

## Savoirs et savoir-faire

# Quelle formation continue pour le juriste d'entreprise ?

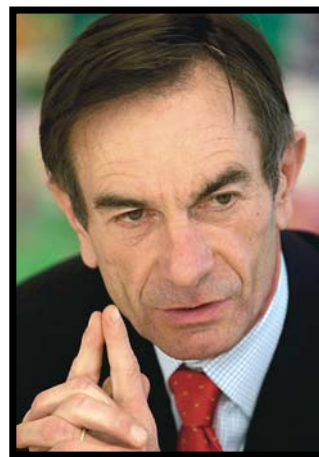
L'entreprise a besoin de juristes de mieux en mieux formés à ses problématiques et à son environnement. De juristes capables d'évoluer et de s'adapter. Juristes managers, juristes experts... Quelle formation pour quels juristes dans l'entreprise de demain ?



**François Garnier** est vice-président juridique de Pfizer France depuis 2003. Après six ans chez Rhône Poulenc-Rorer, dont deux aux États-Unis, il prend la tête de la direction juridique Europe de Pharmacia qui fusionnera avec Pfizer. Il est aussi président du Cercle Montesquieu et membre de la commission juridique et fiscale du LEEM, syndicat professionnel de la pharmacie et des entreprises du médicament.



**Peter Herbel** est directeur juridique de Total depuis 2004. Docteur en droit, il a été secrétaire général de Thomson de 1991 à 1996, avant de rejoindre Elf Aquitaine où il crée la Direction juridique de la branche Raffinage Distribution. Lors de la fusion avec Total fin 1999, il est nommé Secrétaire général de la branche Gaz Electricité et prend notamment en charge les directions Juridique, Ressources Humaines et communication, Sécurité environnement, Informatique et Achats.



**Philippe Melot** est associé de Solic, cabinet de conseil en management des ressources humaines de plus de 50 consultants. Directeur juridique pendant quinze ans puis avocat pendant six ans, il s'est spécialisé en 1998 dans le conseil en management des équipes juridiques. Il effectue depuis dix ans des missions d'amélioration de la performance de juristes au sein de directions juridiques et cabinets d'avocats de toutes tailles.



**Éric Thomas** est directeur juridique du groupe Thales depuis 2006. Diplômé de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne, il a débuté chez Total, en tant que fiscaliste. Il a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle dans les activités de haute technologie et aérospatiales. D'abord dans le groupe Matra puis, en tant que directeur juridique, au sein successivement de EADS puis Rexel.



### Éric Thomas

Dans une direction juridique, le besoin de formation continue part d'un constat simple : aujourd'hui le juriste est un véritable *business partner* pour les opérationnels. Il est essentiel que la formation qu'il reçoit soit en adéquation avec cette réalité. Par la formation que nous avons mise en place chez Thales, nous voulons assurer à chaque membre de nos équipes à la fois une connaissance globale du groupe et de ses objectifs, une bonne maîtrise de l'environnement opérationnel et une maîtrise évolutive des techniques juridiques adaptées. Ainsi nos juristes bénéficient désormais tous d'une formation financière de base. S'ils sont remplis, ces différents objectifs permettront à chacun d'évoluer avec plus de facilité et d'efficacité dans l'environnement matriciel qui est le nôtre. Nous fonctionnons en effet en plateformes juridiques partagées à l'échelon international, ce qui implique qu'aucun dossier n'est géré par un seul juriste. Un fonctionnement qui favorise d'ailleurs la mobilité interne.

### François Garnier

Je suis d'accord. Les formations de ce type sont un élément fédérateur important. D'une manière générale, la formation reste un excellent moyen de développer l'importance de la fonction juridique dans

l'entreprise. Il y a encore aujourd'hui trop peu de transversalité, d'évolution hors évolution verticale. Ce qui ne peut que poser un problème dans la gestion des carrières et le développement personnel de nos collaborateurs, car il nous est bien sûr mathématiquement impossible de faire accéder chacun à des fonctions de management au sein de la direction juridique.

