

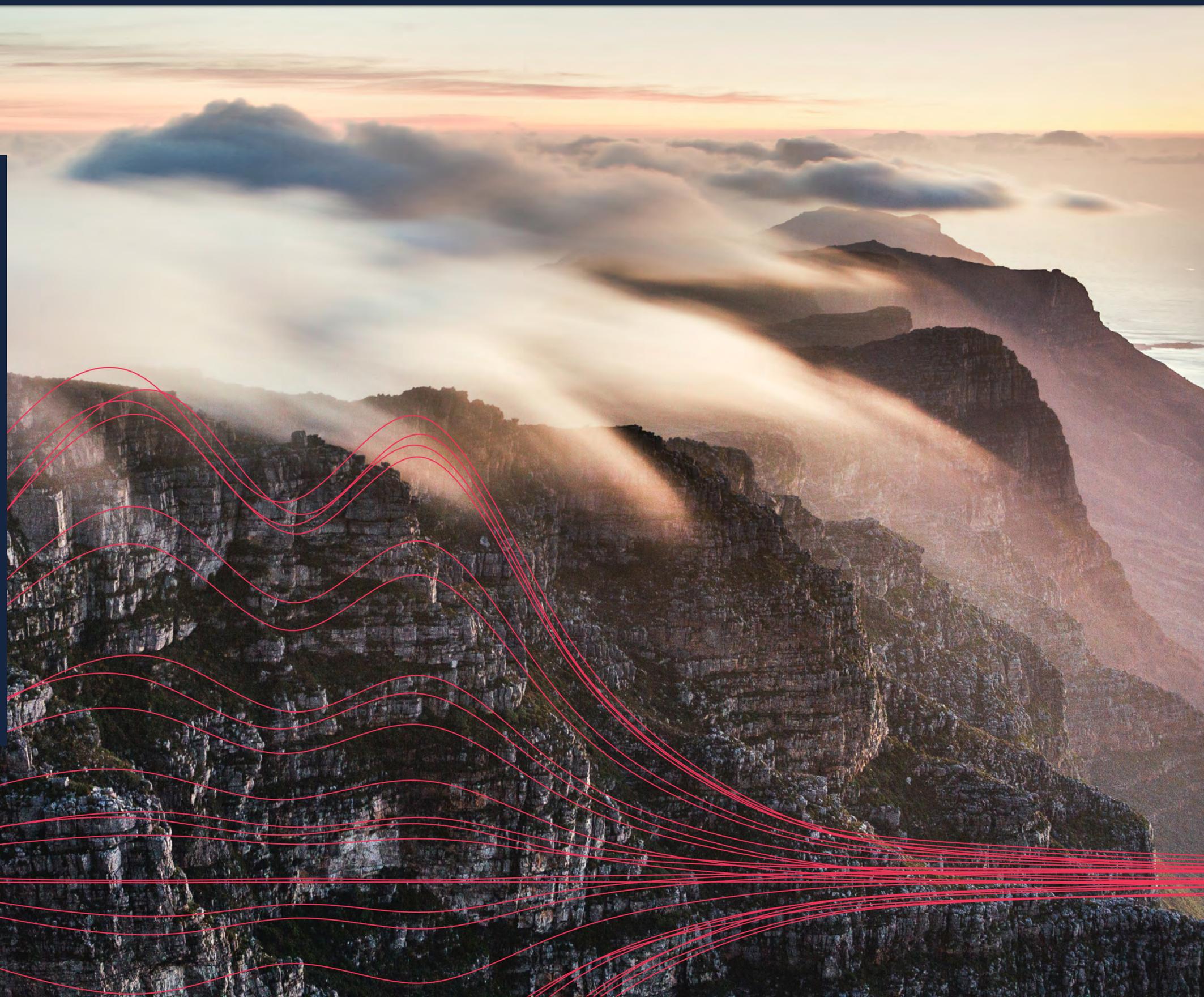
L'avenir de l'équipe juridique africaine





Sommaire

L'avenir, c'est l'Afrique	4
Aperçu des principaux thèmes	5
1. L'évolution du rôle des DJ en Afrique	6
2. Structurer les équipes juridiques pour qu'elles réussissent	11
3. La guerre des talents	15
4. L'utilisation de la technologie comme moteur de l'innovation	19
L'appel de l'Afrique	22
Poursuivons la conversation	23





Les Directeurs Juridiques (DJ) à travers l'Afrique ont vu leur rôle se transformer. Les discussions approfondies que nous avons eues avec certains des principaux DJ du continent mettent en lumière l'évolution de la fonction juridique des entreprises.

« Aujourd'hui, même pour une entreprise installée en Afrique, Greta Thunberg peut être une interlocutrice. Les manifestants hors de la COP26 peuvent également être des interlocuteurs. Le cercle des interlocuteurs potentiels n'est pas fermé. Pour les DJ, c'est une prise de conscience : nous devons comprendre que nous ne pouvons pas servir les intérêts d'une entreprise si nous ne nous tournons pas vers un mode de pensée qui va bien au-delà de notre formation juridique. Avoir le courage de se demander si nos entreprises font ce qu'il faut est d'autant plus essentiel dans le rôle que jouent les DJ en Afrique. »

Wole Onabolu, Directeur Exécutif et Conseiller Général,
Afrique subsaharienne, Baker Hughes (Nigeria)



L'avenir, c'est l'Afrique

À la fin de ce siècle, une personne sur trois sur terre vivra dans un pays africain. Alors que les États-Unis, l'Europe et de nombreux pays de la région Asie-Pacifique prévoient le vieillissement de leur population, l'Afrique est sur le point de devenir le continent le plus jeune et le plus peuplé de la planète. La population africaine, qui s'élève à 1,2 milliard d'habitants, devrait doubler d'ici 2050, tandis qu'une croissance explosive de l'innovation, des talents et des opportunités garantira que la démographie ne constitue pas le seul attrait pour les entreprises.

Ces changements sans précédent de l'environnement des entreprises ont placé les DJ africains à l'avant-garde d'une révolution. Comme l'explique **Adewunmi Alode**, Conseillère Générale et Secrétaire Générale chez Lafarge Africa, si la notion de directeur juridique, telle qu'elle est communément interprétée en Europe ou aux États-Unis, a été relativement récemment importée en Afrique, elle décrit parfaitement les compétences que l'on attend désormais au sommet de la fonction juridique, les avocats expérimentés jouant le rôle de conseillers de confiance auprès des conseils d'administration, des directeurs généraux, des directeurs d'entreprises et des dirigeants géographiques et fonctionnels. Alode note que les « **DJ sont en passe de devenir une partie unique et vitale de la réussite des entreprises africaines** ».

Les DJ africains ne sont pas les seuls à ressentir ce changement. De plus en plus, les entreprises prennent conscience de la valeur des DJ qui comprennent parfaitement les moteurs de leurs activités et les risques encourus.

Les statistiques brutes montrent un marché en pleine évolution. Alors que Londres, Paris et Dubaï étaient autrefois les lieux par défaut où étaient basées les équipes juridiques travaillant pour l'Afrique, les multinationales sont de

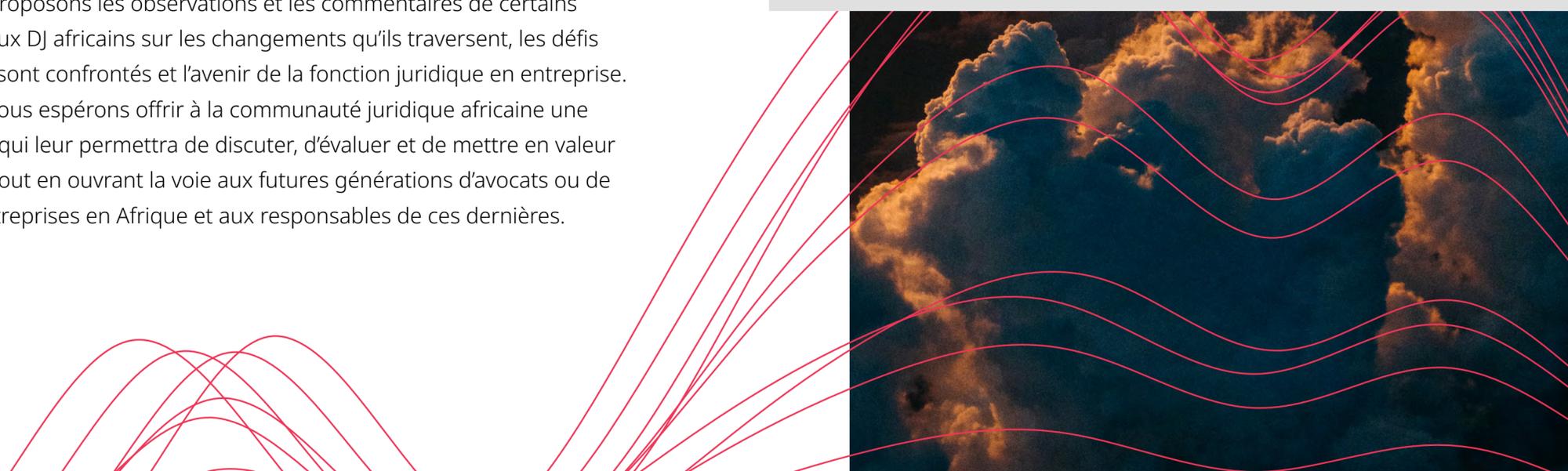
plus en plus nombreuses à baser des avocats sur le terrain dans les pays africains. Accentuée par la taille croissante et la domination de plus en plus importante des entreprises africaines, la guerre des talents a bel et bien commencé. Aujourd'hui, plus de 400 entreprises africaines réalisent un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard USD, ce qui signifie que les entreprises dont le siège social est basé en Afrique commencent également à mettre en place de grandes équipes juridiques multidisciplinaires qui n'ont rien à envier à celles des autres régions.

La transformation de la fonction juridique interne a été si rapide que même ceux qui travaillent à l'avant-garde des entreprises africaines ont eu du mal à suivre le rythme. Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de ces changements, partager les connaissances entre pairs est d'autant plus essentiel au développement de la communauté juridique interne africaine.

