

JURISTES D'ENTREPRISE

Relever les défis de la formation continue

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.

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.

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.

EXPERTISE JURIDIQUE, COMPÉTENCES TECHNIQUES ET SOFT SKILLS

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.* »

OFFRE ABONDANTE ET MARCHÉ EN EXPANSION

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 tra-*

LES DIRECTIONS JURIDIQUES PROCÈDENT À DES ARBITRAGES POUR TROUVER L'OFFRE LA PLUS ADAPTÉE EN FONCTION DE LEURS CONTRAINTES BUDGÉTAIRES OU ORGANISATIONNELLES

vaillons 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. »

ENTRE RESSOURCES INTERNES ET PRESTATAIRES EXTERNES

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 ».



Sabine
d'Angély-Lavail

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 Dondéro, qui a enregistré un grand succès ce printemps avec plus de 18 000 inscrits.



Aude
Denis-Recouvrot

DU CONSEIL À LA FORMATION

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. »

LES LEGAL ACADEMY, AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

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 entrer », 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'objec-



Karina Messaoudi

tif 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.



Philippe Grosjean

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. » ■

Par Ekaterina Dvinina

Executive masters et MBA : l'offre s'étoffe

Depuis quelques années, l'offre d'Executive Masters/MBA ouverts ou même réservés aux juristes d'entreprise s'étoffe en France. Elle vise des profils de juristes confirmés en quête de nouvelles compétences et désireux de donner un nouvel élan à leur carrière. Témoignages.



© FOTOLIA

Reprendre le chemin de l'école après des années d'expérience ? Pourquoi pas, répondent de plus en plus les juristes. Patricia Rigaut avait ainsi vingt ans de carrière derrière elle quand elle a décidé de tenter un Executive M2/MBA proposé par l'École de droit et management de Paris-II, en partenariat avec l'Association française des juristes d'entreprise. « *J'ai un profil atypique* », dit cette juriste qui a démarré sa carrière comme assistante juridique, avant que son employeur, la société d'éclairage public Cite-lum, ne fasse évoluer son poste vers celui de juriste en droit des sociétés en 2003, puis de juriste corporate en 2010. En parallèle, elle suit alors une kyrielle de formations juridiques de remise à niveau. « *Je ressentais néanmoins le besoin de me remettre en cause et d'obtenir davantage de reconnaissance* », confie-t-elle. Elle opte pour l'Executive M2/MBA, une formation continue en droit des affaires et en gestion des entreprises, qui vient d'être créée : elle s'y inscrit, puis obtient un financement auprès du Fongecif. « *Mon projet a été très bien accueilli par ma société, d'autant qu'il ne lui coûtait presque rien puisque le Fongecif indemnisait également mes jours d'absence.* » À raison de quatre jours par mois (le vendredi et samedi), plus une semaine complète, soit 240 heures au total, l'expérience a été intense. « *La formation demande un investissement personnel considérable et un soutien sans faille de la famille* », précise cette mère de deux enfants. Ces efforts se sont révélés payants : « *Cette formation m'a ouvert l'esprit, m'a aguerrie aux sujets relatifs à la stratégie de l'entreprise et m'a donné une compréhension de projets plus globale.* » Elle a également été l'occasion d'enrichir son réseau professionnel,

aux côtés des autres élèves de la promotion : assureurs, auditeurs, financiers, avocats, ingénieurs. Aussi, quand elle constate que « *le diplôme obtenu n'a pas été pris en compte ni valorisé* » par son employeur, Patricia Rigaut choisit de quitter l'entreprise. Elle vient de prendre un nouveau poste chez le spécialiste de la gestion de parkings Indigo (ex-Vinci Park).

TOUT CE QUE L'ON N'APPREND PAS EN FAC DE DROIT

Suite à une cession d'activité, Valérie Bertrand s'est quant à elle retrouvée « *du jour au lendemain* » à la tête de la direction juridique du groupe Lumesse, spécialiste des solutions de gestion pour les ressources humaines. « *Je n'avais aucune connaissance en management des équipes* », se souvient cette professionnelle, installée en Allemagne. Après cinq ans à ce poste, elle décide de candidater à l'Executive M2/MBA de Paris-II, qu'elle a choisi pour son programme « *bien agencé pour les professionnels en activité* » et les matières – management, RH, finance, anglais – qu'elle « *n'a pas eu la chance d'étudier à la faculté de droit* ». Son employeur lui donne son feu vert et prend en charge le financement de la formation ainsi que les trajets Berlin-Paris, mais sans pour autant réduire la charge de travail. « *L'entreprise m'a laissée faire la formation, mais le rendement devait être là* », sourit-elle. « *Le MBA m'a donné une certaine confiance en moi et une prise de conscience du rôle du juriste dans l'entreprise, qui n'est pas toujours mis en valeur par rapport à d'autres fonctions.* » Il l'incite aussi à prendre du recul sur sa carrière. « *Au final, j'ai quitté mon employeur, alors qu'au départ ce n'était pas du tout prévu* », raconte-t-elle. À son nouveau poste au sein de l'Institut allemand d'urbanisme, un organisme semi-public, elle est chargée de la gestion des contrats et des appels d'offres. Lors des entretiens d'embauche, elle a pu mesurer l'avantage d'avoir un MBA sur son CV. « *En Allemagne, le MBA est très prisé par les recruteurs : gérants, directeurs commerciaux, opérationnels. À leurs yeux, ce diplôme signifie que vous avez une sensibilité et une vision plus globales de l'entreprise.* »

