

**MÉTIER ET
CARRIÈRE**[› Profils](#)[› Associations professionnelles et réseaux](#)[› Rémunération](#)[› Parcours](#)[› Offres d'emploi Juridique](#)[› Nominations Juridique](#)[ACCUEIL](#)[BUSINESS](#)[DIRECTIONS
JURIDIQUES](#)[MÉTIER ET CARRIÈRE](#)[PARCOURS](#)

Juristes : comment relever les défis de la formation continue

EKATERINA DVININA (LA LETTRE DES JURISTES D'AFFAIRES) | LE 26/08/2016 À 06:30



En réponse à l'expansion de la demande, l'offre de formation destinée aux juristes s'est considérablement développée au fil des années. -
Shutterstock / racorn

Mode d'emploi | Actualiser ses connaissances, monter en expertise, mieux appréhender le cœur de métier de l'entreprise, développer de nouvelles compétences, booster sa carrière... Les directions juridiques s'efforcent de satisfaire les multiples besoins en formation continue de leurs équipes en conjuguant toutes les ressources auxquelles elles ont accès. Objectif : élaborer l'offre la plus adaptée en fonction de leurs contraintes budgétaires et organisationnelles.

CET ARTICLE VOUS EST PROPOSÉ PAR **LA LETTRE DES JURISTES D'AFFAIRES**

Le juriste interne est un salarié comme les autres. À l'instar des opérationnels et des membres des autres directions de l'entreprise, il doit se tenir au fait des évolutions de son métier et de son secteur d'activité. « *Un juriste doit toujours rester à la pointe de son expertise et de sa pratique, relève Sabine d'Angély-Lavail, responsable management et développement au sein de la direction juridique du groupe Total. Tout comme les avocats, nous avons besoin d'être continuellement en veille par rapport à l'évolution législative, réglementaire et jurisprudentielle.* » Ainsi, depuis quelques années, les 475 juristes de Total doivent effectuer 20 heures de formation juridique par an.

Mais la formation ne se résume pas à la seule actualisation des connaissances. « *Un juriste doit se former toute sa vie : dès le premier jour où il commence ce métier, il doit penser à se former à la fonction suivante*, estime Nicolas Guérin, président du Cercle Montesquieu et directeur juridique du groupe Orange, qui compte 400 juristes. *Nous poussons énormément nos juristes à se former dans l'objectif d'anticiper leurs carrières. Par exemple, un juriste qui veut faire de l'international doit être non seulement être formé en langues, mais aussi aller au contact des pays.* » Autre fonction, plus familière des directions des ressources humaines : « *C'est aussi une manière de reconnaître les compétences de nos juristes, de les remercier, de les mettre en valeur* », poursuit-il.

Des savoir-faire à perfectionner

La nécessité de rester en phase avec les évolutions du cœur de métier de l'entreprise est une autre des raisons qui justifient le recours à la formation permanente. « *Le secteur des nouvelles technologies est très dynamique et c'est un environnement mouvant*, souligne Erwan Carpentier, Senior vice-président et directeur juridique de Mindtree, une société de services informatiques indienne basée à Bangalore. *Les juristes comme les développeurs doivent par conséquent suivre des formations de manière régulière. Un juriste qui travaille avec des commerciaux ou des techniciens sur un dossier de cloud services ou de big data doit parfaitement connaître le cœur de métier de son entreprise, sinon il risque de donner l'impression d'être complètement déconnecté.* »

Enfin, le contexte dans lequel le juriste évolue a changé, observe Véronique Chapuis Thuault, directrice juridique d'Armines et vice-présidente de l'AFJE. « *Aujourd'hui, nous faisons face à quatre défis : une démultiplication des règles juridiques, une mondialisation des enjeux, la digitalisation et l'évolution de la communication. Aussi, lorsqu'il interagit avec le comité exécutif ou le comité de direction, le juriste doit avoir un discours plus stratégique que technique.* » Il lui faut être « *un juriste concepteur, un juriste innovant, un juriste geek, qui fait de l'intelligence économique* », ajoute-t-elle. Autant de compétences et de savoir-faire à acquérir et à perfectionner.

