Carrières de Juristes d'Entreprise

Compte rendu de la conférence du 22 mars 2012 à l'Université Paris II Panthéon-Assas

Conférence organisée par :

Carrières-Juridiques.com
OFFRES D'EMPLOI DES MÉTIERS DU DROIT

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

LE PETIT JURISTE
FAIT PAR LES ETUDIANTS POUR LES ETUDIANTS

Présentation des thèmes et intervenants

La conférence sur les carrières juridiques d'entreprises organisée par l'Association Française des Juristes d'entreprise (AFJE), l'association Le Petit Juriste ainsi que le site de recrutement Carrières-Juridiques.com, spécialisé dans les métiers du droit s'est intéressée aux thèmes suivants :

❖ Introduction de la conférence et présentation des organisateurs

Monsieur Adrien Chaltiel, Président de l'association « Le Petit Juriste »
Monsieur Hervé Delannoy, Président de l'AFJE et Directeur Juridique du Groupe Rallye
Monsieur Antoine Bouzanquet, Directeur Associé de Carrières-Juridiques.com

❖ Quelles compétences pour devenir juriste d'entreprise

Professeur Jérôme Duval-Hamel, co-Directeur du M2/MBA de Paris II de Droit des Affaires et Management-Gestion, ancien Directeur Général et Affaires Juridiques de grands Groupes

❖ La culture juridique d'entreprise

Monsieur Rémy Sainte Fare Garnot,, chercheur associé à l'EDHEC, administrateur de l'AFJE et ancien directeur juridique de grands groupes

❖ Le début de carrière en entreprise

Madame Marine Brogli, juriste chez Hachette

❖ L'évolution des carrières et adaptabilité

M*adame Mariette Bormann, Directrice Juridique de Malakoff Médéric*

❖ La mobilité internationale en entreprise

Monsieur Nicolas Simon, Directeur Juridique de la société Assytem
Madame Manyvahn Vongkingkeo, juriste contrats et litiges internationaux chez Alstom Grid

❖ Le marché de l'emploi juridique en entreprise

Madame Mélanie Homar, Manager de la division HAYS Juridique

❖ Conclusion

Monsieur Hervé Delannoy, Président de l'AFJE et Directeur Juridique du Groupe Rallye

Introduction de la conférence et présentation des organisateurs

Intervention d'Adrien Chaltiel : *Président de l'association « Le Petit Juriste »*

L'association « Le Petit Juriste », a pour objet la publication d'un journal gratuit d'actualité juridique, tiré à 30 000 exemplaires, et distribué dans plus de 50 Universités en France.

Cette association à but non lucrative est ouverte à tout étudiant en droit qui souhaite s'investir dans un projet associatif ou encore participer à la rédaction des articles juridiques.

Créé en 2008, ce journal a connu une expansion considérable pour être aujourd'hui la publication étudiante la plus diffusée en France.

Afin de permettre une publication d'articles juridiques étudiants en dehors des quatre numéros annuels du Petit Juriste, un site Internet a été lancé il y a plus de deux ans permettant de publier l'ensemble des contributions des étudiants dans les différents domaines du droit.

Aujourd'hui visité par plus de 40 000 visiteurs par mois, le site Internet du Petit Juriste permet aux rédacteurs de bénéficier d'une grande visibilité dans le monde du droit.

Enfin, conscient de l'importance de certaines problématiques, l'association Le Petit Juriste organise tous les ans une conférence à Paris II en essayant au mieux de cerner les sujets qui intéresseront les étudiants en droit.

Avec le site Internet Carrieres-Juridiques.com, spécialisé dans le recrutement des métiers du droit, et l'association AFJE, nous avons décidé de vous offrir par l'intermédiaire d'intervenants expérimentés une panorama exhaustif des métiers de juristes d'entreprises, des qualités requises pour l'exercice d'un tel métier ainsi qu'une analyse de l'état du marché de l'emploi dans les milieux juridiques.

Intervention d'Hervé Delannoy : *Président de l'AFJE et Directeur Juridique du Groupe Rallye*

Bonsoir, je représente l'AFJE et travaille au sein du Groupe Rallye. Créée il y a une quarantaine d'années, l'AFJE représente l'ensemble des juristes d'entreprise. Nous représentons 4000 adhérents parmi les 16000 juristes en France dont plus de 500 directeurs juridiques.

L'AFJE a pour but de rassembler des juristes, sur un mode convivial, afin de traiter sujets et problématiques liés à l'exercice de leur profession. Cette association a toujours milité pour le statut d'avocat en entreprise ou du moins pour la confidentialité des avis au bénéfice des juristes d'entreprise. Ce sujet a donné lieu à de nombreux rapports et plus récemment au rapport Prada suivi de nombreuses réunions et à l'élaboration, par la Chancellerie d'un document de travail. A ce jour, le débat est toujours ouvert sur le statut d'avocat en entreprise.

