal. Quant au juriste de banque, il perdra vite ses connaissances en droit de marque, etc. Souvent le juriste interne risque d'être cantonné ainsi dans une situation hybride peu satisfaisante en devenant d'une part un demi-juriste et d'autre part pas tout à fait un commerçant. Ce danger est moins menaçant dans une grande entreprise, où s'opère une véritable spécialisation, comme c'est d'ailleurs aussi de plus en plus le cas pour l'avocat indépendant. Cette spécialisation peut conduire, par exemple, vers le droit de marque, la concurrence déloyale, les problèmes de structure, le droit des assurances, les questions de pension, etc. Dans les départements juridiques de firmes internationales, il y aura aussi une spécialisation par pays, en raison de la diversité des langues et des législations.

Selon la personnalité du juriste en tant qu'homme d'affaires, la direction peut charger le juriste non seulement de s'occuper de l'aspect juridique d'un problème mais aussi de ses aspects financiers ou commerciaux, comme par exemple dans une banque, de fixer le taux d'intérêt, le prix d'émission et la durée d'un emprunt, etc., sans que cela soit une règle. L'usage diffère d'une société à l'autre ou même dans une société selon les personnes en jeu, et cela des deux côtés: direction et juriste.

Le juriste dépendant devra se résigner de temps à autre à fermer un œil et considérer le résultat pratique avant la brillante solution juridique. Souvent il doit se rappeler que: « Wo kein Kläger ist, da ist kein Richter », par exemple en ce qui concerne le déroulement sur papier seulement de l'assemblée générale d'une société filiale à 100 %. De même, « de minimis non curat pracetor » et la première question de maints juristes internes, surtout dans les banques, va après le montant en jeu et, le cas échéant, on passe à l'ordre du jour.

Il va de soi que le juriste dépendant est soumis contractuellement à l'obligation d'observer le secret des affaires, obligation qui découle des rapports de confiance qui s'établissent entre l'employeur et l'employé. On peut encore se demander, lorsqu'il s'agit d'un avocat dépendant, s'il est passible des sanctions pénales prévues par l'article 321 du CPS pour inobservance du secret professionnel. La loi dit simplement que les avocats sont soumis à l'obligation d'observer le secret. On doit sans doute limiter cette disposition aux avocats

proprement dits, c'est-à-dire à l'assistance juridique, en vertu d'un mandat d'un ou de plusieurs clients. Contrairement à l'avocat, le juriste d'entreprise est soumis aux dispositions du contrat spécial qui le lie à son employeur.

Le but de l'obligation d'observer le secret prévue par le droit pénal vise à permettre au client de se confier sans arrière-pensée à l'homme de l'art (avocat, médecin, etc.). En effet, celui-ci ne peut examiner et, le cas échéant, défendre correctement une cause que s'il en connaît tous les aspects. Dans l'entreprise, il n'y a pas, pour la direction, de raison spéciale de prendre des précautions particulières à l'égard du juriste, précautions qui s'imposeraient peut-être d'une façon encore plus pressante à l'égard d'autres départements tels que celui des finances, de la fabrication et surtout des ventes. Il peut en outre paraître arbitraire que dans une entreprise employant plusieurs juristes dont l'activité est semblable à tous les points de vue, d'en soumettre un aux sanctions du Code pénal parce qu'il aurait acquis son brevet d'avocat et de traiter autrement son collègue qui ne l'a pas. Par conséquent on peut admettre que le juriste d'entreprise n'est pas passible des sanctions prévues à l'article 321 CPS.