Une offre de formation en plein développement

Si l'actualisation de ses connaissances juridiques en fonction des dernières évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles reste incontournable pour le juriste, il peut également éprouver le besoin « *de revisiter certains fondamentaux du droit qui peuvent être érodés par la pratique* », poursuit-elle. Quant aux compétences non juridiques, elles peuvent relever de domaines techniques (gestion financière, gestion de projets, informatique...) ou de soft skills (management, prise de parole en public, communication...) – ces derniers prenant de plus en plus d'importance dans toutes les carrières, y compris celles des juristes. Certaines données de l'étude « *Combien gagne un juriste d'entreprise en 2016 ?* », rendue publique par l'AFJE en mai dernier, témoignent ainsi de l'élargissement de la palette des compétences au-delà de la seule matière juridique : « *Nous constatons qu'aujourd'hui 50 % des juristes ont une formation complémentaire, contre 20 % en 2008*, relève Véronique Chapuis Thuault. *Parmi eux, seuls 19 % sont titulaires du CAPA ; pour les autres, il s'agit de diplômes non juridiques : MBA, Sciences-Po, Master II ou Master I non juridiques.* »

En réponse à l'expansion de la demande, l'offre de formation destinée aux juristes s'est considérablement développée au fil des années. « *Entre ce qui est proposé par les organismes de formation, les éditeurs juridiques, les cabinets d'avocats, les associations professionnelles, les universités et les business schools, l'offre est aujourd'hui pléthorique, et suffisante en volume* », observe Christophe Roquilly, professeur de droit et directeur du centre de recherches LegalEdhec de l'Edhec Business School. « *On trouve en France des formations d'excellente qualité pour les juristes*, estime le directeur juridique du groupe Orange, Nicolas Guérin. *Du côté des écoles et des universités, certaines proposent des compléments de formation. Orange a par exemple un partenariat avec l'école des Hautes Études appliquées du droit, qui élabore des programmes spécifiquement adaptés à nos besoins. Nous travaillons aussi avec Paris XI, qui a développé une formation très spécialisée dans les télécoms qui élabore des programmes spécifiquement adaptés à nos besoins, et nous travaillons aussi avec Paris XI, qui a développé une formation très spécialisée dans les télécoms. Du côté des organismes de formation professionnels, certains sont très bons, d'autres moins. Enfin, les cabinets d'affaires proposent en permanence des séminaires et des échanges aux juristes, très souvent gratuits.* »

En phase d'expansion, « *le marché de la formation continue est extrêmement intéressant et porteur, il enregistre une croissance importante*, témoigne Aude Denis-Recouvrot, qui a rejoint Fidal Formation en qualité de business developer, après treize ans chez Lexis Nexis, où elle était en charge de la formation intra-entreprise à destination des juristes. *Et si à l'origine, nous formions les directions juridiques au droit, aujourd'hui, énormément d'entreprises veulent former les opérationnels à des notions juridiques. Cela annonce une croissance exponentielle.* »

Des arbitrages nécessaires

Pour satisfaire l'ensemble de leurs besoins en formation continue, les directions juridiques procèdent à des arbitrages pour trouver l'offre la plus adaptée en fonction de leurs contraintes budgétaires ou organisationnelles. Le recours à des prestataires externes – cabinets d'avocats, organismes de formation, écoles et universités, associations professionnelles – peut alors se conjuguer avec la mobilisation de ressources internes. « *Les juristes de la Société Générale ont accès à un catalogue de formations internes très fourni, comprenant aussi bien des formations comportementales et managériales que techniques*, témoigne Karina Messaoudi, chief operating officer de la direction juridique du groupe bancaire. *Quand ils ont des besoins plus pointus, nous nous tournons vers des organismes spécialisés ou des cabinets d'avocats qui font partie de notre panel. Ces derniers interviennent d'ailleurs tous les mois dans nos locaux sur des thématiques particulières.* »