L'AFJE est la seule association généraliste, composée de délégations régionales et de commissions thématiques dont les commissions "Carrière & Évolution" et "Juristes d'entreprise exerçant à l'étranger". L'AFJE participe à la formation continue et initiale par le biais de la conclusion de partenariats avec Paris II et TVDMA.

Par ailleurs, notre association fait partie de l'association européenne des juristes d'entreprise - ECLA (European Company Lawyers Association) - qui regroupe une vingtaine d'associations en Europe.

Quand on est étudiant, on a toujours tendance à vouloir trop en faire en permanence et avoir une formation parfaite. Le principal doit être d'avoir une formation cohérente et solide sur les fondamentaux mais aussi de se former sans cesse dans un droit qui évolue.

Ce qui est important est également d'acquérir des connaissances et de l'expérience dans des domaines autres que ceux strictement juridiques, telle que l'organisation et les fonctions de l'entreprise dont on peut appréhender les premières connaissances dans le cadre de MBA. De plus, les langues sont bien entendues fondamentales tout comme la capacité de rédaction des étudiants.

L'ouverture d'esprit est nécessaire, comme à la fois la rigueur, l'imagination et la créativité car le droit n'est pas seulement la simple application de textes. C'est d'ailleurs ces points qui feront la différence aux cours des carrières juridiques.

L'Université a beaucoup de qualités et il faut défendre la formation qu'elle dispense et l'aider à la développer.

Intervention d'Antoine Bouzanquet : *Directeur Associé de Carrières-Juridiques.com*

Créé en octobre 2011, le site Internet Carrieres-Juridiques.com a pour objet la mise en relation de candidats bénéficiant d'une formation juridique et d'une faible, moyenne ou grande expérience, avec les recruteurs.

Spécialisé dans les métiers du droit, les offres d'emploi, de collaboration et de stages publiés sur ce site concernent l'ensemble des professions nécessitant une formation juridique. A titre d'exemple, les métiers représentés sont les métiers de juriste d'entreprise, de secrétaire juridique, d'avocat, de notaire et de plus d'une 15aine d'autres.

Contrairement aux autres sites de recrutement, le site Carrieres-Juridiques.com permet aux candidats de mettre considérablement leur profil en valeur. Par l'intermédiaire d'un système novateur, les candidats potentiels peuvent mettre en avant les articles qu'ils auraient pu être amenés à publier dans les différentes revues juridiques telles que le journal « Le Petit Juriste » ou encore faire état de ce qu'ils considèrent comme leurs trois atouts principaux.

Les métiers n'étant que très peu présentés à Paris II et dans les universités en général, le site Internet Carrieres-Juridiques.com a décidé de participer à l'organisation de cette conférence sur le métier de juriste d'entreprise afin de mieux le faire connaître auprès des étudiants.

Carrières-Juridiques.com est très heureux de participer à cette conférence qui permettra à de nombreux étudiants de comprendre les enjeux de ce métier dont on ne parle pas assez et qui représente pourtant des opportunités de carrières importantes en entreprise.

Quelles compétences pour devenir juriste d'entreprise

Intervention du Professeur Jérôme DUVAL-HAMEL : *co-Directeur du M2/MBA de Paris II de Droit des Affaires et Management-Gestion, ancien Directeur Général et Affaires Juridiques de grands Groupes*

A l'Université Paris II, il est fait référence aux métiers juridiques pour ne parler que de l'exercice du métier d'avocat. Cela est étonnant car d'autres universités n'ont pas cette réaction et la réalité du métier du droit n'est pas celle-ci.

Le métier de juriste d'entreprise est un beau métier qui permet de **faire du droit**, de **conduire des projets** qui sont larges et renouvelés avec la puissance des entreprises dans lesquelles vous êtes et qui est **rémunérateur**, notamment dans les premières années où la rémunération peut être égale et même supérieur à des rémunérations d'avocats.

C'est un métier dans lequel on a une possibilité de conduire une **vie équilibrée**. De nombreux étudiants s'orientent dans un premier temps vers l'exercice du métier d'avocat pendant une période de trois à quatre ans pour ensuite évoluer dans l'entreprise afin d'avoir une vie personnelle plus épanouie.

« 40% des jeunes diplômés rebasculent vers le métier de juriste d'entreprise après avoir exercé le métier d'avocat»

Tant que les cabinets d'avocats n'auront pas évolué en terme de management, ils ne pourront pas capter de façon plus pérenne les jeunes diplômés, qui, dans 40% des cas, rebasculent vers le métier de juriste d'entreprise après avoir exercé le métier d'avocat.