DLA Piper Africa s'est associée à The Legal 500 pour publier un rapport inédit sur la nature évolutive de la fonction juridique dans les entreprises en Afrique. Nous vous proposons les observations et les commentaires de certains des principaux DJ africains sur les changements qu'ils traversent, les défis auxquels ils sont confrontés et l'avenir de la fonction juridique en entreprise. Ce faisant, nous espérons offrir à la communauté juridique africaine une plate-forme qui leur permettra de discuter, d'évaluer et de mettre en valeur leur travail, tout en ouvrant la voie aux futures générations d'avocats ou de juristes d'entreprises en Afrique et aux responsables de ces dernières.

Méthodologie

Notre rapport est basé sur 22 entretiens approfondis que nous avons menés avec des DJ basés en Afrique et axés sur l'Afrique, travaillant dans de grandes organisations africaines et internationales (principalement cotées en bourse). Il vise à saisir la nature changeante du rôle des DJ en Afrique, les défis à relever pour répondre aux demandes nouvelles et évolutives des entreprises, et les conseils et astuces qui ont permis à certains DJ les plus chevronnés d'Afrique de réussir. Nos DJ nous ont fait part de leurs observations dans tous les domaines, de l'établissement de structures d'équipe juridiques optimales sur un continent aussi diversifié que l'Afrique au développement et au maintien en poste de talents, en passant par les meilleures pratiques en matière d'utilisation de la technologie. Leurs commentaires détaillés sont complétés par les points de vue de plus de 300 juristes d'entreprises qui ont participé à notre rapport d'étude d'analyse comparative, dont une copie est disponible pour les utilisateurs WIN enregistrés de DLA Piper (voir page 24 pour de plus amples détails).





Aperçu des principaux thèmes

Notre rapport explore les principales tendances qui affectent la communauté des DJ en Afrique à travers les quatre thématiques suivantes :

- 01 L'évolution du rôle des DJ en Afrique
- 02 Structurer les équipes juridiques pour qu'elles réussissent
- 03 Recruter et maintenir en poste les talents dans la fonction juridique
- 04 L'utilisation de la technologie





1. L'évolution du rôle des DJ en Afrique

« Au début de ma carrière, j'avais l'habitude de dire que je suis d'abord un homme d'affaires, et ensuite un avocat. Je voulais faire passer le message que je n'allais pas rester à attendre qu'un document soit livré, mais que je devais protéger et améliorer la force de l'entreprise. Aujourd'hui, je n'ai plus besoin de dire cela, car c'est devenu le minimum que l'on attend de toute personne qui exerce le rôle de directeur juridique. »

Karl Rogers, Conseiller Général, Afrique et Moyen-Orient, Standard Chartered Bank (Émirats arabes unis)





Tout change

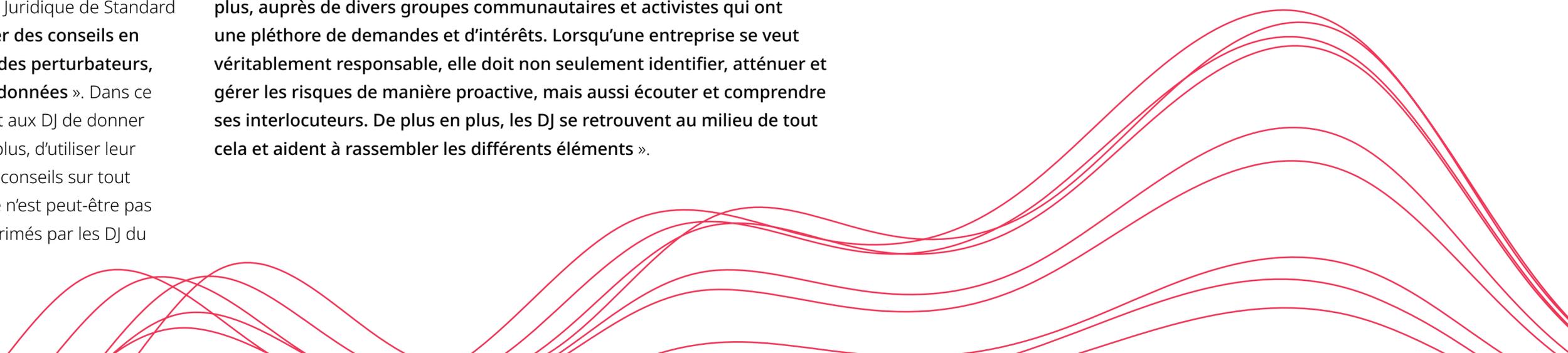
Au cours des 10 dernières années, les DJ des centres financiers du monde entier ont vu leur rôle changer radicalement, devenant des conseillers de confiance pour les entreprises, des personnes clés pour les directeurs et les équipes dirigeantes dans des entreprises qui peuvent, dans certains cas, dépasser la taille d'un cabinet d'avocats international. Et ce, en s'éloignant de plus en plus du travail juridique traditionnel pour participer à un éventail de sujets stratégiques et souvent montrer l'exemple au sein de leur organisation.

Ce changement n'est pas seulement constaté par les plus grandes organisations. Notre étude, menée à travers l'Afrique auprès de plus de 300 juristes d'entreprise, montre clairement à quel point le rôle des DJ a pris de l'importance : plus de la moitié des participants (57%) déclarent que le juriste le plus expérimenté de leur organisation participe désormais directement à la stratégie de l'entreprise et à la prise de décision, tandis que 79% déclarent estimer que le rôle du juriste d'entreprise s'est développé au cours des dernières années.

Le fait que le rôle des DJ s'étende maintenant bien au-delà du domaine juridique constitue peut-être le point le plus constant qui ressort de notre panel de 22 DJ. Comme le dit **René du Preez**, Directrice Juridique de Standard Bank Group : « **Les DJ ne se contentent plus de donner des conseils en droit : nous sommes des innovateurs, des gardiens, des perturbateurs, des stratèges, des conseillers en confidentialité des données** ». Dans ce rôle en pleine évolution, on ne demande pas seulement aux DJ de donner des conseils sur des sujets juridiques mais, de plus en plus, d'utiliser leur formation et leur expertise juridiques pour donner des conseils sur tout un éventail de dossiers commerciaux. Si cette tendance n'est peut-être pas propre à l'Afrique, avec des points de vue similaires exprimés par les DJ du

monde entier, **George Kimotho**, Directeur Juridique de Mitchell Cotts Group, fournisseur de services logistiques basé au Kenya, estime que les défis auxquels les DJ sont confrontés en Afrique sont généralement plus importants que ceux auxquels sont confrontés leurs équivalents ailleurs dans le monde. Il explique : « **Le rôle de DJ est une importation relativement récente dans les organisations africaines. L'avocat ou le juriste le plus expérimenté d'une organisation pouvait peut-être agir en tant que secrétaire général, mais il n'existait pas de rôle réellement équivalent au DJ dans lequel le juriste agit en tant que bras droit du directeur général de l'entreprise ou du comité de direction. La fonction juridique était presque exclusivement une fonction de support, avec peu ou pas d'intervention dans les activités de l'entreprise en elle-même** ». Cependant, ajoute-t-il, la situation évolue rapidement. « J'ai constaté un réel changement ces dernières années, le DJ devenant un élément clé de l'entreprise. »

Pearlene Singh, Directrice Juridique et de la Conformité, Teraco Data Environments (Afrique du Sud), dit quelque chose de similaire : « **Le rôle des DJ en Afrique est de plus en plus étendu et global. Les DJ s'engagent auprès des régulateurs, d'autorités gouvernementales et, de plus en plus, auprès de divers groupes communautaires et activistes qui ont une pléthore de demandes et d'intérêts. Lorsqu'une entreprise se veut véritablement responsable, elle doit non seulement identifier, atténuer et gérer les risques de manière proactive, mais aussi écouter et comprendre ses interlocuteurs. De plus en plus, les DJ se retrouvent au milieu de tout cela et aident à rassembler les différents éléments** ».