### Éric Thomas

Pour le juriste, une bonne formation continue est aussi l'assurance de pouvoir plus tard exercer ailleurs. Une bonne formation met ses équipes dans la situation de pouvoir faire des choix. Nous essayons de leur proposer un développement de carrière à l'intérieur du groupe, mais il faut être conscient qu'il existe d'autres voies et en tenir compte.

### Philippe Melot

Il est essentiel, me semble-t-il, d'aborder la problématique de la formation continue en tenant compte du fait qu'il existe trois niveaux dans la fonction juridique, trois étages de la fusée en quelque sorte : la fonction d'expert, la fonction manager de projet, la fonction manager d'équipe. L'expert est un technicien du droit ou d'une spécialité juridique pointue. Le manager de projet est le juriste généraliste qui participe aux opérations de l'entreprise et représente, dans les projets, la fonction

juridique. Le manager d'équipe est le directeur juridique qui anime une famille de juristes avec tous les problèmes de management que cela comporte. À chacun de ces niveaux correspondent des besoins en formation spécifiques, et très importants pour évoluer d'un stade à l'autre. Mais le marché du travail enferme souvent les juristes dans les deux premiers étages, les étages d'expertise.

### Peter Herbel

Pouvez-vous redéfinir le troisième étage de la fusée ?

### Philippe Melot

Le troisième étage, c'est la direction juridique d'une branche ou d'une holding, avec animation d'équipes de juristes. Le directeur juridique reste un juriste expert, mais il est au niveau de la stratégie, du lobbying, il doit avoir le sens du jugement, un sens politique, des talents de négociateurs... Autant de compétences qui ne relèvent plus de l'expertise juridique. Bien des juristes n'aspirent pas à ces fonctions d'ailleurs, et préfèrent rester dans la zone de confort que leur procure l'expertise.

### François Garnier

C'est vrai. Dans l'entreprise, la sphère juridique gagne en importance, alors si

## PAROLES



nous ne sommes pas en mesure de recruter une population engagée, motivée, cela peut devenir problématique.

#### Peter Herbel

C'est aussi à l'entreprise de motiver les jeunes en leur donnant un environnement correct et en leur permettant de travailler sur des sujets qui les stimulent. À mes yeux, et pour revenir sur le sujet supposé nous occuper ici, avant même de parler formation continue, il faut d'abord aborder la question de la formation initiale. Et en la matière, ce qui choque toujours, c'est le décalage qui existe entre l'évolution des juristes dans des pays comme les États-Unis, par exemple, et la situation que nous connaissons ici.

#### François Garnier

Là-bas, des études montrent que lorsqu'un CEO recrute un directeur juridique, il est presque plus intéressé par ce que ce dernier peut lui apporter en termes de conseil stratégique, que par son expertise proprement juridique.

#### Peter Herbel

Un juriste chez nous devient rarement CEO, alors que là-bas, cela se fait effectivement. Ici, dans les Grandes Écoles, les ingénieurs destinés à occuper des postes de direction reçoivent en réalité une formation généraliste. Les juristes en revanche ne reçoivent qu'une formation de techniciens. Il me paraît indispensable de développer les contacts avec les universités pour instiller un changement salutaire dans les facs de droit.

#### François Garnier

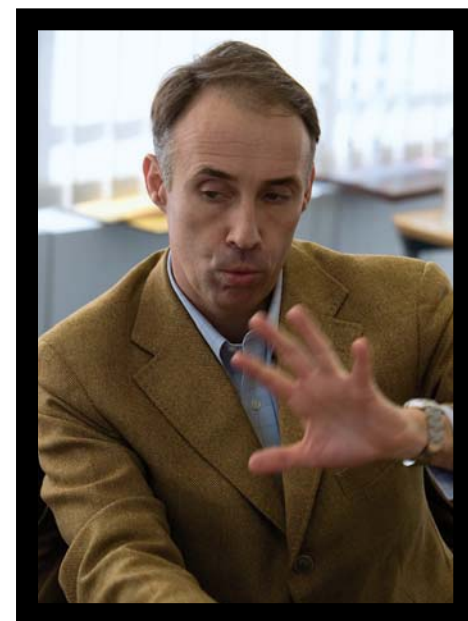
Les avocats ont d'ailleurs un peu le même problème.