Il y a **plusieurs métiers de juriste d'entreprise** :

- Le juriste d'entreprise expert : doté d'une grande expertise en droit et formé à haut niveau, il bénéficie de la capacité à travailler en collectif, en équipe, contrairement aux avocats. Cette compétence peut notamment être apprise dans les formations de gestion, comme le DJCE qui permet d'acquérir une connaissance globale de l'entreprise.

- Manager d'équipe juridique : il bénéficie des mêmes compétences que le juriste expert auxquelles s'ajoute une compétence de management. Il faut avoir une connaissance lointaine de l'entreprise, un début d'expertise dans le management, la mobilisation, le maniement des équipes, ce que l'on peut apprendre dans des formations complémentaires du droit, de management et de gestion.

- Directeur juridique d'entreprise : il doit bénéficier d'une grande d'expertise, d'une capacité de management et en plus de compréhension, voire même de co-définition des grands enjeux stratégiques de l'entreprise. Il participe à la négociation avec les autres instances de direction et à la direction de l'entreprise. Ce rôle existe en France mais encore plus dans les autres pays occidentaux tels que l'Allemagne ou les Etats-Unis où les Directeurs Juridiques sont toujours membres du « board » ou de l' « executive committee » et donc participent à l'élaboration de la stratégie.

- Le Méta-Juriste : On se rend compte qu'un grand nombre de juristes commencent dans des métiers péri-juridiques ou pas du tout juridiques (environ 5% de la population de juriste) mais qui mobilisent, dans leur activité, du droit. A titre d'exemple, le Lobbying est très intéressant pour certains grands Groupes qui recrutent des juristes qui exerçaient dans le lobbying au niveau européen. Dans les anciens étudiants de Paris II, il y a environ 2% de Directeurs juridiques qui n'ont pas fait que du droit mais également autre chose.

Ces quatre métiers de juriste ne sont pas exclusifs. On peut parfaitement exercer un métier puis un autre**. Il y a à chaque fois une exigence de compétence de droit mais aussi de management et de gestion.**

La gestion et le management ne sont pas uniquement de la comptabilité et de la finance mais également du marketing, du management des hommes ou encore du management de l'innovation.

« Il vous faut constituer un bagage le plus large possible car les carrières étant longues vous voudrez probablement varier d'activité au cours de votre vie professionnelle »

Vous avez donc le choix : soit faire du droit et ensuite du management, soit faire du management puis du droit, **l'essentiel étant de varier ses compétences et les adapter au monde de l'entreprise.**

Les cabinets d'avocats aiment recruter des jeunes qui en plus ont fait une école de commerce en dernière année. Louis VOGEL a décidé en 2007, avec l'AFJE, de créer un diplôme de droit, de gestion et de management, le MBA de Paris II, afin de permettre aux étudiants d'arriver sur le marché du travail avec cette compétence triple. Ce diplôme est classé avec les diplômes d'HEC, de l'ESSEC, de l'EM Lyon et de l'ESCP. L'université a donc des tarifs compétitifs et permet d'obtenir des formations très valorisantes dans le monde du travail.

Il vous faut constituer un bagage le plus large possible car les carrières étant longues vous voudrez probablement varier d'activité au cours de votre vie professionnelle.

Essayez de constituer un patrimoine de compétences et d'expériences le plus large possible.

Il faut sortir de cette vision d'étudiant où les études de droit ne mènent qu'au métier d'avocat d'affaires et c'est la raison pour laquelle cette conférence est tout à fait pertinente pour les étudiants qui ne connaissent pas nécessairement la palette des métiers de juriste.

Questions / Réponses des étudiants

QUESTION : ***Comment combiner ces deux approches juridiques et management ? Est ce qu'on fait une licence ou un Master I en droit pour ensuite intégrer une école de commerce ou est-il préférable de faire un cursus complet de droit pour ensuite faire un Master spécialisé en gestion/management ?***

REPONSE : Comment combiner les deux formations ? Il est bien de faire du droit et de compléter par la gestion et le management. En effet, on constate dans ce cas une volonté pluridisciplinaire qui se développe. Est-ce que cela justifie de passer 2-3 ans en école de commerce ? Pour devenir juriste avec une compétence en management / gestion c'est trop long, lourd et contre productif. Le marché du travail valorise pour le droit la bi - disciplinarité en un an ou deux ans. Il n'est pas nécessaire d'effectuer trois ans dans une école de commerce.

Les grands groupes ne sont pas dupes ; on sait très bien que les grandes écoles ont deux niveaux de diplômes, le diplôme de grande école et le Mastère spécialisé. Les MS sont des labels ESCP, ESSEC, HEC etc…. Le CIFOP en ressources humaines arrive par exemple tout aussi bien à faire parvenir à certaines hautes fonctions sans passer nécessairement par les grandes écoles. L'université, avec le MBA de Paris II, offre des formations similaires aux grandes écoles et tout aussi reconnues.