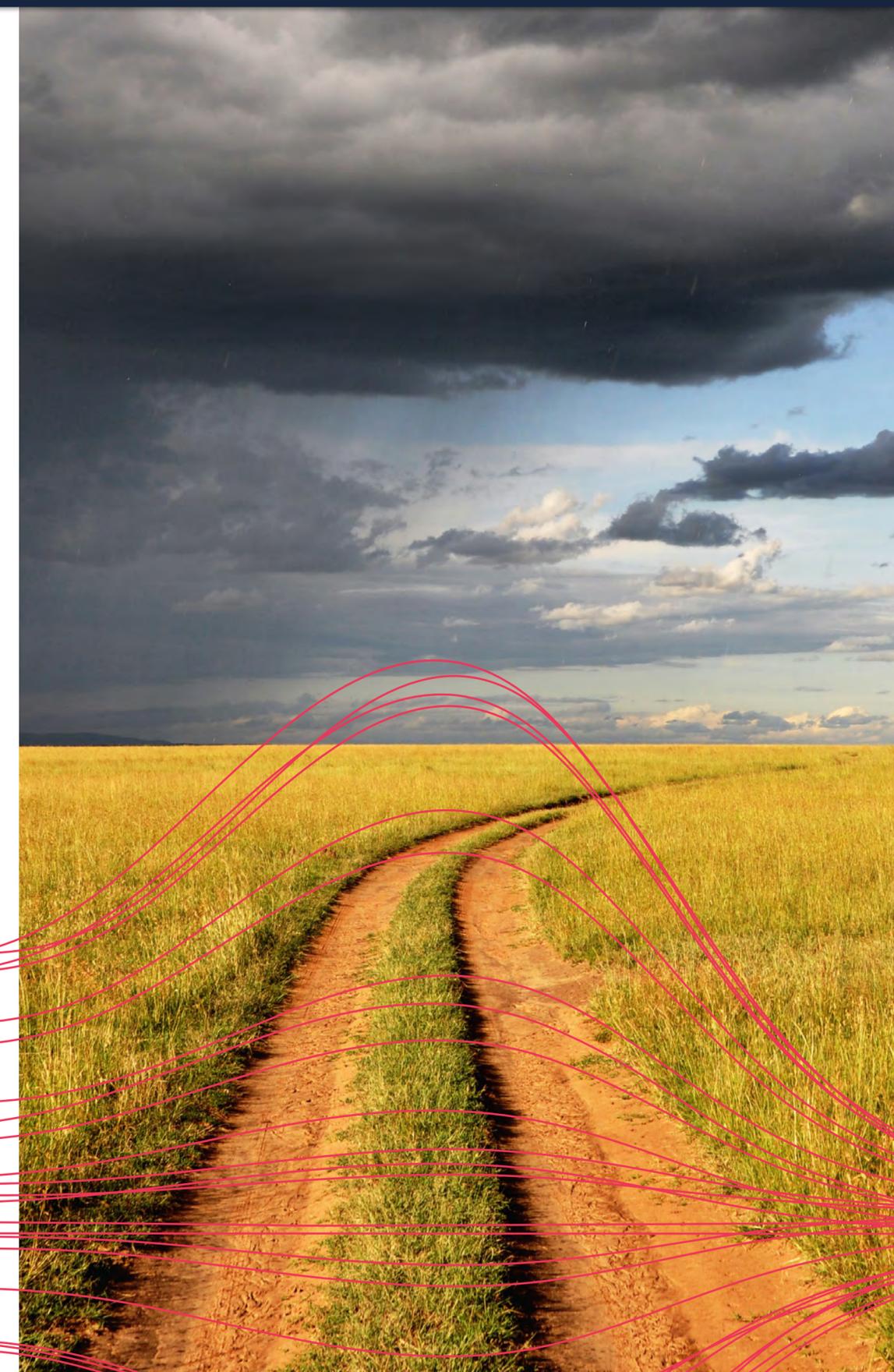
Faire entendre sa voix

Les entreprises africaines sont de plus en plus conscientes de la valeur que des juristes internes peuvent apporter à une organisation, mais, selon **Wellington Chimwaradze**, Vice-Président du Service Juridique d'Unilever en Afrique, c'est en grande partie parce que les DJ eux-mêmes font preuve d'une volonté de dépasser le simple rôle de support juridique. Pour les DJ de toutes les organisations, deux questions clés se posent : comment faire entendre sa voix au sein de l'organisation ? Et comment être sûr que cette voix a été entendue ? Parce que, selon M. Chimwaradze, « **si vous n'êtes pas entendu, vous ne pouvez exercer aucune influence** ».

Le consensus au sein de notre panel réside dans le fait que le DJ, en tant que l'une des personnes les plus expérimentées et les plus compétentes d'une entreprise, doit également compter parmi les personnalités les plus écoutées et dignes de confiance. Cela dit, le DJ doit gagner ce droit à être entendu. « **Dans de nombreuses organisations, vous serez toujours considéré comme un avocat ou juriste parmi d'autres, et si vous n'êtes considéré que comme un simple avocat ou juriste, vous êtes là uniquement pour réparer les pots cassés** », poursuit M. Chimwaradze. « **Or vous devez comprendre l'entreprise, ce qui signifie que vous devez apprendre à connaître l'entreprise et parler son propre langage.** »

René du Preez, Standard Bank Group, est tout à fait d'accord sur ce point. « Mark Twain a dit un jour : "Je n'ai pas eu le temps d'écrire une courte lettre, alors j'en ai écrit une longue à la place". En tant que juristes, nous « **devons réfléchir à la signification de cette phrase. Extraire les points essentiels d'un long point de vue demande du temps. Nous écrivons et nous parlons au nom de notre client, l'entreprise, et nous devons garder cela à l'esprit.** »

Cette nouvelle ère de responsabilité exige de la part des DJ qu'ils s'impliquent davantage dans tous les aspects de l'entreprise. Pour M. Chimwaradze, c'est l'occasion d'adopter le changement : « **Les DJ ont longtemps voulu se faire entendre au sein de leur organisation. Vous ne pourrez pas vous faire entendre si vous ne passez pas vraiment du temps à vous impliquer dans ce que fait l'entreprise** ».





Au-delà du juridique

Que signifie exactement s'impliquer plus largement dans l'entreprise ?

Au fur et à mesure que les DJ s'intègrent dans leurs entreprises à travers l'Afrique, l'étendue de leurs responsabilités se développe. On demande de plus en plus aux DJ de gérer des domaines qui ne sont pas strictement liés à des sujets juridiques.

« **Les conseils d'administration et les dirigeants considèrent de plus en plus les juristes internes comme des spécialistes capables de résoudre des problèmes et qu'il convient de consulter dès les premières phases de développement d'un projet et en amont de la prise de décision, plutôt que de les faire intervenir sur un dossier juridique une fois le risque bien présent** », note **Amina Bashir**, Directrice Juridique Générale Adjointe et Secrétaire Générale, Gulf African Bank (Kenya). Le point de vue de Bashir est soutenu par notre étude, qui montre qu'environ un tiers des juristes expérimentés à travers l'Afrique sont désormais responsables d'un domaine qui ne relève pas de leur formation juridique, comme la gestion des plaidoyers, les relations avec des autorités gouvernementales et le développement de plans de gestion de crise. Cependant, c'est l'attention croissante portée aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) qui définit avant tout l'évolution de leur rôle.

Les capacités des gouvernements nationaux du monde entier à dicter et à faire respecter la conduite des entreprises ont été clairement mises en évidence dans un certain nombre de cas marquants, le plus notable étant peut-être la récente décision du Tribunal de District de la Haye obligeant Royal Dutch Shell plc à réduire ses émissions mondiales de CO2 de 45% au cours de la prochaine décennie. Pour les entreprises qui déploient des capitaux à travers l'Afrique, la pression exercée pour adopter un investissement responsable augmente de jour en jour, tandis que pour les multinationales,

les actions à entreprendre pour se conformer aux normes, aux critères et aux méthodologies ESG mondiaux deviennent un défi majeur DJ. Même en l'absence de normes contraignantes, chacun ressent la nécessité de faire correctement les choses. Qu'une organisation cherche à éviter que sa réputation soit mise à mal, à gérer l'opinion des investisseurs ou à s'adapter à un univers d'interlocuteurs en constante expansion, les DJ à travers l'Afrique opèrent de plus en plus au-delà de leur rôle juridique traditionnel.

Ces pressions risquent de s'intensifier en Afrique. **Matthew Welz**, Directeur Juridique et Secrétaire Général de Clicks Group Limited, un prestataire de soins de santé coté en bourse à Johannesburg, observe que, si un grand nombre d'entreprises sur le continent sont des PME, les perspectives économiques laissent à penser qu'elles vont connaître une importante croissance dans les années à venir. Et cela mènera à une collaboration accrue entre les entreprises présentes en Afrique et celles qui travaillent en dehors du continent. Dans le même temps, l'application accrue des lois sur la corruption et la nécessité d'éviter les risques d'atteinte à la réputation obligeront les entreprises opérant en dehors de l'Afrique à exiger davantage de transparence et d'intégrité de la part de leurs partenaires africains. En conséquence, celles qui opèrent en Afrique, dit-il, constatent « **déjà un intérêt accru pour les questions ESG, comprennent et s'engagent auprès d'un plus large éventail d'interlocuteurs, en particulier d'entités cotées en bourse et de plus grandes entreprises.** »

Les multinationales sont confrontées à des défis particulièrement difficiles lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des normes mondiales dans l'ensemble de leurs activités africaines. L'époque où l'on fermait les yeux sur la corruption et où l'on se disait « c'est comme ça que ça se passe ici » est peut-être bien révolue depuis longtemps. Mais des défis légitimes subsistent lorsqu'il s'agit

d'intégrer les prestataires dans la chaîne d'approvisionnement, notamment la nomination d'un conseiller juridique externe. Pour **Karl Rogers**, de Standard Chartered, qui opère sur un marché fortement réglementé, les questions de cybersécurité sont souvent au premier plan lors de la sélection de prestataires externes. « **Les normes de diligence et les exigences requises par nos équipes techniques de Singapour et de Londres ne sont pas transposables en Afrique. Il est très difficile d'attendre d'un cabinet composé de deux avocats en Sierra Leone qu'il respecte les mêmes normes de cryptage et d'authentification qu'un cabinet ayant une présence mondiale, ce qui rend la recherche d'un prestataire local très compliquée** », explique Karl Rogers.

Wole Onabolu de Baker Hughes soutient ce point de vue, en notant que sur les marchés africains, la réglementation dans le domaine de l'ESG est en retard par rapport à leurs homologues occidentaux. L'appétit de bien faire, en revanche, ne l'est pas. « **En tant que DJ, je travaille souvent dans une zone où les lois et les réglementations ne sont pas forcément adaptées aux normes des entreprises internationales, dans des pays qui n'accordent pas nécessairement la même importance à ces questions. Ce n'est pas tant le rôle des DJ qui évolue, ce sont les pressions sur les entreprises qui évoluent, et en tant que cadres supérieurs de ces entreprises, nous évoluons avec elles. Actuellement, un nombre limité de réglementations requière que nous agissions d'une certaine manière, mais en tant qu'entreprises citoyennes, nous devons nous assurer de pouvoir être à la hauteur des normes mondiales selon lesquelles nous serons jugés** », précise Wole Onabolu.



Perspectives des DJ



Wellington Chimwaradze
Vice-Président
du Service
Juridique
Afrique, Unilever

Comment les normes ESG façonnent le rôle des DJ

« Les normes ESG sont en passe de devenir un phénomène mondial et un domaine de l'environnement des entreprises qui évolue rapidement. Chez Unilever, nous voulons que les modes de vie durable deviennent des standards et nous sommes fiers du chemin que nous avons parcouru en matière de développement durable. Nous avons déjà pris certains engagements au niveau mondial en termes de réduction de l'empreinte carbone de nos produits et de nos usines de fabrication au cours des prochaines années. Ce genre d'engagement requiert une grande quantité de rapports, et les actionnaires vont naturellement poser de nombreuses questions. Bien sûr, dans certains pays, nous commençons à voir des réglementations prendre forme autour de la notion d'ESG, mais partout, d'importantes questions sont soulevées sur l'engagement des interlocuteurs ; et même en l'absence de réglementations, la notion d'ESG fait désormais partie intégrante de la stratégie de toute organisation pour réussir sur le marché. Dans la mesure où il s'agit d'un domaine d'activité nouveau et en constante évolution, nous nous devons d'anticiper ce qui va se passer sur le marché plutôt que d'y réagir. L'opportunité d'avoir un impact en Afrique est énorme, et l'impact qu'un acteur social responsable peut avoir est immense. La justice sociale, par exemple, est une problématique à laquelle nous sommes encore actuellement confrontés sur certains marchés africains, et lorsque nous pénétrons ces marchés, nous devons être très attentifs quant aux choix que nous faisons et nous assurer qu'ils sont pertinents pour les consommateurs avec lesquels nous travaillons. En tant que DJ, cela signifie qu'il faut être parfaitement conscient des facteurs de réussite des entreprises, des préoccupations ESG dans un pays donné et des moyens de faire la différence. »