#### Peter Herbel

Plutôt que de proposer de plus en plus de droit dans le cadre des MBA, il faudrait pouvoir apporter le MBA aux cursus juridiques. Créer, en quelque sorte, des Écoles du droit. Le fait que l'université puisse désormais, par le biais de fondations, faire appel à des financements privés devrait avoir une influence positive sur la réflexion générale en ce domaine. Que souhaite-t-on ? Non pas des techniciens pointus mais des gens capables d'évoluer. Il y a encore des domaines dans lesquels les juristes doivent s'améliorer. Sur le langage par exemple : il n'est pas normal qu'un juriste ne sache pas synthétiser, c'est une compétence indispensable dans l'entreprise d'aujourd'hui.

#### Philippe Melot

L'université, pendant longtemps, ne s'est pas préoccupée des débouchés professionnels. Elle formait des têtes bien faites : pour les juristes, des civilistes au raisonnement bien structuré. Ce n'est que depuis quelques années que les enseignants universitaires prennent en compte les besoins des entreprises : par exemple, les formations à la comptabilité et la finance pour les juristes. Par ailleurs, les DJCE ont professionnalisé l'enseignement du droit, l'ont rapproché de la pratique. Mais, fondamentalement, les juristes à mon avis ne sont pas formés à l'entreprise, sauf à être



passés par des écoles de commerce. C'est donc sur le tas, avec la formation permanente, qu'ils doivent apprendre l'entreprise.

#### Peter Herbel

Justement, concernant les DJCE, une question me taraude : pourquoi n'existe-t-il pas à Paris ? Pourquoi faut-il aller aussi loin que Cergy pour en trouver un ?

#### Philippe Melot

Les troisièmes cycles spécifiques ne sont pas si nombreux : pharmacie, banque-assurances, construction... C'est vrai que l'hyperspécialisation peut enfermer dans

## PAROLES

une filière ou un métier. Mais d'un autre côté, la compréhension de la chaîne de valeur ajoutée ou du *business model* de son industrie est clé... Je suis d'accord sur le fait que les juristes doivent pouvoir passer d'une industrie à l'autre mais, à mon avis, la première chose que doit faire un juriste quand il change d'entreprise est d'en comprendre totalement le *business model*.

### Peter Herbel

De toute façon, les Grandes Écoles ne permettront pas de former suffisamment de gens. Nous avons besoin d'un nombre trop important de professionnels. En toute logique, c'est la fac qui doit s'y mettre. C'est elle qui doit évoluer. Le moment est propice à un nouvel échange entre entreprises et universités, il faudra mener une réflexion sur les débouchés des études. Au sortir de la fac de droit, seuls 10 % des étudiants vont devenir magistrats. À quoi l'université sert-elle aujourd'hui ? En tout cas pas suffisamment à l'entreprise.

### Philippe Melot

Nous sommes face à un véritable clivage idéologique. Les universitaires ont toujours formé les gens sans se préoccuper des débouchés professionnels.

### François Garnier

Il est certain qu'aujourd'hui, il existe un décalage avec les besoins du marché. Mais l'idée fait son chemin, petit à petit. À Saint-Étienne, il existe maintenant un Master 2 de droit des affaires dans le domaine pharmaceutique. Les étudiants y sont à la fois formés à la technique juridique et au monde des affaires, donc aux particularités de l'industrie dans laquelle ils souhaitent évoluer.

### Éric Thomas

Je suis moins enthousiaste sur l'intérêt d'une formation adaptée à une industrie ; moins sensible à l'aspect connaissance d'un milieu particulier. En revanche, une bonne formation généraliste est un socle indispensable. La fonction se régénère par la mobilité interne et externe, il est donc indispensable de maintenir ou de créer les conditions de cette mobilité.