QUESTION : ***Le transfert avocat / juriste ne se fait-il pas en pratique que dans un sens : les avocats partent vers les métiers de juristes d'entreprise ?***

REPONSE : On a la sensation qu'on va en cabinet pour se former et ensuite on va en entreprise. Pourtant, les cabinets d'avocats ne forment pas ! Ils sont incapables de former. On fait du droit mais les entreprises forment au droit, à la productivité, à être organisé, à rédiger, à comprendre le travail d'équipe.

On peut très bien passer de cabinet d'avocats à juriste d'entreprise, de juriste à avocat. En entreprise, il y a une porosité du système qui va se développer.

Intervention de Madame Mariette Bormann, *Directrice Juridique de Malakoff Mederic,* sur la question relative au transfert entre le métier d'avocat et celui de juriste d'entreprise

Quand on fait ses études on ne sait pas ce qu'on va faire, on essaie de trouver de l'assurance et on pense qu'elle vient par des diplômes ou des stages qui font bien sur le CV ou encore parce que l'on va obtenir telle introduction de son père, sa grand mère ou son oncle.

Ou alors on est dans des images figées « *je veux passer par un cabinet d'avocat* ». Les cabinets d'avocats, petits ou grands, ont l'obsession de la facturation et n'ont pas le temps de former. Lorsque l'on intègre les grands cabinets de bénéficier de son réseau, de sa renommée mais tout dépend surtout du manager que vous aurez ou encore de l'associé.

Il y n'y a pas de vérité entre les grands cabinets, les grandes entreprises. On peut par exemple intégrer une PME dans laquelle le gérant va énormément se reposer sur vous et ou finalement vous serez amené à faire beaucoup de choses, même en dehors du droit.

L'important est d'avoir des objectifs, ce qui est nécessairement compliqué à vos âges. Il faut rester très ouvert, sur la technique, l'informatique, les projets, la biotechnologie et prendre des sociétés très diverses qui permettront d'avoir une vision très générale. Il ne faut pas se poser trop de questions mais essayer d'acquérir cette vision globale fondamentale et garder en tête que les entreprises du CAC 40 ne sont assurément pas celles qui recrutent le plus.

La culture juridique d'entreprise, une donnée à appréhender

Intervention de Monsieur Rémy SAINTE FARE GARNOT, *Chercheur associé à LegalEdhec, administrateur de l'AFJE et ancien directeur juridique grands groupes*

En juillet 2010, le monde diplomatique titrait : « *Golfe du Mexique, comment BP se joue de la Loi* ». Une vision comme celle là permet de douter de la pertinence du thème proposé et pourtant la Culture juridique d'entreprise a indéniablement un impact sur la vie professionnelle de ceux qui pratiquent le droit en entreprise.

Le concept, plus large, de culture d'entreprise a, quant à lui, été décrit et abondamment commenté dès les années 1980. C'est ainsi par exemple qu'a été évoquée la notion culture propre aux entreprises familiales ou aux grandes entreprises américaine et leur impact sur la performance globale de celles-ci.

« La Culture juridique d'entreprise a indéniablement un impact sur la vie professionnelle de ceux qui pratiquent le droit en entreprise »

Cette notion de culture d'entreprise a ensuite été critiquée par ceux qui ont la vision d'un facteur de soumission ou de dépendance. Il a, de plus, été relevé que nous vivons une époque au cours de laquelle on a tendance à reléguer les valeurs collective dont celle-là au deuxième plan et où la variété talents et la spécificité des personnalités sont mieux pris en compte par les équipes ressources humaines des firmes.

Ces mêmes spécialistes du management et des ressources humaines[1] ont néanmoins pu caractériser cette culture d'entreprise et ses principaux caractères seraient les suivants :

- l'idée d'une croyance commune et de partage de valeurs largement diffusées et admises dans une entreprise donnée qui ont un pouvoir fédérateur ;
- la durée, élément indispensable pour que l'on puisse parler de culture d'entreprise. Il faut, en effet, que les indices pertinents ne se situent pas dans l'éphémère mais au contraire que les choses soient inscrites dans le temps ;
- enfin, les méthodes de travail ou de communication mais aussi les comportements : en bref, les pratiques organisationnelles qui sont caractéristiques d'une entreprise et que certains considèrent même comme des avantages stratégiques.

[1] Cf. Le déclin provisoire de la culture d'entreprise, Maurice Thevenet, professeur au CNAM et à l'ESSEC, *Humanisme et Entreprise*, N°300, Nov.-Déc. 2010, p. 77 s.