René du Preez
Directrice
Juridique
du Groupe,
Standard
Bank Group

Comment les DJ font face à l'incertitude

« Ces dernières années, les DJ ont tendance à prendre en charge des dossiers qui relevaient auparavant d'une fonction de support spécifique. Cette tendance s'est particulièrement accentuée pendant la pandémie. Lorsqu'une pandémie se déclenche, c'est une véritable course aux abris. Et les avocats, pour le meilleur ou pour le pire, sont un havre de sécurité quand les choses tournent mal. Cela m'a certainement fait comprendre à quel point le rôle des DJ a changé. Dans cette course aux réponses, j'ai dû m'attaquer à des questions relatives à la vie privée, au bien-être des employés, à la santé et la sécurité, à la concurrence, et même à des affaires pénales concernant les personnes autorisées ou non à se déplacer pendant le couvre-feu. Mais c'est dans le domaine des questions sociales, économiques et environnementales, l'un des principaux vecteurs de valeur stratégique de la Standard Bank, qui englobe largement le même terrain que l'Environnement, le Social et la Gouvernance, que mon rôle est devenu manifeste. Que signifie être conseiller juridique face à de telles questions ? Est-ce que nous nous en tenons à la loi et donnons des conseils sur qui a le droit de déposer des résolutions, ou si un texte de loi fait foi, ou est-ce que nous cherchons à trouver des moyens plus productifs de relever les défis ? Pour moi, il s'agit d'être pragmatique et d'assumer le rôle de leader. Si le changement est partout, vous devez trouver des solutions pour le devancer et être au cœur des moyens avec lesquels l'entreprise y fait face. Les signes sont clairs, tout, depuis les disparités salariales entre hommes et femmes jusqu'à la transformation numérique, aura la même importance, et les DJ devront être capables d'opérer dans des zones d'incertitude juridique. »



2. Structurer les équipes juridiques pour qu'elles réussissent

« La question centrale pour quiconque gère le département juridique d'une entreprise panafricaine est la suivante : "Avez-vous besoin de personnel dans chaque pays dans lequel vous opérez, ou devez-vous constituer en priorité une équipe centrale forte ?" »

Rafik Mzah, Directeur Juridique, AfricInvest, (Tunisie)



Pour répondre à l'évolution des besoins des entreprises, les DJ africains doivent non seulement se faire entendre et s'adapter à des domaines nouveaux et en constante évolution, mais également trouver des moyens pour que l'équipe juridique couvre des activités menées à travers une vaste zone géographique souvent en expansion.

Aux États-Unis et dans une grande partie de l'Europe, la tendance ces dernières années pour les équipes juridiques des entreprises a été de s'organiser en fonctions centralisées, la plupart des avocats opérant depuis le siège social, avec un budget commun, et relevant des DJ. Toutefois, la diversité juridique, économique et linguistique de l'Afrique et de ses 54 juridictions distinctes rend cette approche problématique. Selon **Samallie Kiyingi**, Directrice des Services Juridiques et Directrice Juridique de la Banque africaine d'Import-Export (Afrexim) : « **En Afrique, il n'est pas facile de répondre à la question de savoir comment des équipes juridiques peuvent aider une entreprise. Sur un continent qui présente une telle diversité de systèmes juridiques, de langues et de méthodes de travail, il peut être extrêmement difficile de proposer une solution unique convenant à tous les cas** ».

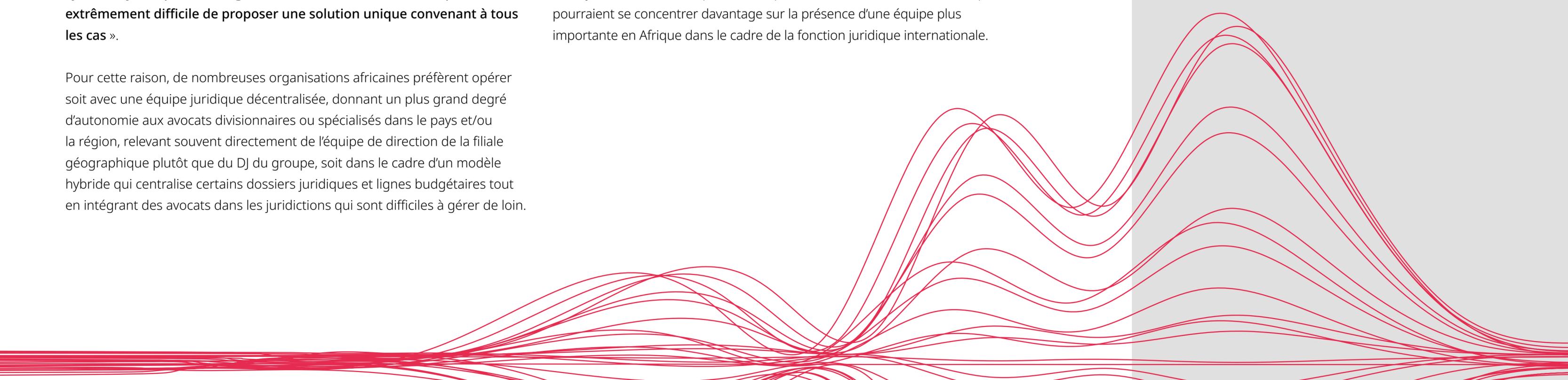
Pour cette raison, de nombreuses organisations africaines préfèrent opérer soit avec une équipe juridique décentralisée, donnant un plus grand degré d'autonomie aux avocats divisionnaires ou spécialisés dans le pays et/ou la région, relevant souvent directement de l'équipe de direction de la filiale géographique plutôt que du DJ du groupe, soit dans le cadre d'un modèle hybride qui centralise certains dossiers juridiques et lignes budgétaires tout en intégrant des avocats dans les juridictions qui sont difficiles à gérer de loin.

Selon les juristes internes interrogés dans le cadre de notre étude comparative, les équipes juridiques africaines sont divisées relativement équitablement entre celles qui opèrent au sein d'une équipe centralisée au siège ayant la responsabilité de tous les dossiers juridiques en Afrique (37%), celles qui préfèrent un modèle décentralisé avec des avocats ou juristes présents sur le terrain (30%) et celles qui adoptent une approche mixte ou alternative (33%). Il est intéressant de noter que l'on peut dire la même chose des multinationales mondiales opérant en Afrique, peu de différence étant constatée entre les diverses structures existantes pour ces types d'organisations par rapport à leurs homologues dont le siège social est basé en Afrique. Les multinationales mondiales sont tout aussi divisées quant au meilleur moyen d'organiser la responsabilité juridique en Afrique, 30% d'entre elles travaillant selon une approche centralisée, 21% préférant une approche décentralisée et 40% adoptant une structure mixte.

Concernant l'avenir des structures d'équipe, **Melissa Manzo**, DJ chez AgDevCo au Royaume-Uni, estime que les entreprises menant des activités en Afrique pourraient se concentrer davantage sur la présence d'une équipe plus importante en Afrique dans le cadre de la fonction juridique internationale.

40%

des multinationales mondiales adoptent une structure mixte lorsqu'elles mettent en place une responsabilité juridique en Afrique





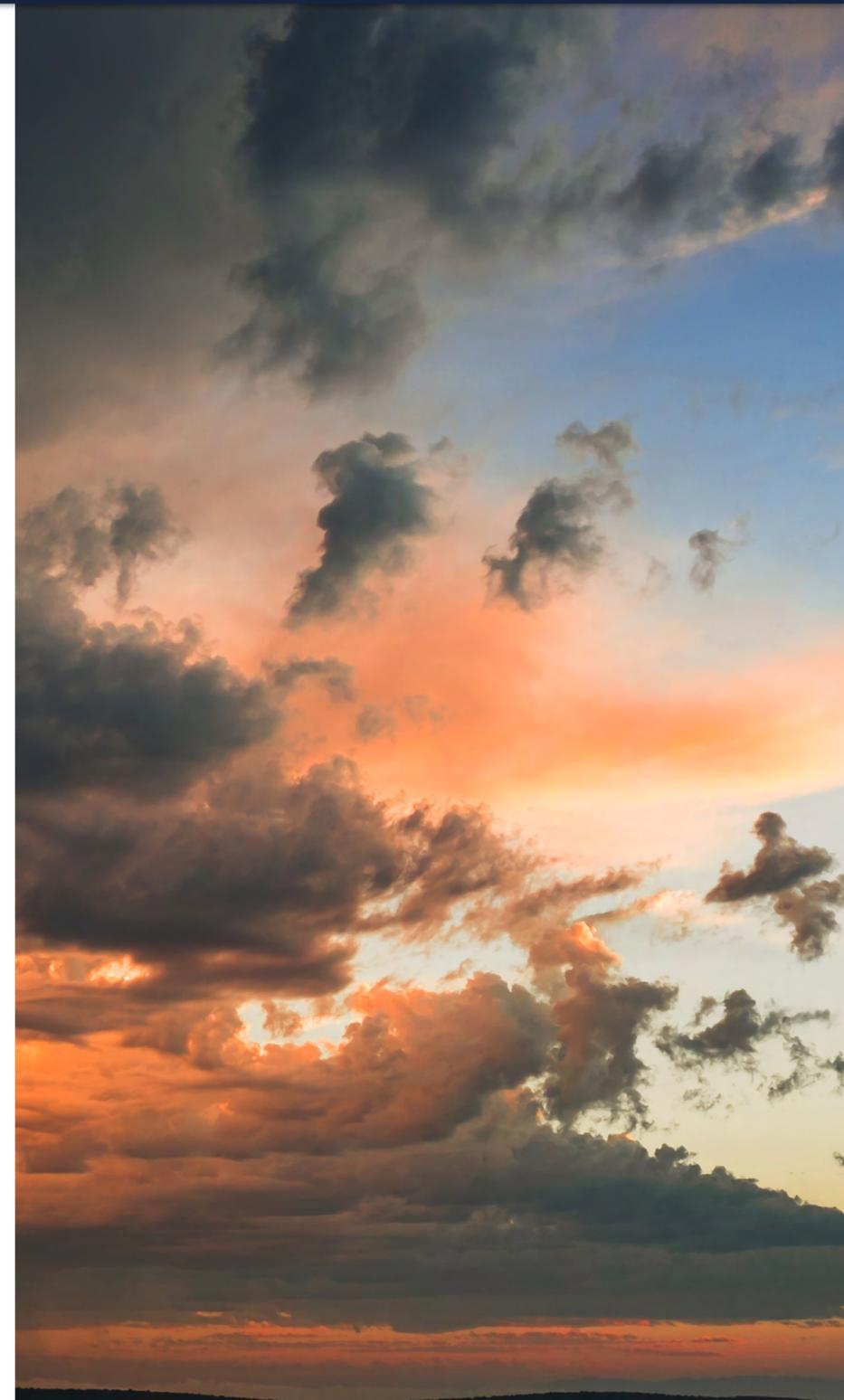
Le conte des 20 cités

Présente dans 20 pays africains, la Standard Bank possède l'une des plus grandes empreintes géographiques de tous les groupes bancaires du continent. Pour **René du Preez**, Directrice Juridique du Groupe, gérer des paysages juridiques, politiques et réglementaires dans un éventail aussi diversifié de pays ne peut pas se faire sans l'aide d'un conseiller de confiance opérant dans le pays. « **Même pour quelqu'un basé en Afrique, il peut être difficile de garder à l'esprit à quel point les différences sont importantes d'un pays à l'autre** », souligne-t-elle. « **Je peux travailler au siège social et émettre des directives, mais si je ne comprends pas les défis auxquels sont confrontés les avocats de mes équipes sur le terrain, et si je ne sais pas à quel point chaque pays doit être traité différemment, je ne rends pas service à mon entreprise.** »

