

Quelle formation pour un directeur juridique «business partner» ?

La position au sein de l'entreprise du directeur juridique connaît un bouleversement accéléré. Il devient aujourd'hui un véritable «business partner» des instances dirigeantes en intégrant le centre décisionnel de l'entreprise. Pour répondre à cette évolution, des formations pluridisciplinaires apparaissent sur le marché permettant de former les DJ à ces nouveaux enjeux.



Par Philippe Melot¹, Cercle Montesquieu, responsable du projet, Executive Master General Counsel de Sciences Po,

La transformation de la fonction et les besoins en formation

Si la transposition du titre et du statut de General Counsel³, inspiré du modèle anglo-saxon n'est pas encore d'actualité puisque le legal privilege fait l'objet de discussion depuis de nombreuses années en France, il n'en demeure pas moins que ses responsabilités et missions se sont fortement élargies. A l'instar des professions juridiques qui se sont considérablement transformées, le directeur juridique est désormais un «business partner», intégrant le centre décisionnel de l'entreprise et les instances dirigeantes.

Même si les juristes d'entreprise français sont tenus au secret professionnel de par la loi, leurs échanges et avis ne sont pas confidentiels et peuvent donc être saisis à tout moment et utilisés à charge contre l'entreprise qui les emploie. Ce décalage par rapport à de nombreux pays désavantage les juristes d'entreprise français et les sociétés qui les emploient. C'est même devenu un vrai handicap dans l'environnement international des affaires, par rapport aux autres grands pays industrialisés, notamment anglo-saxons, où la confidentialité est reconnue et protégée. Or, dans un monde globalisé au sein duquel les entreprises se tournent de plus en plus vers l'international, l'enjeu consiste pour ces dernières, à appréhender les stratégies à adopter puisque la portée du secret professionnel accordé dans une juridiction peut influencer la façon de gérer ses échanges avec, d'un côté ses juristes, et de l'autre, les avocats. Le rapport sur l'avenir de la profession d'avocat, commandé il y a quelques mois par le garde des Sceaux à l'avocat Kami Haeri, a été rendu public⁴. Les auteurs du rapport soulignent une forte demande pour la reconnaissance de ce statut tant pour les avocats que pour les juristes d'entreprise et sont favorables à «une évolution quasi inévitable vers la création d'un statut d'avocat en entreprise, qui permettrait de constituer une filière plus unie autour du droit et de son exercice (formation, déontologie) et compétitive sur le plan international». Parmi les 50 propositions de ce rapport, la quatrième recommande donc de «réunir et fortifier la filière juridique en mettant en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprise et d'avocats.»

Par ailleurs, en intégrant les instances dirigeantes de l'entre-

prise, le directeur juridique rejoint le centre décisionnel. Il doit donc comprendre les produits, les stratégies de son entreprise, ses enjeux, les rapports de force à l'intérieur et à l'extérieur, les concurrents. Il est de plus en plus associé aux décisions sur la RSE, la gouvernance, la conformité, le risk-management. Or, rien dans la formation universitaire ne le prépare à affronter ces problématiques. La transformation de la profession nécessite donc une connaissance approfondie des fonctions de l'entreprise et du leadership.

La création et le développement d'enseignements à destination des professionnels du droit à cette pluridisciplinarité permettent de former les directeurs juridiques à ces nouveaux enjeux.

Les offres de formation pour les GC en Europe et outre-Atlantique

Certes, depuis une dizaine d'années, les étudiants en droit parachèvent de plus en plus souvent leur cursus par un master spécialisé en droit et management dans les quelques écoles de commerce qui les proposent (HEC, ESSEC, ESCP EDHEC, EM Lyon). Mais les étudiants ne sont pas encore mûrs pour apprécier les défis qu'ils ne rencontreront que dix ou quinze ans plus tard dans des postes de responsabilité. Aussi, des initiatives sont apparues en formation continue, à l'intention des professionnels possédant plus de dix ans d'expérience.

C'est également pour répondre à ce besoin que l'AFJE et le Cercle Montesquieu souhaitent organiser un Grenelle du droit. Cette réflexion collective a pour but, entre autres, de rapprocher le monde universitaire du monde professionnel et d'améliorer la formation initiale des avocats et des juristes. L'objectif final étant le renforcement de la compétitivité du droit français et des professions juridiques. Nicolas Guérin, directeur juridique d'Orange et président du Cercle Montesquieu souhaite intégrer dans la formation juridique «des modules sur des sujets très concrets comme le management, la communication ou la gestion. [...] l'utilisation du digital et des legal techs lui paraît également indispensable pour préparer les étudiants à la pratique de demain.⁵»

Aux Etats-Unis, la prestigieuse université d'Harvard propose le Leadership in Corporate Counsel qui pendant quatre jours, a pour objectif de former les professionnels du droit



**Par Isabelle Eid,
counsel,
responsable
Knowledge
Management,
DLA Piper²**

au management. La formation se regroupe autour d'études de cas, de cours et de discussions en groupe et vise à former les directeurs juridiques à comprendre les défis de demain dans l'organisation de leur entreprise.