La question se pose de façon différente en ce qui concerne les consultations juridiques en faveur du personnel. Ces consultations gratuites, qui sont, cela va de soi, données par le département juridique, deviennent de plus en plus une nouvelle prestation sociale de l'entreprise à l'égard de son personnel. Les raisons exposées ci-dessus qui parlent contre l'application de l'article 321 CPS ne sont pas valables ici, bien que l'existence d'une réglementation descriminatoire, pour la même activité, selon que le juriste consulté est un avocat patenté ou non soit peu satisfaisante. Cette question s'est posée récemment lorsque à l'occasion d'une telle consultation gratuite, un employé a demandé à l'un de nos juristes comment il devait réaliser un projet de fraude à l'égard de notre entreprise en courant le moins de risques d'être découvert. Le juriste désespéré, s'en est ouvert au chef du département juridique qui n'a pas osé mettre la direction au courant de la fraude envisagée, mais qui a trouvé une solution en faisant clairement comprendre au chef direct de l'employé infidèle qu'il devrait le mettre à la porte et cela avant que le mal soit fait.

Nous examinerons tout à l'heure à quelles qualités les juristes doivent d'accéder souvent à des postes de direction. Ces qualités sont aussi indispensables au juriste attaché à un département juridique. Toutefois, elles se développent moins au cours des études de droit que dans la pratique. C'est pourquoi il semble préférable que le juriste d'entreprise ne passe pas directement de l'université dans les affaires. Il aurait avantage à recueillir tout d'abord une certaine expérience en tant qu'auditeur ou secrétaire dans des tribunaux, dans l'administration et surtout dans une étude d'avocat. Il s'avère souvent que l'on préfère l'avocat au juriste qui n'est pas au bénéfice d'un brevet ou qui ne dispose pas d'une expérience pratique correspondante. Il est aussi précieux pour un juriste qui entre dans une entreprise, surtout s'il s'agit d'une grande entreprise qui occupe déjà plusieurs juristes, d'avoir acquis de l'expérience dans un domaine particulier, par exemple dans une administration fiscale, dans un bureau spécialisé en droit commercial, dans une fiduciaire, activités grâce auxquelles il a déjà profondément pénétré dans le champ de l'économie. En ce qui concerne les études, les connaissances relevant de l'économie politique sont probablement moins nécessaires au juriste attaché à un département juridique. Toutefois, il est très recommandable, sinon indispensable, que pendant ou après les études on saisisse l'occasion de se familiariser suffisamment avec les problèmes comptables. Un autre petit conseil, quoique j'aie un peu peur de l'émettre dans ces pages, c'est que dans ce domaine comme dans d'autres la connaissance de la sténographie est un réel avantage.

J'aimerais terminer ce chapitre en donnant une indication sur les conditions caractérielles du juriste interne dont je ne voudrais retenir que deux aspects qui me paraissent être très importants. Primo: le juriste attaché à un département juridique doit être prêt à travailler en équipe, équipe dans le cadre de son département et surtout équipe dans le cadre de l'entreprise dans son ensemble. L'individualiste ou le solitaire éprouverait tôt ou tard des difficultés, car dans l'entreprise le travail d'équipe est indispensable. J'en parle d'expérience personnelle car un individualisme jusque-là un peu trop prononcé a risqué de briser ma carrière dans l'industrie pendant la toute première année de mon activité. Secondo: le juriste doit être doué d'une force de caractère suffisante pour résister à la pression occasionnelle d'une gestion impatiente d'aller de l'avant, tandis que le juriste a des doutes. Il faut toutefois distinguer de ce cas celui que j'ai déjà cité, en disant qu'il valait mieux de temps à autre fermer un œil — je songeais bien entendu aux questions de forme, à l'exclusion de tout cas pouvant porter préjudice à l'entreprise ou à des tiers. Ce qui est important, c'est de savoir exactement où l'on peut fermer un œil et où il faut garder les deux yeux grand ouverts.