Cependant, même en ayant une large couverture de l'Afrique, il y aura inévitablement des régions ou des pays que l'équipe juridique aura du mal à couvrir. La nature de plus en plus interconnectée des entreprises n'a fait qu'aggraver cette difficulté. « **La portée mondiale de la législation a changé la manière dont beaucoup d'entreprises en Afrique envisagent le risque juridique** », note **Yvonne Perumal**, Directrice des Services Juridiques et Judiciaires de l'assureur sud-africain Liberty. « **Je constate de plus en plus que même les petites transactions, apparemment très localisées, peuvent avoir une large portée géographique. Dans un litige opposant une entité sud-africaine et une entité basée à Dubaï, un point de droit tanzanien peut soudainement apparaître. Toute entité ayant une présence en Afrique, toute entité ayant des clients en Afrique doit avoir une approche très intégrée pour suivre ce qui se passe dans les pays où elle n'est pas forcément très présente ou dans lesquels elle n'a pas obligatoirement d'intérêt.** »

Sans surprise, aucun des DJ avec lesquels nous nous sommes entretenus pour élaborer ce rapport ne pense avoir une couverture parfaite de ses pays et marchés, et presque tous déclarent compter fortement sur leur réseau de conseillers externes pour couvrir les régions ou les pays dans lesquels ils ne sont pas présents. Dans cette mesure, entretenir des relations étroites avec des partenaires ou des cabinets d'avocats de confiance est considéré comme un élément primordial de la structure et des responsabilités de l'équipe juridique. « **Le nombre de juridictions différentes avec lesquelles nous devons traiter et la complexité réglementaire de la gestion des entreprises dans ces juridictions signifient qu'il est essentiel de disposer d'une liste diversifiée de cabinets d'avocats** », note **Lameez Vania**, Directrice Juridique chez Reckitt Benckiser, qui est basée en Afrique du Sud. « **Dans le même temps, il est crucial de disposer d'un réseau solide et établi de cabinets d'avocats fiables sur lequel s'appuyer. Sur un continent aussi diversifié que l'Afrique, vous ne pouvez pas gérer l'éventail de dossiers juridiques qui vous seront soumis sans ce soutien.** »

Le fait que des avocats travaillent à des centaines de kilomètres du bureau des DJ peut poser des problèmes en soi. Pour ceux qui gèrent une équipe décentralisée, les gains en matière de connaissances locales détaillées sont potentiellement neutralisés par les problèmes d'attraction, de formation et de développement du personnel. Ces défis deviennent d'autant plus graves lorsque le personnel est situé dans des lieux éloignés ou dans un environnement qui ne répond pas à l'idée qu'il se fait d'une carrière en droit des sociétés.





Perspectives des DJ

« Même si personnellement j'ai toujours préféré avoir une équipe centrale forte, assistée par des cabinets d'avocats locaux dans les pays où nous manquons d'expertise incorporée, il n'y a pas de bonne réponse à la question de savoir comment aborder les choses, si ce n'est de se concentrer sur la création d'un vivier de talents aussi diversifié que possible. C'est cela, plus que toute solution purement structurelle, qui sera essentiel pour gérer toute la complexité de l'Afrique. »

Rafik Mzah, Directeur Juridique, AfricInvest (Tunisie)

« Je ne peux pas avoir un avocat dans chaque pays, mais je pense que ce serait une erreur de localiser tous mes avocats au siège social de Lagos alors que nous opérons dans 16 pays à travers le continent. Si le service juridique est trop centralisé, il court le risque de devenir une fonction administrative qui perd le contact avec les véritables défis auxquels sont confrontées nos équipes opérationnelles et commerciales. La capacité à travailler pour les entreprises repose sur des relations étroites, ce qui signifie qu'un certain degré de décentralisation est toujours nécessaire. »

Wole Onabolu, Directeur Exécutif et Conseiller Général, Afrique subsaharienne, Baker Hughes (Nigeria)

« Nous avons choisi de travailler selon un modèle hybride qui intègre à la fois des avocats incorporés et centralisés. Nous avons l'habitude de gérer une fonction entièrement centralisée pour le secteur de la vente au détail de nos activités, mais au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise et de sa stratégie de plateforme, nous nous sommes davantage orientés vers des avocats incorporés, il y a tellement d'innovations dans l'entreprise que nous avons besoin d'une surveillance stricte et d'une implication juridique dès le départ. »

René du Preez, Directrice Juridique du Groupe, Standard Bank Group (Afrique du Sud)

« Nous avons adopté une approche consistant à largement diviser notre couverture juridique en groupes linguistiques dans la région. Ainsi, nous avons des conseillers anglophones, couvrant l'Afrique occidentale et orientale de langue anglaise, des conseillers francophones, couvrant les pays de langue française, ainsi que des conseillers lusophones, couvrant les pays de langue portugaise et enfin la région de l'Afrique australe.

Cette approche nous permet de gérer le fait que nous n'avons pas des avocats dans chaque pays dans lequel nous opérons, car ce n'est tout simplement pas pratique.

Nos juristes sont également plus disposés à déployer des efforts supplémentaires pour couvrir l'entreprise, le cas échéant. »

Ozim Obasi, Directrice Juridique et Conseillère Générale, GE Africa (Ghana)

« Nous couvrons l'ensemble du continent depuis notre siège en Égypte, mais nous avons également des bureaux en Côte d'Ivoire, au Zimbabwe, en Ouganda et au Nigeria, depuis lesquels nous travaillons pour 41 pays africains. Il est particulièrement difficile pour nous de suivre les changements d'une juridiction à l'autre, et nous comptons beaucoup sur notre réseau de cabinets d'avocats pour nous tenir informés des changements apportés aux lois locales. »

Samallie Kiyingi, Directrice des Services Juridiques et Conseillère Générale de la Banque africaine d'Import-Export (Égypte)



3. La guerre des talents

« Attirer des talents dans mon équipe en Afrique est vraiment l'aspect le plus difficile de mon travail. Un grand nombre des meilleurs diplômés d'Afrique sont aujourd'hui attirés par la finance ou le marketing, et la profession juridique risque d'être laissée pour compte. Pour assurer la pérennité du rôle de conseiller juridique interne et aider les entreprises africaines à devenir plus compétitives, nous devons, en tant que professionnels, construire l'avenir et encourager les meilleurs étudiants africains à envisager une carrière en droit. »

Rafik Mzah, Directeur Juridique, AfricInvest, (Tunisie)





Compte tenu de l'environnement opérationnel de plus en plus complexe auquel sont confrontées les entreprises en Afrique, trouver des moyens de constituer et de maintenir en place un service juridique hautement performant est une priorité essentielle pour les DJ. Établir une structure optimale pour l'équipe juridique n'est qu'une partie du défi auquel sont confrontés les DJ. Avec l'augmentation du nombre de services juridiques à travers l'Afrique, trouver des moyens de proposer une évolution de carrière définie aux avocats de grande qualité peut devenir un défi majeur pour les DJ. **« Savoir ce qu'il faut faire pour gérer le développement des talents, et surtout pour les retenir, est une question que je me pose toujours », commente Wellington Chimwaradze, de chez Unilever. « Il ne sert à rien de consacrer beaucoup d'efforts et d'investissements dans le développement d'une personne si vous finissez par la perdre simplement parce que vous n'avez pas établi de plan pour la faire progresser au sein de l'équipe. »**

Le recrutement constitue le premier défi important. Notre étude montre à quel point cela est difficile, puisque seuls 21% des participants déclarent être capables de trouver et de recruter des juristes d'entreprise ayant un niveau d'expérience approprié, contre 39% qui déclarent éprouver généralement des difficultés sur ce point. Avec plus de la moitié (51%) des participants déclarant qu'ils prévoient de développer leurs équipes dans les mois à venir, ces défis vont avoir un impact majeur sur le paysage des juristes internes en Afrique.

Concernant le type de compétences recherchées, notre panel de DJ s'accorde à dire qu'il est tout aussi important de trouver des avocats prêts à s'adapter à la nature changeante de leur rôle que de recruter des compétences juridiques spécifiques, sachant que le fait de maintenir en poste un personnel qui a déjà démontré une aptitude pour le rôle est souvent le défi le plus difficile à relever. **« Il est beaucoup plus difficile de retenir les talents que de les recruter », explique Pearlene Singh, Directrice Juridique et de la Conformité chez Teraco Data Environments. « Il est toujours possible de trouver une personne ayant des compétences spécialisées et qui semble correspondre à l'entreprise, mais il ne faut pas considérer comme acquis le fait qu'elle que celle-ci reste. »**

Les équipes juridiques décentralisées sont un autre défi, note **Asana Abu** qui opère au Kenya, Directrice Juridique de Wave Mobile Money, une solution financière numérique. **« Les avocats talentueux sont très rapidement opérationnels dans leur soutien aux marchés locaux, et c'est ensuite à vous de trouver comment les aider à rester engagés, en les intégrant dans une équipe juridique plus vaste à l'échelle de l'Afrique. Parmi les choses que j'ai mises en place, j'ai confié à chacun de nos groupes d'avocats locaux la responsabilité d'un secteur juridique dans lequel ils sont compétents. Cela permet de créer des enclaves d'expertise très spécifiques tout en donnant aux membres de l'équipe une expérience multijuridictionnelle. »**

Le développement des talents a ses limites pour toute équipe juridique interne. Tôt ou tard, même l'avocat le plus prometteur manquera d'espace pour se développer. **René du Preez**, de Standard Bank Group, déclare :

« Il faut être clair, nous ne sommes pas un cabinet d'avocats. Les structures internes sont par nature assez horizontales, ce qui signifie que vous devez trouver des moyens d'offrir au personnel des opportunités autres que celles d'une progression linéaire dans la hiérarchie. »

Zinhle Mariani, Conseillère Générale Groupe de l'assureur sud-africain Hollard, commente : **« Même si je veille à ce que les conseillers seniors bénéficient d'une rotation de poste, de la possibilité d'acquérir des expériences dans différents rôles et de développer leur propre domaine d'expertise, je ne peux pas garantir qu'ils auront un travail à la hauteur de leurs ambitions à long terme. Il y a tellement de choses que je peux faire pour offrir des opportunités avant de me trouver à court de solutions. »**

Mais même dans la hiérarchie relativement fixe et horizontale d'un département juridique, le DJ peut montrer l'exemple.