DES MBA RÉSERVÉS AUX SEULS JURISTES

D'autres programmes de MBA, destinés cette fois exclusivement aux juristes, sont en train de voir le jour actuellement. Ainsi, l'EM Lyon Business School va lancer en octobre prochain un Executive Master Juriste Business Partner, qui se

déroulera sur quatorze mois à Paris. « *L'objectif de cette formation est d'acquiescer une vision à 360° de l'entreprise, avance Eve Schönberg, avocate et professeur de droit des affaires à l'EM Lyon, et responsable pédagogique du programme. Nous avons monté ce projet en partant du constat que le juriste souffre d'isolement et d'un manque de reconnaissance parce qu'il n'a pas été formé dans son cursus universitaire à prendre part aux enjeux stratégiques de l'entreprise. L'objectif est d'apporter aux juristes confirmés seniors un véritable bagage en management.* » Le programme s'adresse donc aux juristes, aux directeurs juridiques et à leurs n-1, membres de comité de direction ou travaillant en relation directe avec lui. Il a été pensé selon un cheminement, en cinq modules : compréhension du contexte stratégique de l'entreprise, passage de la posture d'expert à celle de cadre dirigeant, management stratégique de l'innovation, business development, marketing & ventes complexes, développement à l'international. « *Le fait que ces programmes arrivent les uns après les autres ces deux-trois dernières années n'est pas anodin. Ils apportent une réponse à toutes les ruptures technologiques, géopolitiques, sociétales auxquelles le business est confronté. Il y a une nécessité de repenser toutes les fonctions d'expertises en mode d'interaction* », renchérit Chantal Poty, responsable des programmes diplômants à l'EM Lyon, qui a conçu l'ingénierie pédagogique du master.

UN EXECUTIVE MASTER POUR CADRES SUPÉRIEURS DE LA FONCTION JURIDIQUE

Un autre MBA, l'Executive Master General Counsel, cible cette fois les seuls cadres supérieurs de la fonction juridique. Il a été conçu par Sciences-Po Paris, en coopération avec l'association de directeurs juridiques Le Cercle Montesquieu. L'école accueillera les élèves de sa première promotion au premier trimestre 2017. Associé du cabinet de conseil en management pour les professions juridiques Legalteam, Philippe Mélot en est le concepteur. Directeur juridique à seulement 32 ans, il a évolué au fil de sa carrière vers des fonctions managériales, avant de « *sortir de la production juridique* » pour créer son cabinet de conseil. Il dresse le portrait-robot du candidat à l'Executive Master General Counsel : environ 35-40 ans, directeur juridique middle management dans une société du CAC40 ou directeur juridique d'une ETI, ou encore avocat(e) dans un grand cabinet d'affaires et envisagent de rejoindre l'entreprise. « *Quelqu'un qui a une formation initiale juridique et éventuellement une formation complémentaire, et qui a fait l'apprentissage de l'entreprise sur le tas, ajoute-t-il. Ce master a pour but de faire un break pour conceptualiser et mettre en ordre les acquis de dix ans d'expérience professionnelle, pour échanger avec d'autres personnes ses expériences de management juridique.* » En amont de sa réflexion menée au sein du Cercle Montesquieu, dont il est un des membres fondateurs, Philippe Mélot dit avoir fait le tour du monde de la formation :

« *Nulle part je n'ai trouvé un programme comme celui-ci, prenant en compte les besoins spécifiques des responsables juridiques. Il existe des formations en management pour les "lawyers" à Harvard, à la London Business School, à l'ESADE Business & Law School en Espagne, mais il s'agit généralement de programmes courts qui s'adressent à des managing partners de cabinets d'avocats.* »

« *Nous sommes élitistes et nous le revendiquons*, poursuit-il. *Nous nous adressons à des juristes à haut potentiel, avec une belle expérience professionnelle, et qui ont l'ambition de devenir General Counsel, c'est à dire d'être à même de replacer le paramètre juridique dans la stratégie globale de l'entreprise.* » Trop élitiste ? Le reproche lui a déjà été fait. D'autant que, malgré « *un grand intérêt et un accueil très enthousiaste* », la première promotion n'est pour l'instant remplie qu'aux trois quarts. Le prix, bien que dans le bas de la fourchette des Executive MBA, peut être un obstacle, de même que l'étroitesse du marché des juristes visés. Récemment remanié, le programme s'articule désormais en plusieurs certificats indépendants qui, cumulés, donneront lieu à l'obtention du diplôme. « *Cette nouvelle modalité présente plusieurs atouts : une plus grande flexibilité pour le participant dans la construction de son parcours de formation, l'opportunité de cibler uniquement la dimension managériale dont il a besoin, et une facilité accrue pour financer le coût du programme* », précise Olivia Labrunie, responsable de programmes à Sciences-Po. « *Nous sommes sur un marché assez étroit : les juristes qui ont de l'appétence pour le management sont une minorité*, regrette Philippe Mélot. *Beaucoup se voient encore et sont considérés en interne comme des experts du droit alors que la fonction juridique moderne englobe des pratiques managériales que l'on n'apprend pas dans les traités de droit et qui supposent une compréhension approfondie des acteurs et du business.* » ■

M2/MBA Droit des affaires & Management-Gestion

Paris II Panthéon-Assas

Profils : juristes et autres professionnels ayant une expérience d'au moins 3 ans

Coût : 7 700 euros pour le MBA + les frais universitaires pour le Master 2

Durée : 240 heures sur 12 mois

Executive Master Juriste Business Partner

EM Lyon Business School

Profils : avocats d'affaires, conseils, experts et directeurs juridiques

Coût : 21 000 euros HT

Durée : 217 heures (+ 4 jours de learning trip) sur 12 mois

Executive Master General Counsel

Sciences-Po Paris

Profils : directeurs juridiques, avocats d'affaires

Coût : 25 000 euros net

Durée : 38 jours sur 12 mois