*

Passons maintenant au juriste numéro deux, soit le conseiller juridique externe. J'ai déjà dit que le conseiller extérieur a cet avantage de disposer d'une plus vaste expérience dans différents domaines et donc de moyens de comparaison plus étendus que le juriste interne. Une société qui n'aurait pas suffisamment de problèmes juridiques pour permettre une spécialisation parmi ses juristes, peut d'ailleurs voir un avantage à pouvoir s'adresser, selon le problème, à un juriste spécialisé en la matière. En Suisse, cependant, en règle générale, ce ne sont que les petites entreprises qui confient d'une manière permanente leurs affaires juridiques à un conseiller du dehors. Quand il s'agit d'une société anonyme, celui-ci fait alors souvent partie du conseil d'administration. Mais ce sont là deux fonctions bien distinctes et, en règle générale, le conseiller extérieur va liquider toutes ces interventions juridiques à part; les émoluments qui lui sont dus à ce titre ne sont donc pas compris dans sa rémunération d'administrateur. Aux Etats-Unis, par contre, à peu près la moitié des entreprises, et parmi elles même de géantes telles que Chrysler, Westinghouse ou Bethlehem Steel ne disposent pas d'un service juridique propre; elles sont en revanche en relations permanentes avec une étude d'avocats déterminée. Ce sont très souvent de véritables usines d'avocats avec des douzaines d'associés et plus d'une centaine de collaborateurs juristes; certains de ces bureaux se spécialisent dans ce genre de services.

En Suisse, par contre, et un peu partout en Europe une société d'une certaine dimension se sert de juristes internes. Cela n'exclut nullement une collaboration plus ou moins intense entre les juristes du dehors et les juristes internes qui peuvent très bien se compléter.

On peut dire d'une manière générale que là où un département juridique interne existe, le juriste du dehors est surtout appelé à collaborer dans les trois cas suivants:

a) D'abord pour conduire un procès. Le juriste interne manque d'expérience en matière de procédure, notamment dans d'autres cantons. C'est pourquoi, il est exceptionnel qu'il plaide lui-même une cause importante pour le compte de son entreprise; dans la règle, il la confie à un avocat indépendant qui a l'avantage d'être plus libre que le juriste interne pour tenter d'arriver éventuellement à une entente avec la partie adverse. Un procès est de toute façon confié à un juriste externe lorsqu'il s'agit de questions de droit surgies de relations internationales, dans lesquelles un droit étranger est applicable. L'activité du

département juridique se limite à trouver un avocat de confiance, de bien le mettre au courant de l'affaire litigieuse, de juger sur la base de l'expérience acquise, si ses propositions sont logiques et, le cas échéant, de consulter la législation locale, voire les commentaires qui s'y rapportent.

Il convient peut-être de dire sous ce rapport que les sociétés, et surtout les grandes, n'aiment souvent pas beaucoup porter leurs litiges devant les tribunaux et préfèrent transiger le cas ou le soumettre à des arbitrages. A part la perte de temps et l'insécurité créée par un procès qui passe peut-être par différentes instances, on n'aime pas la publicité qui peut découler d'une procédure et on a souvent le sentiment que le fait de devoir engager un procès est considéré comme un signe de mauvaise gestion. Inutile de dire, comme ancien avocat, que je ne partage pas du tout cette opinion. Elle peut éventuellement se défendre dans le droit du travail, parce que la réputation de comparaître très souvent devant les tribunaux, même à titre tout à fait justifié, n'est probablement pas un atout pour une société, à l'époque de pénurie de main-d'œuvre que nous connaissons aujourd'hui. Mais je ne partage absolument pas la fierté de certains experts fiscaux qui veulent à tout prix éviter un conflit avec le fisc.

b) Le deuxième domaine où une société disposant d'un département juridique propre peut s'adresser à un conseiller externe, ce sont les expertises demandées parce que la direction désire une confirmation de l'avis des juristes de l'entreprise ou que ces derniers eux-mêmes ne se sentent pas suffisamment sûrs dans un certain domaine. Ce sentiment n'est pas un signe de faiblesse; il est, au contraire, très louable. Très souvent on s'adresse alors à des professeurs renommés, mais tout aussi bien à des avocats particulièrement versés dans un domaine déterminé. Quelquefois, ces demandes d'expertise sont un peu grotesques et je me souviens très bien d'un cas, qui ne concerne d'ailleurs pas notre groupe, où une société, en vue d'un litige possible très important, demandait des avis à pratiquement tous ceux qui avaient une connaissance de la matière en question, cela simplement pour que l'adversaire puisse difficilement présenter lui-même une expertise ayant un poids quelconque.