39%

déclarent éprouver généralement des difficultés à trouver et à recruter des juristes internes à un niveau d'expérience approprié



Gagner les cœurs et les esprits

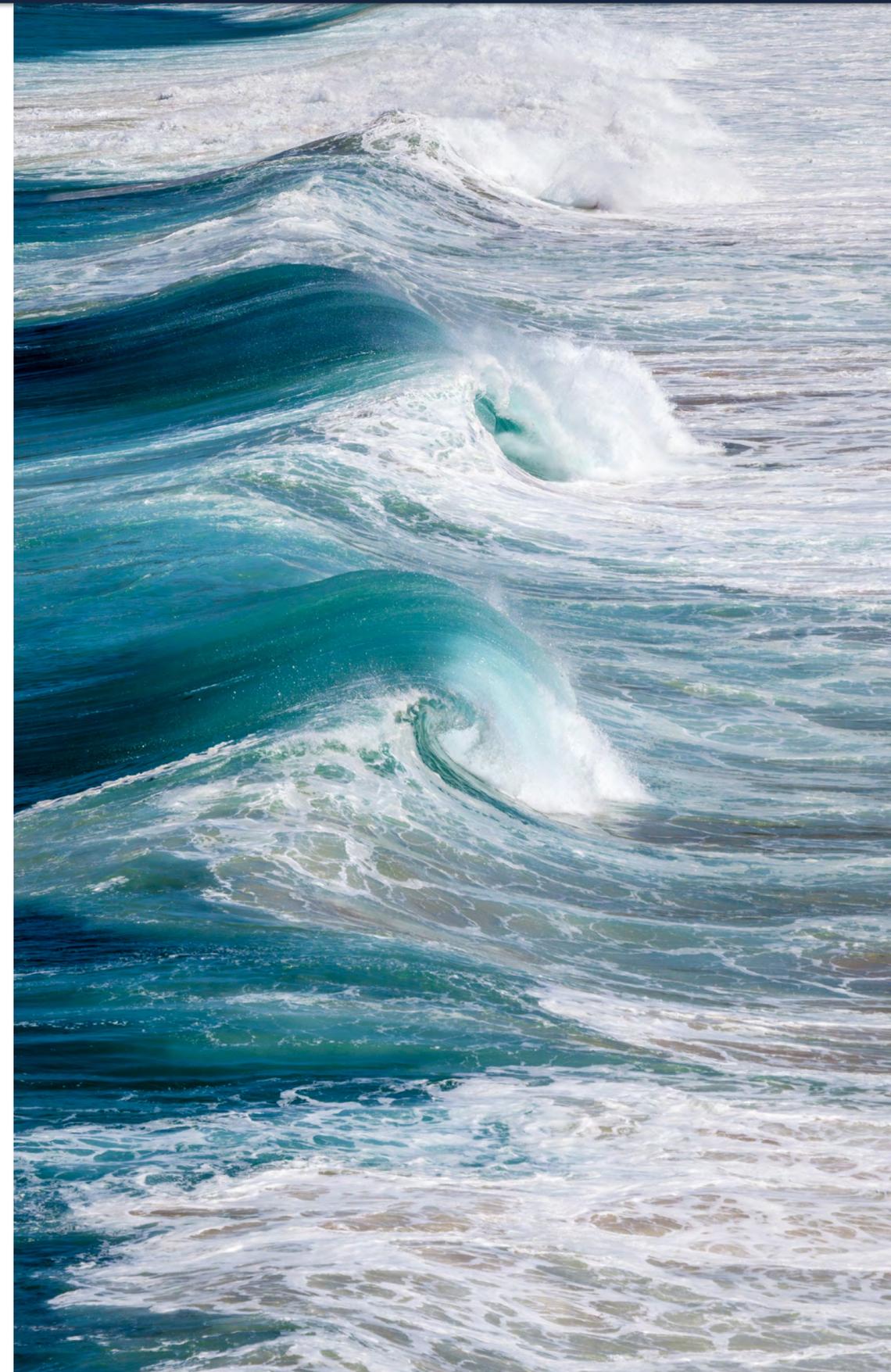
Les petites équipes ont tendance à offrir moins d'opportunités de promotion. Pour les DJ basés en Afrique, cela pose un problème : plus de la moitié des participants à notre étude déclarent avoir travaillé dans une équipe juridique composée de cinq avocats ou moins, tandis que même les plus grandes équipes juridiques du continent ne peuvent généralement pas égaler les opportunités de progression de carrière traditionnelles offertes par les grandes organisations basées aux États-Unis, en Europe ou en Asie-Pacifique.

Mais l'impact de la COVID-19 et le changement des habitudes de travail qui en résulte pourraient bien changer la donne. Bien que son équipe juridique interne soit loin d'être une petite équipe, le Groupe Liberty a vu une augmentation considérable de la capacité du personnel à se déplacer latéralement au sein de l'entreprise depuis la pandémie. « Avec l'essor du télétravail, le personnel peut rejoindre n'importe quelle équipe de l'entreprise sans devoir déménager », explique Yvonne Perumal de Liberty. « Personne ne souhaite perdre ses meilleurs avocats, et pourtant la plupart des DJ préfèrent rester au sein de l'organisation plutôt que de partir ailleurs en raison d'un manque ressenti d'opportunités. »

Pour répondre efficacement aux besoins des entreprises, les DJ doivent non seulement attirer et retenir les talents, mais aussi encourager ces talents à participer (et faire en sorte qu'ils souhaitent participer) aux prises de décisions stratégiques et tactiques. Par-dessus tout, le consensus au sein de notre panel consistait à dire que la responsabilité du développement de carrière commence et se termine avec les DJ. Pour **Karl Rogers**, Conseiller Général, Afrique et Moyen-Orient à la Standard Chartered Bank, aller de l'avant représente également une opportunité de contribuer à l'amélioration de la qualité des talents juridiques en Afrique. « **Nous sommes très fiers de compter 38 nationalités au sein de l'équipe juridique de la banque pour l'Afrique et le Moyen-Orient, et nous tenons à envoyer nos meilleurs talents africains dans de grands centres financiers comme Singapour**

et Londres, afin qu'ils puissent porter le flambeau de l'excellent travail que nous accomplissons et, au bout du compte, rapporter en Afrique une connaissance plus large du fonctionnement de notre entreprise », commente-t-il. « Au final, soutenir cela fait partie de mon travail de leader. Le message que j'adresse à tous les membres du personnel, quelle que soit leur ancienneté, est qu'ils doivent se montrer engagés et participer activement à l'entreprise, apprendre à la connaître sur le bout des doigts, lui apporter des idées et lui insuffler de l'énergie. Cela doit être complètement délibéré, et vous devez donner l'exemple. En tant que DJ, vous devez rapprocher votre équipe de l'entreprise. »

Les propos de Karl Rogers font écho à un thème constant de l'ensemble de notre panel de DJ et souligné plus haut, à savoir la responsabilité des leaders à favoriser le changement. Le rôle des DJ évolue en Afrique, mais ceux-ci ne doivent pas se considérer comme des observateurs passifs d'un changement plus large. Comme le dit **Wellington Chimwaradze d'Unilever** : « **En tant que DJ, vous êtes responsable de la manière dont votre équipe est perçue au sein de l'entreprise, et vous êtes chargé de changer les attitudes et les perceptions [de ce qu'est un avocat]** ». Pour mener à bien ce changement, Wellington Chimwaradze estime que les DJ et leurs équipes doivent véritablement s'intégrer dans les secteurs de l'entreprise où sont prises les décisions stratégiques. À titre d'exemple, Wellington Chimwaradze encourage son équipe à assister à des réunions internes et à des forums qui n'ont que peu ou pas de rapport avec des dossiers juridiques, qu'il s'agisse de discussions sur la transformation du portefeuille et l'innovation ou de la planification des stratégies marketing pour les nouvelles lignes de produits. L'objectif, précise-t-il, n'est pas d'offrir des conseils juridiques, mais de donner aux avocats une vision plus globale de l'entreprise tout en veillant à ce que les idées juridiques soient considérées comme des apports positifs. Ceci constitue, dit-il, « **la première étape pour aider l'équipe juridique à vraiment faire partie de l'entreprise** ».





Perspectives des DJ



Adewunmi Alode
Conseillère
Générale et
Secrétaire
Générale, Lafarge
Africa (Nigeria)

Les 4 C du succès : collaboration, communication, développement de carrière et croissance collective

« En tant que DJ, il est de la plus haute importance de comprendre les objectifs de l'entreprise et le rôle que l'équipe juridique jouera dans leur réalisation. Lorsqu'ils comprennent cela, les DJ peuvent exploiter la force de chaque membre de l'équipe et investir dans leur progression de carrière en créant un environnement de travail véritablement collaboratif dans lequel chacun peut s'épanouir et contribuer à la réussite et aux réalisations globales de l'équipe. Un membre de l'équipe juridique travaillant dans une usine éloignée du siège social peut, dans un premier temps, considérer cela comme un inconvénient alors que c'est un énorme avantage pour lui en tant qu'individu. Toutefois, avec l'aide du DJ, la collaboration, la communication fréquente avec les autres membres de l'équipe, où qu'ils se trouvent, et la compréhension des possibilités de progression de carrière en termes d'exposition à des rôles juridiques et interfonctionnels comme la rédaction de contrats, la gestion des réclamations et des litiges, les relations publiques et communautaires, la légalisation des titres, permis et licences, entre autres, qui se présentent dans les activités quotidiennes de l'usine donneront au membre de l'équipe un sentiment de satisfaction considérable sur lequel il pourra s'appuyer et contribuera à la réussite globale et à la réalisation des KPI et objectifs de l'équipe juridique.