Il existe également le mini-MBA for In-House Counsel qui propose cinq sessions en 2017 de deux jours et demi à Boston et à Los Angeles. La formation propose des cours de comptabilité, finance et stratégie comportementale. Elle vise à renforcer la compréhension des concepts, problèmes et défis qui peuvent émerger face aux leaders. La formation permet également d'identifier les problèmes que peut rencontrer une entreprise dans le monde actuel et vise à gérer le management d'un département juridique de manière plus efficace.

Au Canada, le Business Leadership Programme for In-House Counsel a été lancé en 2013 et dure neuf jours. Les cours permettent d'apprendre entre autres à contribuer au succès et à l'organisation de l'entreprise et à mêler compétences de management et compétences juridiques. En Espagne, l'ESADE et l'IE Law School à Madrid proposent un Master spécialisé. Dernièrement, aux Pays-Bas, le General Counsel Executive Programme a été lancé en janvier 2016 avec 15 étudiants. Cette formation s'étale sur un an et demi et se compose de six modules de trois jours. Les cours couvrent les sujets classiques d'un MBA tout en l'adaptant au secteur juridique : management stratégique, management d'une équipe juridique, développement d'une entreprise, et la formation emmène les chanceux professionnels jusqu'à Stanford pour participer au programme CodeX. Ce programme permet d'acquérir une connaissance plus profonde des défis juridiques qui se posent dans les entreprises.

En France, l'Executive Master General Counsel de Sciences Po a été créé en association avec le Cercle Montesquieu et fera sa première rentrée fin mars 2017. D'une durée de trente-huit jours, cette formation diplômante d'une vingtaine de personnes vise à étudier les savoir-faire essentiels de l'entreprise, les pratiques managériales et les enjeux juridiques du monde actuel. Cet Executive Master s'adresse aux responsables et directeurs juridiques, le cas échéant, aux avocats, ayant au moins dix ans d'expérience professionnelle. Nicolas Guérin, Président du Cercle Montesquieu, explique la nécessité de création de cette formation : «Le Cercle Montesquieu, après avoir réalisé une étude des formations existantes en France, a constaté qu'aucune d'entre elles ne répondait correctement aux besoins de la montée en puissance des directeurs juridiques dans l'entreprise. Devenus aujourd'hui de véritables "business partners" des instances dirigeantes, ils ne peuvent plus se contenter d'être simplement des experts en droit, mais doivent également intégrer les dimensions stratégiques et managériales de leur fonction. Sciences Po Executive Education nous est apparu comme le meilleur partenaire pour élaborer un programme diplômant de management

des affaires juridiques, grâce à sa connaissance des grands enjeux du monde du droit et à sa capacité à développer les compétences managériales adaptées aux futurs directeurs juridiques.»

Composée de conférences-débats, de séminaires et d'ateliers, regroupant une vingtaine de participants, le programme est fondé sur l'interaction avec et entre directeurs juridiques, et crée une dynamique d'apprentissage positive en réunissant tous les participants à chaque cours. La formation est divisée en deux programmes certifiants, (i) le directeur juridique, partenaire stratégique de l'entreprise ainsi que (ii) le directeur juridique, leader d'équipes et de projets.

Le programme est ensuite divisé en deux blocs. Le premier bloc est intitulé : «Le directeur juridique, partenaire stratégique de l'entreprise» : relation de la direction juridique avec chaque grande fonction de l'entreprise, approche stratégique des enjeux juridiques, management du risque juridique. Le deuxième bloc «Le directeur juridique, leader d'équipes et de projets» s'articule autour du leadership, du management d'équipe juridique de la communication, et de la négociation interculturelle.

L'Executive Master permet donc aux directeurs juridiques, notamment d'affirmer leur rôle de leader d'équipe juridique, et de développer leurs capacités à être un membre clé des instances dirigeantes de l'entreprise dans un environnement international.

Pas une conférence, pas un article, pas un séminaire où ne soit évoquée la nécessité pour les juristes d'entreprises de se montrer «business partner» et «business minded». Encore faut-il qu'ils y soient formés. Or l'enseignement universitaire en France reste techniciste⁶, préparant de bons techniciens du droit, mais non des managers, et encore moins des dirigeants stratèges. Réjouissons-nous que le marché de la formation commence à répondre au besoin criant pour les responsables et directeurs juridiques, d'être accompagnés pour faire face à l'élargissement de leurs responsabilités au sein des instances dirigeantes des entreprises, elles-mêmes confrontées à la globalisation et à une concurrence exacerbée, dans un environnement réglementaire toujours plus dense. ■

1. Associé, Cabinet Legalteam Solutions, conseil en management pour les directions juridiques.

2. DLA Piper soutient L'Executive Master General Counsel de Sciences Po et du Cercle Montesquieu avec une bourse d'études : <https://www.dlapiper.com/fr/france/news/2017/02/dla-piper-lexecutive-master-general-counsel/>

3. Le statut juridique du directeur juridique diffère de celui de son homologue anglo-saxon. C'est plus spécifiquement la notion de legal privilege qui fait défaut.

4. Rapport Haeri : http://www.justice.gouv.fr/publication/rapport_kami_haeri.pdf

5. Option Droit & Affaires, n° 346, p. 1.

6. Cf « la cuisine du droit » par C. Jamin, LGDJ 2012