c) Troisième domaine où un conseiller de l'extérieur est souvent appelé, c'est pour l'assistance dans les affaires comme la conclusion de contrats, etc. J'ai déjà dit que, en règle générale, le juriste interne peut donner une aide plus efficace. Néanmoins, il peut y avoir bien des raisons de faire appel à un avocat du dehors qui, selon les circonstances, a l'avantage d'être plus indépendant vis-à-vis de la direction de l'entreprise. Nous recourons nous-mêmes couramment à ce système quand il s'agit de transactions à l'étranger et qui touchent un droit autre que le droit suisse, à moins que nous disposions d'un juriste interne sur place.

Or, avec la spécialisation qui se fait de plus en plus également en matière de droit, il est très rare que le même juriste externe soit compétent au même degré dans les trois directions que j'ai citées, soit pour conduire un procès, pour donner des avis de droit et pour apporter son assistance à la conclusion d'affaires. Mais les trois atouts peuvent facilement être réunis dans la même étude.

A part les trois domaines précités, dans lesquels la collaboration du juriste externe peut se manifester, il convient, pour être complet, de dire que même dans les grandes sociétés il n'est pas rare qu'un juriste renommé fasse partie du conseil d'administration. Lorsque le conseil d'administration institue des groupes de travail, comme par exemple le comité juridique de certaines grandes banques, il est alors membre de ce comité! Mais il ne s'ensuit pas nécessairement que la direction ou le département juridique le consulte en premier lieu quand il a besoin d'assistance juridique. C'est plutôt le contraire qui est quelquefois vrai.

Relevons pour finir ce chapitre l'activité de nombreux juristes, juges et avocats comme arbitres dans les arbitrages prévus par contrat, surtout les arbitrages de cartel.

*

Le troisième genre d'activité du juriste dans l'entreprise dont je veux vous entretenir est, comme j'y ai déjà fait allusion, celui qu'il déploie comme non juriste, c'est-à-dire dans des fonctions dirigeantes. Les cas ne sont pas rares en Suisse et à l'étranger où des fonctions dirigeantes, et même clés, sont détenues par d'anciens juristes. Je ne cite que les trois directeurs généraux du Crédit Suisse: MM. Reinhardt, Escher et Lang; celui de l'Union de Banques Suisses, M. Schæfer; le président de la Ciba, M. Kæppeli et son prédécesseur, M. Stæhelin; M. Jann, président de la Direction de Hoffmann-La Roche, et d'autres. Les exemples sont encore beaucoup plus nombreux aux Etats-Unis. Il va de soi que les remarques qui suivent seraient plus piquantes si elles provenaient non pas du directeur du Marketing de Nestlé Alimentana S. A., mais de son président qui, comme vous le savez, était déjà un juriste de premier ordre avant de devenir conseiller fédéral et maintes fois président de la Confédération.

Le fait même que, comme je l'ai dit, les juristes sont toujours plus nombreux dans les affaires et que, selon la loi des grands nombres, le gros lot leur échoit plus souvent, ne suffit pas à expliquer ce phénomène. Cette explication qui est double doit être cherchée ailleurs. Elle réside en premier lieu dans le caractère de plus en plus administratif des affaires, ainsi que je l'ai décrit au début de mon exposé. Alors qu'autrefois la direction d'une entreprise pouvait se concentrer plus ou moins exclusivement sur la fabrication, les finances et les problèmes commerciaux, elle est de plus en plus sollicitée par des tâches qui appartiennent au domaine du droit ou qui s'en rapprochent, comme les problèmes de structure, d'impôts, de concurrence, etc. Dans les grandes entreprises, il n'est par conséquent pas rare qu'au sein de la direction suprême, au niveau où elle est représentée par un aréopage, ces questions soient confiées à un juriste. Cette manière de procéder est particulièrement répandue en Allemagne où, dans la règle, l'un des membres du Vorstand ou de la direction est un juriste auquel le département juridique est presque toujours subordonné. Mais ce n'est pas en tant que chef de ce département qu'il siège à la direction.