Finalement si l'on admet l'existence de cultures d'entreprises spécifiques, il faut aller plus loin la culture juridique d'entreprise apparaissant alors comme un prolongement éventuel de celles-ci.

Cette culture juridique d'entreprise que peut-on en dire ? Je l'ai perçue assez tôt de manière intuitive au cours de ma carrière de juriste d'entreprise accomplie dans quatre grands groupes différents sur une quarantaine d'années. C'est donc par contraste et progressivement que j'ai découvert ce qu'elle pouvait être et qu'elle pouvait être plus ou moins marquée.

Sa manifestation essentielle est la place accordée aux questions juridiques dans une entreprise donnée. Et il s'agit bien là dans les faits d'une donnée fortement variable qui est loin d'être neutre pour ceux qui y travaillent.

Au début des années 1980, jeune directeur juridique de la filiale d'une multinationale américaine, j'ai pu constater à l'occasion de ma première visite au siège mondial du groupe aux Etats-Unis que la personne qui occupait le bureau qui faisait face à celui du Chairman était le directeur juridique. Cela symbolisait l'importance que ce dirigeant accordait à l'éclairage juridique des choses ce qui contrastait avec mon ressenti lorsque j'avais commencé ma carrière dans un groupe français.

« Ceux qui rencontrent des entreprises pour y faire carrière doivent être particulièrement attentifs au rôle assigné à la fonction juridique par l'entreprise ainsi qu'aux moyens alloués à celle-ci »

Comment se caractérise la culture juridique de l'entreprise ?

Elle se manifeste tout d'abord, **c'est le premier critère, en termes d'outils ou de moyens**. Le nombre de juristes employés, les sources documentaires mises à leur disposition, le maillage entre les différents juristes au sein des différentes entités du Groupe, ou encore les budgets alloués aux juristes pour recourir aux avocats, notaires, universitaires etc., en sont autant de manifestations. Or, les moyens alloués à la fonction juridique sont essentiels dans notre univers contemporain marqué par dans la complexification et une tendance à la sur-réglementation[2]. Les moyens alloués au service juridique sont un indicateur essentiel de la culture juridique d'entreprise, tout le monde ne bénéficie pas d'outils équivalents.

Le 2ème critère est caractérisé par le rôle assigné à la fonction juridique dans son ensemble par l'entreprise en question. La palette de réponse est très large selon que la direction générale demande que les juristes soient systématiquement présents dans les gros projets ou s'ils ne sont affectés qu'à des tâches plus limitées de production et d'enregistrement d'actes. L'intérêt et l'enjeu de la mission des juristes varie, en effet, considérablement d'une entreprise à une autre. Cette variable résulte rarement d'habitudes, du hasard mais le plus souvent d'un choix raisonné de l'entreprise quelquefois même d'un facteur culturel.

[2] En ce sens : L'influence de la mondialisation sur le droit des activités économiques, Jean Paillusseau, professeur émérite, conférence du 4 février 2008 , http//www.cda-pr.univ-rennes1.fr

Le 3ème critère révélateur de l'existence éventuelle **d'une culture juridique d'entreprise est celui de l'imprégnation du droit dans les comportements et les réflexes des non juristes**. Cela ne s'obtient que dans la durée. A une époque où les firmes s'occupent de plus en plus de « conformité »[3], de maîtrise et de contrôle des risques, c'est une des missions qui peut être confiée aux juristes que d'informer et de sensibiliser tous ceux qui ignorent les dimensions et enjeux juridiques dont ils sont les porteurs et de les accompagner. Ils jouent alors ce rôle vis-à-vis de nombreuses personnes dans la société, ingénieurs, commerciaux, informaticiens etc., les informant de l'impact du droit sur leur métier.

L'intégration et l'assimilation des paramètres juridiques à tous les niveaux de l'entreprise sont fondamentales, mais pour autant elles sont éminemment variables et ce n'est pas une évidence dans toutes les firmes. La « lutte pour le droit » reste donc un long -chemin.

De fait, de nombreuses entreprises ont pour réflexe la prise de risque et pour habitude de « foncer dans le brouillard » alors que d'autres, qui ont tiré les enseignements d'expériences difficiles et sont donc plus vigilantes, s'emploient à faire évoluer les choses. Leur objectif est que chacun comprenne qu'il va de l'intérêt de tous de maitriser les risques juridiques et en particulier ceux auxquels la société peut être confrontée sur certains projets.

« L'expertise durable s'obtient par un climat de mise à niveau continue des connaissances et une volonté de fidéliser les juristes au profit de la pérennité des acquis essentiels à la sécurité juridique »

Depuis une dizaine d'années ou plus, la mise en place de bases de données juridiques et pratiques accessibles en ligne, notamment par l'utilisation de l'Intranet d'entreprise, y contribue.