### Philippe Melot

Je ne suis pas d'accord, les troisièmes cycles spécifiques sont tout de même utiles, même s'il faut effectivement former des gens capables de s'adapter.

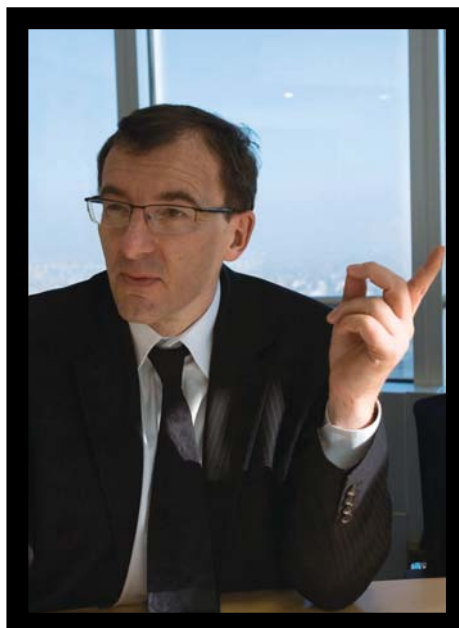


### Peter Herbel

Par le biais de la formation continue, l'entreprise peut aujourd'hui apporter les connaissances qui font défaut à la formation initiale. Il faut effectivement offrir des cours de commerce, de finance, de management. Il est également un autre pan de la formation que nous devons, nous, entreprises, prendre en charge. Car l'entreprise, et non l'université, est le bon endroit pour le faire : je fais référence à tout ce qui concerne ce que l'on appelle le « développement personnel », comme l'aptitude à négocier.

### François Garnier

Dans les grands groupes, le directeur juridique doit fédérer la famille juridique, le



sentiment d'appartenance qui accroît l'efficacité. La formation est clairement un aspect fédérateur.

### Peter Herbel

Chez Total, nous avons créé des ateliers de management interculturel dans le cadre desquels cinq cas pratiques ont été développés dans différents coins du monde et sur lesquels nous faisons intervenir des juristes et des négociateurs. Car, au final, à quoi sert le juriste ? À revenir avec un deal. Le juriste est jugé sur sa capacité à mener un deal jusqu'à sa signature. Nous avons aussi des *practice groups* au cours desquels les juristes des différentes divisions opérationnelles se réunissent tous les deux mois pendant deux heures et travaillent, très concrètement, sur des *policy papers* qui sont ensuite distribués au reste des équipes. Par ailleurs, dans nos « matinées des juristes », nous invitons des avocats ou faisons intervenir des juristes internes qui présentent un sujet particulier aux autres.

### Philippe Melot

Pour sortir du dilemme entre expert et généraliste, il me semble important d'insister sur le fait que le juriste, quel que soit son niveau, reste un expert. S'il perd son expertise, il perd en crédibilité. D'un autre côté, les postes de management demandent d'autres compétences intellectuelles et des personnalités complexes, que bien des profils d'expert ne peuvent ou ne veulent avoir. Rien de plus difficile que ces postes de direction juridique.

### Éric Thomas

J'ai sur l'approche « expertise » une grosse réserve. Sauf cas très particuliers, les gens n'entrent pas dans une expertise pour la vie, pour toute leur carrière. Ça ne me paraît pas judicieux pour l'entreprise de river les gens à une expertise. Il est important de pouvoir faire tourner les équipes pour favoriser l'évolution des compétences juridiques.

### Peter Herbel

J'aimerais savoir si vous arrivez à recruter des avocats.

### Éric Thomas

Nous essayons mais c'est difficile. Nous y parvenons en règle générale pour les juniors, en deçà de 30 ans. Au-delà, nous avons des difficultés à être compétitifs.