La deuxième raison qui explique la présence de juristes à des postes dirigeants, c'est leur formation universitaire et pratique, leur orientation d'esprit, leur caractère. On ne peut naturellement pas prétendre que les juristes soient seuls à détenir les qualités dont je vais parler, pas plus que le vendeur accompli, voyageant avec sa serviette, ne peut prétendre qu'il est le seul à avoir acquis le sens commercial. Celui-ci est inné ou non et bien qu'il soit probable — ce qui est contesté — que ce sens puisse être acquis, il peut en fin de compte être donné à tout le monde, au juriste comme à l'ecclésiastique, au dentiste comme à une jolie femme.

Retournons maintenant à notre juriste qui n'est plus un juriste. Quels sont les atouts du juriste dans une activité directoriale dans l'économie ?

a) Le juriste (juge d'instruction, procureur, juge ou avocat) a l'habitude d'exposer objectivement les faits. Il sait déterminer clairement quels sont les facteurs déterminants, faire la distinction entre vérité et fantaisie, et compléter les faits par des interrogatoires. En établissant les faits, il doit également savoir distinguer entre ce qui est important et ce qui est secondaire, même mieux entre l'essentiel et l'important — ce qui apparemment présente

aussi des difficultés à de nombreuses personnes travaillant dans les affaires. Déterminer les faits précis qui serviront de base aux décisions, voilà qui est aussi le pain quotidien de celui qui a des responsabilités dans l'économie. Mais, dans ce domaine, au lieu d'utiliser l'audition de témoins et l'expertise par exemple, l'homme d'affaires se sert de statistiques, de rapports de vente, de rapports sur le rendement des machines et, depuis peu, dans une mesure croissante, de l'étude des marchés qui s'est développée en une véritable science dont le dernier cri est représenté par la recherche de motivation.

b) Une fois les circonstances ou faits déterminés, il s'agit de les examiner ou évaluer, c'est-à-dire de comparer les faits, d'établir les relations, de ranger les phénomènes par ordre d'importance, le tout objectivement, sans parti pris, et ensuite de prendre des décisions: sur le plan judiciaire, par exemple: d'intenter une action, de requérir une peine, de prononcer un jugement, etc., sur le plan des affaires de sanctionner un budget ou de décider d'une extension de l'entreprise.

c) La capacité de déterminer exactement les faits est voisine de la faculté de ne pas se perdre dans le détail, c'est-à-dire de voir les choses de haut et de subordonner le cas spécial au problème général. Dans la vie des affaires, en présence de la multiplicité des questions qui se posent, cette faculté aide grandement à ne pas négliger la ligne générale et à maintenir une politique bien définie, en particulier une politique à long terme. En passant, je dirai que le droit anglo-saxon qui, contrairement au nôtre, est un droit coutumier, ne développe peut-être pas ces facultés dans la même mesure.

d) Le juriste, et spécialement l'avocat, est entraîné à prévoir l'avenir et à penser jusque dans les détails les différents problèmes qui se présenteront; par exemple en préparant un contrat, le juriste essayera de prévoir toutes les possibilités qui pourraient surgir un jour pour envisager une solution d'avance aussi longtemps que les parties ont encore la volonté de s'entendre ou, lors de la préparation d'un procès, les affirmations et les objections de la partie adverse pour préparer d'avance la réplique qu'elles appellent. Cet art est la condition indispensable du succès, peut-être moins sur le plan technique que dans le domaine commercial ou du marketing, lorsqu'il s'agit par exemple de prévoir quels sont les plans de la concurrence et comment elle réagira à l'une de vos propres actions, etc. Ce training et cette faculté de penser avenir deviennent indispensables, puisque plus on monte dans l'échelle hiérarchique de l'économie moderne, plus l'occupation des problèmes du jour cède la place à l'occupation de l'avenir, d'abord dans les budgets d'une année, qui sont cependant de plus en plus complétés par des budgets des cinq, même des dix prochaines années.