Les sociétés qui ont fait ce type de choix ont donc intégré une préoccupation nouvelle qui va au delà de la seule prévention et qui inclut désormais des procédures de vérification du respect des procédures prévues sur les aspects juridiques. Il s'agit d'un véritable facteur de différenciation qui est une des caractéristiques de la culture juridique d'entreprise.

Le 4ème critère est celui du niveau d'expertise des juristes de l'entreprise. C'est aussi quelque chose d'extrêmement variable d'une entreprise à une autre. Cette compétence particulière ne s'obtient et ne se développe que par un climat et un esprit de mise à niveau continue des connaissances associée à la volonté de fidéliser les juristes dans l'entreprise afin qu'un turnover trop rapide ne soit pas un frein à la pérennité des acquis essentiels à la sécurité juridique.

[3] Dossier « Le Directeur juridique face à la compliance », X. Leloup, *Le Magazine des affaires*, N°56, Nov. 2010, p. 38 à 42.

Pour un jeune juriste, la perspective de rejoindre une équipe expérimentée disposant de compétences reconnues, soucieuse de les pérenniser et de les transmettre, est évidemment un défi mais c'est surtout l'opportunité de gagner en expérience et donc un facteur supplémentaire de motivation.

Comment alors passer de ces impressions personnelles tirées de mes propres expériences à une vision plus globale et plus objective de ce thème nouveau que constitue la culture juridique d'entreprise[4] ?

Dans cette optique, l'AFJE a signé en 2008 un partenariat de recherche avec LegalEDHEC, le centre de recherches juridiques de l'EDHEC Business School. Plusieurs initiatives en sont issues :

- 1ère initiative : Une enquête sur la culture juridique (la première) a été menée en 2009 auprès d'un panel de près de 200 juristes et directeurs juridiques d'entreprise. Le but était de dégager des constances caractérisant les cultures juridiques d'entreprises. Cela a ainsi permis de mettre en évidence tout d'abord une corrélation entre la taille de l'entreprise, son envergure internationale et le nombre de juristes employés. De même, le fait que la présence de juristes employés à l'étranger a une influence non négligeable sur les pratiques et les politiques juridiques et donc sur la culture juridique de l'entreprise est ressorti du dépouillement des réponses.

- 2nd initiative : nous avons décidé d'interroger et recueillir régulièrement le témoignage des directeurs juridiques sur la spécificité de la culture juridique de leur entreprise ou de leur Groupe. La relation en est donnée depuis 2009 dans la Revue professionnelle de l'AFJE[5]. Pour reprendre la formule d'un Directeur Juridique : « *il y a autant de culture juridique d'entreprise que d'entreprises* ».

- 3ème initiative : l'AFJE a organisé avec l'EDHEC en janvier 2010, la première conférence internationale sur la performance et la culture juridique d'entreprise. Cette conférence qui réunissait diverses compétences, a abouti à une publication et a permis de dégager les critères du niveau d'intégration stratégique du droit par les firmes dont les traits marquants incorporent par exemple l'image des juristes d'entreprises dans la firme ou encore la sémantique utilisée par celle-ci[6].

Vous, étudiants, futurs juristes d'entreprise ou futurs avocats, vous devez savoir qu'il s'agit d'une dimension avec laquelle vous aurez désormais à compter. La culture juridique d'entreprise lorsqu'elle existe n'est pas un carcan mais un acquis à intégrer dans la relation que vous aurez avec la firme, ses dirigeants et son personnel.

---

[4] Chronique sur la performance juridique : la culture juridique d'entreprise facteur clé et tacite de la performance juridique, C. Collard et C. Roquilly, professeurs à l'EDHEC, *Les Petites Affiches*, 10 décembre 2010, N° 246, pp. 6 et s.

[5] Cf. : afje.org

[6] La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise – Management juridique et culture juridique d'entreprise, *JOLY Ed*. *collection Pratique des Affaires*, 2011 et notamment : « Manifestations d'une culture juridique d'entreprise : approche pas à pas des contours de la notion jusqu'à un retour illustré », R. Sainte Fare Garnot, pp. 192 s.

Lorsqu'elle est solidement ancrée et qu'elle est en phase avec les principales problématiques de l'entreprise, la culture juridique d'entreprise permet de gagner en réactivité et en fiabilité ce qui constitue l'une des principales missions des juristes d'entreprise.

Questions / Réponses des étudiants

QUESTION : ***sur la question du « rôle de la fonction juridique dans l'entreprise », comment peut-on faire en tant que candidat pour avoir une idée de la culture juridique de l'entreprise ?***

REPONSE : cette culture juridique d'entreprise, c'est grâce à vos initiatives, à vos actions et à votre esprit d'entreprise que vous pourrez la connaître et en découvrir les constituants.