« Une équipe véritablement structurée et collaborative, ayant vision claire de la stratégie, des objectifs et de la manière dont elle s'intègre dans les objectifs généraux de l'entreprise, est absolument essentielle à la croissance individuelle et collective, aux réalisations et à la réussite de l'équipe juridique. »



Mohamed Komara
Conseiller Général
et Responsable
de la Conformité –
Région d'Afrique
centrale et
occidentale, Nestlé

La puissance des réseaux pour constituer un vivier de talents

« Connaître ses homologues, adhérer à des associations du secteur, avoir accès aux organismes de réglementation et travailler avec les ressources humaines et des recruteurs spécialisés dans le domaine juridique et de la conformité afin de connaître les talents disponibles sont quelques-uns des moyens que j'utilise pour dénicher de manière proactive des avocats expérimentés talentueux.

Trouver des avocats ayant peu d'expérience est relativement facile. Ce sont les rôles de haut niveau comme les DJ, les Secrétaires Généraux et les Conseillers Juridiques expérimentés qui sont beaucoup plus difficiles à trouver. Savoir qui est disponible, quelles sont ses aspirations, ses forces et ses faiblesses ainsi que ses coûts me permet de disposer d'un avantage concurrentiel, de constituer un solide vivier et d'éviter les mauvaises surprises.

Par ailleurs, je reste actif sur le marché car c'est le meilleur moyen de savoir qui s'y trouve et de pouvoir joindre ces personnes directement le cas échéant. »



4. L'utilisation de la technologie comme moteur de l'innovation

« Le rôle que joue la technologie dans notre entreprise s'est accéléré à un rythme effréné. Il y a quelques années à peine, nous parlions d'utiliser la technologie pour exécuter et gérer nos processus commerciaux. Désormais, nous parlons d'utiliser la technologie pour changer notre entreprise. Et si l'entreprise subit une transformation numérique, la fonction juridique doit suivre. »

René du Preez, Directrice Juridique du Groupe,
Standard Bank Group (Afrique du Sud)



Pour les fournisseurs de technologies juridiques, la pandémie mondiale qui a obligé les entreprises à s'adapter au travail à distance a créé d'importantes opportunités. Pour de nombreux DJ africains, la thérapie de choc s'est révélée être une bénédiction déguisée. Alors que les DJ faisaient face à une avalanche de questions sur l'impact qu'aurait le confinement sur leur entreprise, ils devaient également étudier comment leurs équipes pouvaient continuer à aider l'entreprise alors même qu'il n'était plus possible d'utiliser les méthodes établies d'envoi, de tri et de validation des documents. Pour presque toutes les équipes, ce fut le moment de réfléchir et de se demander si les pratiques exemplaires de longue date étaient réellement les meilleures.

Alors que 64% des participants à l'étude déclarent que l'équipe juridique africaine utilise déjà la technologie pour gérer sa charge de travail, seule une minorité déclare utiliser des technologies juridiques telles que les logiciels de révision de documents (11%), les signatures électroniques (10%), les outils de gestion du cycle de vie des contrats (8%) ou les logiciels de gestion des dépenses juridiques et de facturation électronique (5%).

Les dépenses mondiales en matière de technologies juridiques devant tripler d'ici à 2025, les fournisseurs commencent à s'intéresser fortement au marché africain. Dans le même temps, la jeune génération d'avocats du continent commence à considérer que le fait de se familiariser avec la technologie juridique est une condition préalable à toute future carrière juridique, et des forums tels que Legal Hackers (qui a maintenant des antennes au Cap, au Nigeria et au Kenya) et Africa Law Tech Association (ALTA) ont commencé à proposer des opportunités de mise en réseau et à élaborer de nouvelles méthodes de travail.

Si cela conduit sans aucun doute à un changement générationnel dans la manière dont les équipes juridiques abordent le travail, encourager les avocats à utiliser la technologie reste l'un des principaux défis de la

transformation de la fonction juridique. « **Les avocats ne pensent pas que la technologie soit un élément essentiel de leur activité, il faut donc vraiment se demander comment briser ces habitudes et ces mentalités et comment convaincre le personnel que c'est ainsi qu'une équipe juridique doit fonctionner** », note **Wellington Chimwaradze** d'Unilever.

Ceux qui sont prêts à adopter de nouvelles méthodes de travail se heurtent souvent à l'éternel problème des contraintes budgétaires. Dans notre étude plus large menée auprès de plus de 300 conseillers juridiques internes, près de la moitié des participants (41%) déclarent avoir du mal à obtenir un budget pour de nouvelles technologies, tandis que même ceux qui sont sûrs de recevoir un financement estiment que c'est la mise en œuvre qui pourrait être un défi. Mais le plus grand défi consiste peut-être à démontrer la valeur des technologies qui permettent de gagner du temps dans une fonction qui n'est plus définie par sa production brute.

Comme le souligne **Donovan Cavanagh**, Directeur Juridique du Groupe Alistair, fournisseur de solutions de transport long-courrier basé en Afrique orientale et australe : « **L'équilibre entre le budget et le rendement sera toujours contesté dans toutes les fonctions, de sorte que nous ne pouvons pas traiter cela comme un problème spécifique à l'Afrique, ni comme un problème juridique spécifique. Cependant, il est essentiel de comprendre que les fonctions [juridiques] à travers l'Afrique subissent des changements assez radicaux, ce qui rend l'évaluation de l'impact de la technologie particulièrement difficile. Le nombre d'avocats [internes] a considérablement augmenté, de sorte que le temps gagné sur une tâche est inévitablement consacré à une autre, sans doute plus importante.** »

3x

Il est attendu que les dépenses en technologie dans le monde du droit triple d'ici 2025



Perspectives des DJ



René du Preez
Directrice
Juridique
du Groupe,
Standard Bank
Group

Comment la technologie façonne la fonction interne

« Lorsqu'on veut acheter des technologies juridiques, la première chose que tout DJ doit faire est d'en parler au service informatique. Cela peut paraître évident, mais selon mon expérience, ça ne l'est pas toujours. Les DJ savent ce dont ils ont besoin et connaissent le budget dont ils disposent, mais la question n'est pas seulement de savoir si le prix proposé pour le logiciel est raisonnable, mais aussi de savoir combien coûtera sa mise en œuvre et sa maintenance. Il s'agit de savoir s'il est compatible avec les systèmes existants, s'il répond aux contrôles de sécurité et s'il s'intègre aux autres logiciels de l'entreprise. Il est également possible que le service informatique dispose déjà d'un système qui reproduit en grande partie les mêmes fonctionnalités ou qu'il puisse rapidement en développer un. Par exemple, en discutant avec mon équipe informatique, j'ai pu demander un outil capable de traiter ce que nous appelons des « données confidentielles », ou informations non structurées, pour en faire une base de données de dossiers juridiques consultable. Nous pouvons désormais afficher un tableau de bord et consulter les tendances, les coûts et les modèles de ce qui se passe dans l'ensemble de la fonction. Ce n'est qu'un début, nous espérons pouvoir nous appuyer sur cette base pour récolter des données pertinentes sur les dossiers juridiques que nous suivons et les modèles que nous observons dans l'ensemble de la fonction. Nous développons également une capacité d'apprentissage qui a été spécifiquement conçue pour les avocats et qui utilise les nouvelles technologies, dont une forme douce d'IA. Je dis toujours à mes avocats de ne pas se laisser décourager par le langage technique. Un avocat spécialisé en propriété intellectuelle affecté aux marchés mondiaux acquiert certainement de nouvelles compétences, mais son grand défi consiste à se former à une nouvelle terminologie. Les mêmes compétences juridiques sous-jacentes sont toujours applicables. Nous devons traiter la technologie de la même façon, comme une nouvelle terminologie à apprendre et à maîtriser. »



Samallie Kiyingi
Directrice
des Services
Juridiques et
DJ, Banque
africaine
d'Import-Export

Comment la pandémie a poussé les équipes juridiques à utiliser la technologie

« L'impact de la COVID-19 a accéléré l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Les fournisseurs de technologies exercent une forte pression sur le marché africain et je reçois désormais plusieurs propositions par semaine, mais l'adoption de solutions de travail plus intelligentes est également un élément que je mets en avant en interne.

Cette tendance est certainement plus large. J'ai remarqué que des outils comme DocuSign, qui sont bien sûr répandus aux [États-Unis] depuis un certain temps, sont de plus en plus utilisés par les équipes juridiques africaines. La question n'est pas simplement de faire plus avec moins ; les DJ doivent s'engager dans des stratégies plus larges de transformation numérique de leurs organisations. La technologie deviendra inévitablement un élément clé de la fonction juridique africaine dans un avenir proche.

J'ai adopté une approche consistant à faire petit à petit. Commencez petit, montrez que cela fonctionne, montrez que cela apporte une valeur ajoutée, pas seulement pour le service juridique mais aussi pour l'institution, et construisez à partir de là. Si vous utilisez correctement les bons outils, vous constaterez un gain d'efficacité en termes de temps et de production, mais également en termes de réduction des coûts, car même la facturation coûte de l'argent. »



L'appel de l'Afrique

Quelles sont les perspectives d'avenir pour la communauté des juristes internes en Afrique ? Avec un riche vivier de talents, une demande croissante et des opportunités commerciales croissantes, les DJ conviennent à l'unanimité que l'avenir est prometteur.