Dans les PME, les juristes n'ont généralement pas d'autre choix que de s'en remettre totalement à des prestataires externes. Directeur juridique de la société de services informatiques indienne Mindtree et à la tête d'une équipe de sept juristes, Erwan Carpentier utilise les services d'organismes de formation indiens. Il se rend aussi régulièrement à l'IT Legal Summit, qui se tient tous les ans au mois de janvier à Bangalore, pour deux jours de formation dédiés au droit et aux nouvelles technologies. Un événement qui attire un grand nombre de juristes basés en Inde, mais aussi en Asie de l'Est et en Europe. « *En Inde, c'est un véritable business : des associations proposent des séminaires juridiques tous les deux-trois mois* », observe-t-il. Au final, « *mon équipe et moi-même bénéficions de beaucoup de formations* », se réjouit-il, d'autant plus qu'il n'existe pas, en Inde, d'obligation légale en la matière pour les entreprises et que « *tout dépend du bon vouloir des employeurs* ». Il reconnaît avoir « *la chance d'être dans une entreprise très prospère, qui enregistre 16 % de croissance annuelle* » car, selon lui, « *cette souplesse et cette facilité à se former n'existent pas dans les entreprises qui réalisent moins de marge* ».

Une multitude d'acteurs

Les associations professionnelles sont également très présentes sur ce marché. C'est le cas de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) : « *L'AFJE recherche, développe et labellise des formations conçues pour les juristes d'entreprise et délivrées par des juristes d'entreprise pour que les contenus soient applicables immédiatement*, explique Charlotte Pinguet, responsable du développement de la formation de l'association depuis février dernier. *Pour répondre au manque de temps rencontré par la plupart des professionnels, nous privilégions les formations qui allient rapidité, flexibilité et qualité, et qui font appel aux outils digitaux.* » Depuis 2010, l'association organise chaque année le Campus AFJE, « *une journée centrale qui permet de répondre aux besoins des juristes de tout niveau, qu'ils soient spécialistes ou généralistes, à Paris ou en région* », poursuit Charlotte Pinguet. Outre cette manifestation, qui rassemble désormais 250 à 300 personnes chaque année, l'AFJE organise plus de 200 autres événements destinés aux juristes et expérimente de nouveaux outils tels que le MOOC sur la réforme du droit des contrats, conçu en partenariat avec le professeur de droit Bruno Dondero, qui a enregistré un grand succès ce printemps avec plus de 18.000 inscrits.

Acteurs incontournables de ce marché, les cabinets d'avocats d'affaires déploient beaucoup d'effort sur le terrain de la formation continue pour satisfaire leurs clients et... séduire ceux des autres. Répandue par le biais des appels d'offres émis par les grandes entreprises, la pratique qui consiste à exiger de son cabinet conseil un volet de formations et d'informations gratuites est désormais quasi institutionnalisée. L'offre proposée par les avocats, qui ont eux-aussi des obligations à remplir en termes de formation continue, est aujourd'hui aussi abondante que variée et, très souvent, gratuite.

Sur ce terrain, la démarche entreprise – très tôt – par le cabinet Fidal se démarque nettement de celle de ses confrères. Créée en 1988, sa filiale Fidal Formation réalise aujourd'hui huit millions d'euros de

chiffre d'affaires, « *ce qui est significatif pour le marché de la formation juridique* », fait remarquer Philippe Grosjean, président de Fidal Formation et directeur du développement au sein de Fidal. À l'origine, c'est « *le département droit du travail du cabinet qui a senti un besoin en formation très significatif à la suite des lois Auroux promulguées en 1982, raconte-t-il. Tout le monde était obligé de se remettre à niveau et le cabinet y a beaucoup contribué.* » Pilotée depuis Paris, la structure dispose via l'ensemble de ses bureaux de 90 sites de formation partout en France et délivre désormais 170 000 heures de formation par an, animées pour l'essentiel par les avocats du cabinet. Une façon d'être « *véritablement à proximité de la clientèle* », ajoute Philippe Grosjean. « *Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur la direction technique du cabinet, composée de 180 avocats ultra-experts chargés de disséquer les nouveautés et de réfléchir aux conséquences qu'elles peuvent induire, poursuit-il. Ils élaborent ainsi la doctrine qui, dans un premier temps, est destinée à former les avocats du cabinet, avant d'être déclinée au bénéfice de Fidal Formation.* »