Concrètement, le travail dit « de réseau » est essentiel : c'est lorsque vous aurez des entretiens professionnels directement avec un manager ou responsable juridique d'une entreprise, ou lorsque vous aurez, par le biais de vos relations personnelles, familiales ou autres, cherché à cerner ou à mieux connaître une entreprise que vous aurez « ciblée », que vous aurez l'opportunité de récupérer certaines informations utiles pour comprendre le fonctionnement et la place des juristes dans cette entreprise.

Il faut donc oser poser les questions utiles permettant de voir comment les juristes sont impliqués dans les prises de décisions, dans les équipes, dans les négociations, et dans les stratégies de l'entreprise. Cela vous permettra ainsi de savoir si les juristes sont intégrés dans les projets et fréquemment sollicités ou si au contraire il s'agit de personnes au « fond du couloir » et qui ont du mal à en sortir. Ce travail de collecte d'indices va ensuite vous aider à vous orienter, à faire des choix pertinents pour vos futures carrières.

Le début de carrières en entreprise

Intervention de Madame Marine Brogli, *juriste chez Hachette*

L'étude du début de carrière en entreprise nécessite de s'interroger sur deux aspects, le choix de carrière dans un premier temps, puis la recherche du premier poste dans un second temps.

Tout d'abord, **concernant le choix de carrière, les études universitaires n'ont rien à voir avec la manière dont on va exercer son métier**. C'est bon pour la méthode mais pas pour l'activité car en terme de travail, vous n'allez pas étudier d'arrêts, faire de commentaires d'arrêts etc.…

Par ailleurs, aucun choix que vous ferez ne sera pas définitif. Quand on est recruté, ce n'est pas tant la formation qui importe car tout le monde dispose d'un bac + 5 et le recruteur ne fera pas nécessairement la différence, peu importe sa spécialité. Il faut prendre un Master II qui est « original » parce que tout le monde aura un bac +5.

Il faut également aller au culot pour trouver un job d'été et ne pas hésiter à se faire remarquer pour ses compétences. Il ne faut pas hésiter à solliciter des rendez vous avec des responsables juridiques afin de démontrer sa volonté d'intégrer le monde du travail ou encore de se forger une première expérience qui vous sera utile pour décrocher de nouvelles opportunités au sein d'entreprises variées.

Il faut se donner à 100%, ne pas avoir peur des horaires, être « proactif » mais aussi force d'initiative, ce qui permettra de se faire un nom et de se faire remarquer par des personnes qui seront à même de vous proposer un emploi à l'issue de votre stagiaire ou de votre première expérience en CDD.

« Il est intéressant de varier ses expériences professionnelles en alternant entre les milieux strictement juridiques, telle que les Directions Juridiques de Groupe, ou l'exercice d'une profession de juriste plus opérationnelle »

De surcroît, il ne faut pas hésiter à essayer plusieurs CDD pour renouveler ses expériences dans les différents domaines. En effet, **il est rare de décrocher un CDI à l'issue du premier CDD,** le marché étant tout de même saturé, même dans le droit.

Il est également intéressant de varier ses expériences professionnelles en alternant entre les milieux strictement juridiques, telle que les Directions Juridiques de Groupe, ou l'exercice d 'une profession de juriste plus opérationnelle. Cette dernière implique que vous suiviez les projets avec les opérationnels et que vous les assistiez dans l'élaboration et le suivi juridique de ces projets.

Ces deux approches correspondent à l'exercice de deux métiers radicalement différents.

Ensuite, **par rapport à la recherche du premier poste,** le salaire d'embauche est du 26 ou 27k euros par an par plus. Rarement, vous aurez plus. Il faut faire preuve d'humilité car dans l'entreprise, les connaissances ne suffisent pas car le but est le business. Une fois de plus, il ne faut pas perdre de vue que la théorie enseignée à la faculté et la pratique sont radicalement différente. Dès lors, on pense avoir des compétences alors que l'on en a en réalité pas encore.

Le but du juriste n'est pas d'être un frein au business mais un moteur et ainsi proposer des solutions. A titre d'exemple, lorsque j'étais chez l'Oréal, j'ai assisté la mise en place d'une opération marketing sur internet qui avait pour objet pour la saint Valentin d'envoyer à un jeune homme ou une jeune femme, un message avec sa photo, sans son accord et sans modération.

« Le but du juriste n'est pas d'être un frein au business mais un moteur et ainsi proposer des solutions »

Sortant de la faculté et de mes cours de droit, j'ai évidemment « bondie » lorsque l'on m'a fait part de cette opération. Ce que l'on nous demande, c'est de trouver des solutions pour pouvoir procéder à cette opération marketing ce qui implique d'être créatif. Nous avons fini par passer par la boite de l'expéditeur sans qu'il passe par la boite de la société etc.