« **Notre histoire est très moderne** », déclare **Simon Cox**, Directeur Juridique Mondial et de la Conformité chez Bboxx, fournisseur britannique d'énergies renouvelables. Son entreprise, qui connecte les populations rurales au réseau par des panneaux solaires, a développé d'importantes activités au Rwanda, au Kenya, au Togo et en République démocratique du Congo en se concentrant sur les consommateurs négligés par les entreprises énergétiques traditionnelles. « **L'ancienne approche des entreprises occidentales à l'égard de l'Afrique était totalement dédaigneuse. Il s'agissait plutôt de savoir ce que nous pouvions en tirer. Quiconque connaît un minimum l'Afrique sait que cela reflète de manière embarrassante notre ignorance. L'Afrique est le continent le plus innovant, le plus dynamique et le plus jeune de la planète, et si vous ignorez cela, c'est tant pis pour vous.** »

La force croissante des entreprises fondées en Afrique confirme ce point. Comme le note **Asana Abu** de Wave Mobile Money, basée au Kenya : « **Oui, les défis à relever sont nombreux pour pouvoir mener des affaires en Afrique. Mais les récompenses pour avoir fait face à ces défis sont incomparables. J'ai longtemps exercé dans le privé à Londres, où j'ai travaillé sur des dossiers juridiques très importants, mais rien n'est comparable à l'excitation que procure le fait de mener une entreprise vers la croissance en Afrique.** » Et elle en sait quelque chose. Wave Mobile Money s'est donné pour mission de faire de l'Afrique le premier continent qui n'utilise pas d'espèces.

Le rythme de croissance vertigineux de l'Afrique est appelé à devenir la tendance économique déterminante des 100 prochaines années. Pour la profession juridique, et en particulier pour la profession juridique interne, cela fait de l'Afrique le lieu le plus susceptible de connaître une véritable transformation. « Les analystes ont tendance à considérer les start-ups comme le moteur du changement », déclare **Adewunmi Alode** de Lafarge Africa, « mais même les entreprises déjà bien établies modifient la façon

dont elles réalisent leurs activités. En tant que DJ, je suis optimiste quant aux opportunités qui existent en Afrique, en particulier les idées créatives et innovantes qui se transforment en modèles commerciaux et à ce que le futur réserve à ceux qui croient et investissent dans l'avenir de l'Afrique. »

Une seule déclaration reflète parfaitement les sentiments qui se dégagent de nos discussions avec certains des principaux DJ africains : « **En tant que DJ africains, nous ne recherchons pas des idées dans le reste du monde, nous nous demandons plutôt pourquoi le reste du monde ne cherche pas à s'inspirer de ce qui se passe en Afrique** ».





Poursuivons la conversation

Ce rapport fait partie du programme primé WIN (What In-house Lawyers Need) de DLA Piper. Il constitue le début d'un programme unique de contenus développé spécifiquement en gardant à l'esprit le conseiller juridique interne africain.

Pour en savoir plus sur le programme, s'inscrire pour rejoindre notre communauté mondiale en pleine croissance, qui compte plus de 10 000 juristes internes, pour poursuivre cette conversation.

Inscrivez-vous dès aujourd'hui à WIN sur www.dlapiperwin.com ou envoyez par e-mail à l'adresse win@dlapiper.com vos idées pour nous aider à définir notre programme WIN Africa.

Remerciements particuliers

Les recherches pour élaborer ce rapport ont été menées par DLA Piper Africa en partenariat avec The Legal 500.

Nous remercions particulièrement les 21 DJ qui ont si généreusement donné de leur temps pour nous aider à préparer ce rapport, notamment :

Asana Abu, Directrice Juridique, Wave Mobile Money

Adewunmi Alode, Conseillère Générale et Secrétaire Générale, Lafarge Africa

Amina Bashir, Directrice Juridique Générale Adjointe et Secrétaire Générale, Gulf African Bank

Donovan Cavanagh, Directeur Juridique du Groupe, Alistair Group

Wellington Chimwaradze, Vice-Président du service Juridique Afrique, Unilever

Simon Cox, Directeur Juridique Mondial et de la Conformité, Bboxx

René du Preez, Directrice Juridique du Groupe, Standard Bank Group

George Kimotho, Directeur Juridique, Mitchell Cotts Group

Samallie Kiyingi, Directrice des Services Juridiques et DJ de la Banque africaine d'Import-Export

Mohamed Komara, Conseiller Général et Responsable de la Conformité – Région de l'Afrique centrale et occidentale, Nestlé

Melissa Manzo, Conseillère Générale, AgDevCo

Zinhle Mariani, Conseillère Générale Groupe, Hollard

Rafik Mzah, Directeur Juridique, AfricInvest

Frank Ntabaye, Directeur Juridique et Secrétaire Général, China Dasheng Bank

Ozim Obasi, Directrice Exécutive et Conseillère Générale, GE Afrique

Wole Onabolu, Directeur Exécutif et Conseiller Général, Afrique subsaharienne, Baker Hughes

Yvonne Perumal, Directrice des Services Juridiques et Judiciaires, Liberty

Karl Rogers, Conseiller Général, Afrique et Moyen-Orient, Standard Chartered Bank

Pearlene Singh, Directrice Juridique et de la Conformité, Teraco Data Environments

Lameez Vania, Directrice Juridique Afrique subsaharienne, Reckitt Benckiser

Matthew Welz, Directeur Juridique et Secrétaire Général, Clicks Group Limited

Nous tenons également à remercier les 300 et quelques juristes internes qui ont constitué la base statistique de notre analyse en répondant à notre étude d'analyse comparative.

Nous avons beaucoup appris des participants et nous espérons que ces leçons se refléteront dans notre engagement continu à servir les entreprises africaines. Par-dessus tout, nous espérons avoir contribué à attirer l'attention sur le travail remarquable accompli par la communauté des juristes internes dans et à travers l'Afrique.



À propos de DLA Piper Africa

DLA Piper Africa opère dans 20 pays sur le continent, offrant des compétences de premier plan et une présence locale inégalée, renforcée par l'un des plus grands cabinets d'avocats au monde. L'équipe mondiale élargie pour l'Afrique est basée dans des centres clés tels que Londres, New York, Paris, Washington, DC, Dubaï, Perth, Hong Kong et Pékin.

Avec plus de 460 avocats opérant dans 20 pays, nous offrons à nos clients un service intégré qui associe compétences et présence locales, renforcé par les ressources et l'expertise internationale de l'un des plus grands cabinets d'avocats au monde. C'est grâce à cette présence géographique et à cette capacité à travailler ensemble de manière transparente pour permettre à nos clients de réaliser des accords multijuridictionnels africains que nous avons reçu le prix du cabinet juridique international de l'année lors des African Legal Awards ces deux dernières années.

Nous possédons un savoir-faire étendu et éprouvé dans les secteurs les plus importants en Afrique, notamment dans les biens de consommation et la fabrication, les services financiers, l'énergie et les ressources naturelles, les infrastructures, la construction et le transport, ainsi que la technologie et les télécommunications, à la fois dans le conseil et les litiges complexes ou encore l'arbitrage international. Un large éventail d'entreprises nous font confiance pour les aider à atteindre leurs objectifs, telles que des sociétés nationales et multinationales de premier plan qui se développent en Afrique ou y investissent, des promoteurs de projet, des gouvernements, des fonds de capital-investissement privés, des entités publiques, des banques et des institutions financières.

Pour en savoir plus sur l'offre de DLA Piper Africa, consultez www.dlapiperafrica.com

À propos de WIN

WIN est une série d'événements, d'outils et de forums créée par DLA Piper, plusieurs fois primée, qui aborde les aspects techniques, commerciaux et personnels du travail des juristes internes.

Notre programme WIN dédié a été entièrement conçu à partir des commentaires de notre communauté active de juristes internes, ce qui garantit que nos événements, nos séminaires en ligne et nos informations sont véritablement adaptés à leurs besoins. La communauté WIN se développe à l'échelle mondiale tout comme le programme WIN. Si vous souhaitez partager vos idées pour nous aider à définir le programme à l'échelle mondiale, n'hésitez pas à [nous contacter](#).

Où que vous soyez, en vous inscrivant à WIN, vous aurez accès à :

- Des invitations à nos événements et ateliers de formation sur notre site et dans le monde entier
- Des séminaires en ligne et matériels d'événements à la demande
- Des informations et des publications sur mesure
- Des guides des meilleures pratiques et des boîtes à outils
- Des références en matière de formation
- Un réseau de professionnels partageant les mêmes idées

AUTRES RAPPORTS WIN INSIGHTS

Notre rapport d'analyse comparative axé sur l'Afrique fait suite à la publication de notre deuxième rapport mondial WIN Insights ([à télécharger ici](#)).

Ce rapport mondial donne un aperçu actualisé des opportunités et des défis auxquels les équipes internes seront confrontées au cours des 18 prochains mois.

Le rapport mondial rassemble les expériences de juristes internes d'un large éventail de secteurs à travers le monde pour donner un instantané véritablement mondial de l'évolution du rôle de conseiller juridique interne. Le rapport tente de savoir comment les défis actuels liés à la pandémie

affectent le rôle du conseiller juridique interne, depuis les budgets et la stratégie jusqu'au travail flexible. Comment les entreprises prennent-elles des mesures significatives en matière de développement durable et de diversité et d'inclusion ? Et, plus important encore, comment le personnel se sent-il aujourd'hui ?

Pour en savoir plus, téléchargez notre rapport global WIN Insights.

Si vous êtes membre de la communauté WIN, vous en recevrez une copie dès sa publication. Si vous n'êtes pas membre de la communauté WIN, nous vous invitons à vous inscrire pour recevoir une copie du rapport dès sa publication.

Si vous désirez obtenir une copie du rapport d'analyse comparative séparément, veuillez nous envoyer [un e-mail](#).

À propos de The Legal 500

The Legal 500 est le plus grand site de références juridiques au monde et un fournisseur majeur d'informations juridiques sur le marché.

Grâce à l'expérience inégalée de nos chercheurs sur le marché juridique, nous analysons les capacités des cabinets d'avocats du monde entier depuis plus de 35 ans avec un programme de recherche complet, révisé chaque année. Notre programme couvre plus de 150 juridictions et offre la vision la plus récente du marché juridique mondial. Notre recherche est basée sur les commentaires de 300 000 clients répartis dans le monde entier, les contributions de cabinets d'avocats et les entretiens avec des cabinets privés et des juristes internes.

The Legal 500 produit également une large série de ressources pour la profession juridique, parmi lesquelles des rapports d'observation faisant autorité et l'organisation d'événements en présentiel et en virtuel. De plus, notre GC Powerlist et The Legal 500 Awards reconnaissent et mettent à l'honneur les juristes internes les plus performants pour leur talent remarquable et les résultats qu'ils ont obtenus.



DLA Piper Africa is a Swiss Verein whose members are comprised of independent law firms in Africa working with DLA Piper. Further information on DLA Piper Africa can be found at www.dlapiper africa.com. Further information on DLA Piper can be found at www.dlapiper.com. | APR23 | A16393-4

www.dlapiper africa.com
www.dlapiper win.com