L'écueil budgétaire

Dans les plus grandes entreprises, les besoins en formation continue des équipes juridiques, composées de plusieurs centaines de personnes, sont tels que certaines directions ont choisi, pour y répondre, de créer une structure dédiée en interne. En février 2014, Nicolas Guérin a ainsi inauguré au sein du groupe Orange une école de management appelée Orange Legal Academy, réservée aux managers juridiques en poste ou en devenir. « *La première raison qui a conduit Orange à créer cette école est le constat que, dans les universités françaises et européennes, les juristes ne sont pas formés au management, explique-t-il. La deuxième raison est la diversité des profils de nos juristes : ils ont des nationalités, des formations et des parcours différents. Au niveau du groupe, nous avons environ 80 managers, tous de profils différents et de 14 nationalités. Or, sans un socle commun de compétences et de méthodes de management, cela commence à gripper dès que vous opérez des changements. Nous avons donc voulu y remédier en créant un programme sur mesure pour les managers.* » Ce dernier se déroule sur douze à dix-huit mois pendant lesquels un groupe de douze personnes – « *nous procédons à une sélection, tout le monde ne peut pas y entre* », précise-t-il – suit trois modules : le premier en présentiel, les deux autres par téléphone et visioconférence. Le premier volet est axé sur cinq domaines du droit : concurrence, réglementation, compliance, droit des sociétés, et gouvernance. Suit un travail collectif sur un projet pour l'entreprise. Enfin, le troisième module consiste en une réflexion individuelle sur l'amélioration de ses pratiques de manager, ponctuée d'entretiens réguliers avec les RH et la direction juridique. « *L'objectif vise à améliorer la qualité du management des juristes, à faciliter les échanges entre pays et à construire une identité de la fonction juridique au niveau mondial* », fait valoir Nicolas Guérin. Le programme prévoit également des moments de détente – la formation est aussi « *un outil de respiration* », souligne-t-il. En 2015, le premier module s'est ainsi déroulé dans les locaux d'Orange au Caire, dans un cadre convivial. Enfin, l'accomplissement du programme donne lieu à la délivrance d'un diplôme, apprécié par les collaborateurs même s'il n'a qu'une valeur symbolique.

Chez Total, la direction juridique, qui emploie 475 juristes, dont 200 basés en France et en Belgique, a choisi une démarche légèrement différente. « *L'objectif est de proposer des formations en matière d'expertise juridique et de s'assurer que nos juristes ont accès à des formations dans les domaines de droit émergents* », commente Sabine d'Angély-Lavail, responsable du département management et développement de Total. Pour cela, l'entreprise fait appel à des avocats de son panel de Preferred Law Firms. « *Les interventions des avocats sont plébiscitées parce qu'elles conjuguent les aspects théoriques et pratiques et permettent de décliner immédiatement un sujet dans le domaine d'activité du juriste* », ajoute-t-elle. À terme, la direction juridique souhaite faire évoluer le dispositif vers des formats numériques. « *Les nouvelles opportunités offertes avec les webinars, les MOOC et les vidéos permettent de pallier certaines contraintes d'organisation. Le juriste peut se former au moment où cela l'arrange.* » Une pratique déjà entrée dans les mœurs chez Total, où les juristes exploitent les avantages de l'e-learning depuis plusieurs années pour des actions de formation et de sensibilisation (lutte contre la fraude et la corruption, compliance, protection des données personnelles, propriété intellectuelle) destinées aussi bien aux juristes qu'aux opérationnels. En revanche, tout ce qui relève des soft skills est géré par le service des RH et piloté par la direction de la formation du groupe.

Reste que, même si les situations diffèrent nécessairement d'une entreprise à l'autre, les directeurs juridiques se plaignent fréquemment de l'indigence de leur budget formation. Quand ils en ont un. «

Nous avons peu, voire pas de budget, regrette la vice-présidente de l'AFJE, Véronique Chapuis. Nous devons convaincre nos directions de la rentabilité d'une formation, et le gain doit être visible et rapide. Nous en sommes vraiment là ! » Mais selon Sabine d'Angély-Lavail, la principale contrainte n'est pas le budget mais le manque de disponibilité des juristes : « *D'un point de vue budgétaire, nous fonctionnons en nous adaptant à l'environnement économique. Mais un budget ne sert à rien si vous n'avez pas le temps de l'utiliser. Il faut donc savoir conjuguer le respect des délais liés à l'exercice de notre métier avec un système de formation efficace.* »

[> Découvrez tous les articles de La Lettre des Juristes d'Affaires](#)