e) Le juriste est entraîné, au cours de ses études déjà, mais surtout par la pratique, à penser et à agir d'une manière ordonnée et logique, à aborder un problème et à le terminer avant de passer à un autre. Il ne travaille pas un peu ici et un peu là pour finalement n'arriver nulle part.

f) Le juriste sait que pour une question donnée il n'y a pas seulement une opinion ou une solution valables. Il se méfie par conséquent d'un jugement personnel trop rapide et est préparé à demander conseil aux autres, à discuter avec eux d'un problème, à prendre connaissance de tous ses aspects et à former son jugement après avoir entendu les opinions des autres. Le temps, dans les affaires, des décisions prises seul et solitaire est passé et remplacé par un travail d'équipe.

g) Le juriste dispose d'expérience dans la technique des négociations et par conséquent dans celle de la transaction. Inutile de souligner l'importance de ce facteur dans l'économie.

h) En général, le juriste est ouvert aux innovations, puisque le monde dans lequel il se meut soulève toujours de nouveaux problèmes. Il a par conséquent moins que d'autres personnes tendance à s'attacher trop au passé et au présent.

i) Le juriste aime prendre des décisions parce qu'il est éduqué et entraîné à devoir en prendre tous les jours. J'ai déjà fait allusion à cette caractéristique du juriste quand j'ai parlé de la tendance de beaucoup de gens, dans les entreprises, de lui passer les problèmes qui, en somme, ne sont pas du domaine du département juridique mais parce qu'on sait qu'il y a là des gens intelligents et non des indécis.

*

Il est possible qu'en réfléchissant davantage, cette liste comprenant neuf caractéristiques ou atouts du juriste dans la gestion des affaires pourrait encore être allongée. Mais elle me paraît suffisamment impressionnante pour que je ne m'y attarde pas davantage.

Cependant, il va de soi que toutes ces facultés ne se développent pas tellement au stade des études que dans la pratique du droit. C'est donc certainement un avantage si, avant d'entrer dans les affaires, le juriste a eu une autre activité juridique pratique, notamment comme avocat. Il me semble utile qu'à côté des cours de droit il ait suivi autant que possible des cours d'économie politique. Cette discipline est sans doute plus importante pour lui que l'économie de l'entreprise, même si cette dernière était enseignée en Suisse d'une façon suffisamment approfondie, car la pratique lui permet mieux de parfaire ses connaissances dans ce domaine que dans celui de l'économie politique pure. Celui qui n'a ni le temps ni l'énergie de compléter son bagage dans ce domaine en ressentira perpétuellement les lacunes. Mieux vaut donc les acquérir quand on a encore le temps, soit à l'université!

J'ai signalé au début de ce chapitre que le fait d'énoncer clairement les faits, d'en tirer les conclusions correctes, de penser avenir, n'est pas un monopole exclusif des juristes. Ces facultés sont également exigées de l'officier et en particulier de l'officier d'état-major. Il n'est dès lors pas étonnant qu'à côté du juriste un nombre toujours plus important d'officiers supérieurs, notamment d'état-major, soient parvenus à des postes dirigeants de l'économie. Je connais personnellement des exemples significatifs de telles ascensions en Allemagne, entre autres le président de la direction de Brown Boveri à Mannheim qui siège aussi au conseil d'administration de la maison-mère à Baden, ou son collègue de Mannesmann, une des plus grandes aciéries du monde, etc. L'Amérique nous donne également de nombreux exemples dans ce domaine, l'un des plus typiques étant celui du général Clay, qui est aujourd'hui président — et président actif — de la Continental Can Company à New York, ou celui du général McArthur, devenu président de la Remington Rand. En Suisse, les liens entre le peuple et l'armée sont si étroits que les cas de ce genre, certainement très nombreux, ne frappent même plus. Evidemment, toutes ces capacités que je viens d'énumérer ne sont pas les seules qui soient requises par l'homme d'affaire qui réussit, ou par le grand industriel ou le banquier. Elles sont une partie des outils indispensables, mais une partie importante. S'il en était autrement et si chez tous les juristes ces capacités étaient développées au même degré, on devrait alors s'étonner de trouver encore des directeurs généraux et des directeurs qui ne soient pas des juristes. Il est aussi vrai que des grandes réussites ont été et seront encore réalisées sur la base de principes qui sont diamétralement opposés. Cela ne change cependant rien à la vérité que je viens d'émettre.