## PAROLES

**Peter Herbel**

Les avocats que nous réussissons à attirer sont certes moins payés que dans les cabinets, mais nous parvenons à leur proposer un environnement de travail alléchant, une véritable implication sur des projets. Ils voyagent, ils s'amuse plus grâce à l'intérêt du travail.

**Philippe Melot**

Pour tous les recrutements de juristes d'entreprise que nous lançons, nous recevons beaucoup de candidatures d'avocats. En réalité, jusqu'à l'association, les niveaux de rémunération en entreprise ne sont pas si éloignés de ceux que pratiquent les cabinets. La donne change au moment de l'association. Il est très difficile pour une entreprise de recruter des associés. De toute façon, plus la personne aura passé de temps en cabinet, plus difficile ce sera de l'intégrer à une équipe en entreprise, question de culture.

**François Garnier**

Pour en revenir à la formation continue, chez Pfizer, la formation continue technique est dispensée par nos juristes à leurs collègues. Nous avons prévu chaque année deux jours de formation avec des intervenants internes.

L'accès à la formation continue est assez facile. Nous essayons d'aider chacun à disposer des atouts qui lui ouvriront les meilleurs choix de carrière. C'est notre responsabilité managériale que d'offrir ce type de formation. Il est toujours difficile, lorsqu'on est jeune, de faire un plan de carrière. Mieux vaut bâtir une expérience variée.

**Éric Thomas**

Nous avons, nous aussi, bien sûr, toute une batterie de formations dispensées en interne, avec des partenaires ou pas.

**Peter Herbel**

Eric Thomas disait tout à l'heure qu'il avait exigé de tous ses juristes qu'ils suivent une formation en finance. Pour rebondir, j'aimerais ajouter que, comme les avocats, les juristes auraient besoin que la formation continue devienne obligatoire.

**Éric Thomas**

Concrètement, nous avons fixé comme règle pour nos directeurs juridiques la mise en place de vingt heures de formation pour chaque juriste dans son équipe.

**Peter Herbel**

En matière de formation, les entretiens annuels sont essentiels, tant pour se tenir au courant des besoins en la matière, tels que les formulent les salariés, que pour avoir des retours qualitatifs sur les formations qui ont été dispensées.

**François Garnier**

Il existe aujourd'hui, dans beaucoup d'industries, des formations annuelles tout à fait bien calibrées, des rendez-vous devenus incontournables. Mais il faut aussi que la formation continue que nous mettons en place colle aux besoins propres de nos entreprises. En tant que directeur juridique, il est important que je puisse montrer à mon patron l'efficacité des actions poursuivies. Ce qui nécessite de faire évoluer les compétences.

**Philippe Melot**

Les juristes que je rencontre sont généralement bons sur le plan technique et il est indéniable que, durant ces vingt dernières années, le niveau s'est élevé. Mais le bât blesse encore sur la question de la compréhension de la dimension industrielle. L'enjeu est élevé car il est politique : si, autour d'une table, un juriste montre qu'il ne comprend pas l'*environnement business*, il se fait damer le pion par le financier et c'est l'ensemble de la fonction juridique qui en pâtit.

**François Garnier**

Bien sûr.

**Philippe Melot**

Le directeur juridique doit donc, à mon avis, porter les efforts de formation de ses juristes sur la compréhension du *business* et des enjeux économiques des opérations.

**Peter Herbel**

On doit pouvoir devenir ce que les Américains appelle le *general counsel*. Or, pour être capable de donner son avis, il faut être capable d'avoir une vision globale d'un problème de l'entreprise.

**Philippe Melot**

Il ne faut pas oublier que la valeur ajoutée du juriste d'entreprise réside notamment dans sa compréhension approfondie des enjeux économiques, financiers, commerciaux de son entreprise. La formation permanente du juriste interne doit, à mon avis, lui permettre de développer son avantage comparatif : la connaissance intime qu'il a de son entreprise, celle qui lui permet de proposer aux opérationnels des solutions adaptées et sur mesure. □