Je me suis demandé en préparant cette conférence s'il n'existait pas des qualités du juriste qu'on pourrait qualifier de négatives pour une activité dirigeante. Quand je me suis entretenu avec un ami, conseiller d'une des grandes banques, il m'a demandé si le juriste n'était peut-être pas trop sceptique, trop critique, dans les affaires. Je lui ai tout de suite répondu que je ne le croyais pas, mais à la réflexion je veux admettre qu'il y a peut-être quand même quelque chose de vrai, mais qu'il serait faux de généraliser et surtout je crois que ce sens critique est quand même plus souvent un avantage qu'un désavantage. Une fois que le juriste a accédé à la direction des affaires, c'en est fait de sa science juridique. Il n'a plus à s'occuper directement de questions de droit. Pour les résoudre, il dispose d'un département juridique et d'un avocat conseil. Avec la meilleure volonté, il n'a plus le temps d'entretenir ses connaissances et de suivre la rapide évolution du droit. Ainsi, en préparant cette conférence, j'ai dû moi-même *nolens volens* renoncer à mon intention originale de l'enjoliver de formules juridiques, de citations du *Corpus juris* — ce qui fait toujours très bien. Au contraire, il peut parfois être très dangereux pour le juriste qui occupe un poste de direction de n'avoir pas oublié tout son savoir juridique et de croire se souvenir encore de certaines choses sans toutefois être sûr de son affaire. Néanmoins, le directeur juriste saura sans doute mieux que ses collègues si et à quel moment un cas déterminé devra être soumis au juriste actif.

*

J'arrive au terme de cet exposé. Il n'y a guère de conclusions à tirer. Le but de cette causerie était de vous montrer, à vous qui êtes au seuil d'une carrière juridique ou économique que je vous souhaite brillante, quelques possibilités que l'économie, l'industrie, les banques, le commerce, etc., peuvent vous offrir. Je me suis attaché à examiner trois des nombreuses possibilités que j'ai moi-même toutes vécues. Il m'est impossible de dire laquelle de ces trois voies offertes au juriste désireux d'entrer dans l'économie privée — si jamais vous choisissez ce chemin — donne le plus de satisfaction. Tout dépend des préférences personnelles, du caractère, du tempérament, des capacités et en fin de compte de la chance et des opportunités.

On me pose souvent deux questions; la première si je ne regrette pas d'avoir quitté le département juridique et l'autre si je ne regrette pas d'avoir étudié le droit pour finalement ne plus m'en servir. Avec Edith Piaf, je peux répondre aux deux questions en disant d'abord: « Non, je ne regrette rien. » Dans le premier cas, je ne regrette pas d'avoir quitté le département juridique. Reste à savoir si j'ai bien fait de préférer à mon premier amour qui était de devenir avocat et conseiller juridique ce que je suis en train de faire. C'est probablement seulement à l'âge de la retraite que je pourrai donner une réponse définitive. Pour la deuxième question, c'est-à-dire celle de savoir si je regrette l'effort entrepris pour acquérir une formation juridique solide en vue de mon travail pratique, je dois encore une fois répondre par la négative. D'abord, aucune formation générale ne me paraît meilleure que celle que procure les études de droit. Ensuite, travailler dans l'économie veut dire vivre la vie et dans la vie, et étudier le droit veut dire apprendre la vie; car le droit plus que la médecine et les mathématiques, et certainement au même titre — sinon plus — que la théologie et la philosophie, est la science des choses humaines et des relations humaines. C'est pourquoi, si j'avais à recommencer mon existence en vue de ce que je fais maintenant et de ce que je vais probablement encore faire dans l'avenir, j'étudierais de nouveau le droit. Et c'est ce que je conseillerais à mon fils si jamais il voulait suivre ma voie.