Il va également **falloir s'adapter avec les gens qui n'ont rien à voir avec votre façon de travailler**, des personnes du marketing, des opérationnels ou encore des commerciaux. Il faut être en support de ces formations et ne pas freiner le business. La chose la plus importante quand on est juriste est d'être en support des interlocuteurs. Il faut surtout savoir que la plupart des gens ne comprennent pas du tout le droit donc il faut être parfaitement pédagogue.

Sur ce point, l'organisation de la société doit être assimilée très rapidement. En tant que juriste, certaines personnes vous verront instinctivement comme un frein. C'est à vous dans ce cas de vous faire accepter.

Dans la forme également, on vous apprend à la faculté d'écrire de longues phrases et de long paragraphes de droit. Dans l'entreprise, **vos réponses aux questions de vos interlocuteurs ne doivent pas excéder 5 lignes.** Vous devez être concis car les personnes ne sont pas intéressées par le raisonnement juridique qui vous a permis d'aboutir à une solution mais veulent au contraire uniquement la solution que vous avez trouvé à leur problème.

En tant que juriste dans une entreprise, on peut aussi être amené à travailler sur des dossiers contentieux, plaider si l'on est titulaire du CAPA ou encore assister à des négociations de contrats. Dans ce dernier cas, il faut être à même d'expliquer d'une façon pédagogique les conséquences des relations contractuelles à vos interlocuteurs.

Enfin, **les organisations dans les entreprises peuvent varier considérablement**. Si vous êtes dans une grande entreprise, vous serez un juriste parmi une équipe de juriste qui peut être organisée par entité ou encore au niveau du siège de l'entreprise. En revanche dans les PME, vous être l'unique juriste et aurez un rôle beaucoup plus large et opérationnel.

Il est très important d'entretenir son réseau, de garder des contacts avec ses clients externes et internes car souvent ils peuvent vous rappeler. Il est difficile d'être crédible au départ et son réseau et fondamental. Enchaîner les CDD n'est pas si mal car cela permet de se faire de bons contacts et d'apprendre de chaque expérience.

N'hésitez pas à vous inscrire à l'AFJE non plus qui ont pleins de contacts !

Questions / Réponses des étudiants

QUESTION : ***comment se mettre en valeur ?***

REPONSE : il faut soit un M2 original qui permet de faire la différence, soit il faut une vie associative importante, une participation à des conférences, quelque chose qui permette de mettre son CV en avant autre que la simple formation.

L'inscription à l'AFJE permet notamment de participer à des conférences telles que celle-ci.

D'après ce que j'ai pu constater lors des entretiens, les recruteurs veulent savoir ce qui vous passionne. Il faut avoir des éléments dans son CV qui permettent de se valoriser et de montrer l'intérêt que l'on porte à certaines choses.

QUESTION : ***comment créer son réseau en début de carrière ?***

REPONSE : L'envoi des CV partout permet de se faire connaître, notamment lorsque l'on n'a pas de réseau personnel. De plus, faire partie des associations telles que l'AFJE permet de participer à des colloques et ainsi se faire des relations au cours de ces évènements.

Ces évènements permettent de rencontrer des personnes et de faire la différence.

L'évolution des carrières et adaptabilité

Intervention de Madame Mariette Bormann, *Directrice Juridique de Malakoff Médéric*

L'adaptabilité est fondamentale et ne peut pas être acquise au cours de vos études. Elle permet de comprendre ce que le client interne ou externe attend de vous. Il s'agit d'une immense psychologie. Le reste est une méthode de penser, une formation, mais rien de plus. Il ne faut pas assommer les gens avec vos compétences mais simplement sortir du « strictement juridique ».

L'adaptabilité n'a rien à voir avec les études mais doit être travaillée pendant toute sa vie professionnelle. Ce n'est pas quelque chose qui se décrète, c'est la plus grande vertu d'esprit que vous pouvez avoir et qui dépasse votre formation juridique.

« Il ne faut pas assommer les gens avec vos compétences mais simplement sortir du « strictement juridique »

On attend l'adaptabilité de toute personne nouvellement recrutée dans une société sous n'importe quel type de contrat. C'est fondamental car une personne qui n'arrive pas à interagir au sein d'une entité ne peut être efficace. Il ne faut jamais hésiter à enchainer les contrats d'intérim et les CDD afin de faire plusieurs premières expériences.

Par ailleurs, auprès de l'AFJE, nous n'avons pas d'offres sous le coude mais vous donnons des conseils, un soutien psychologique et un début de réponse à beaucoup des questions que l'on peut se poser.

Sur le thème du passage entre avocat / juriste : Il faut faire attention aux cabinets d'avocats qui peuvent être très bien si l'on est bien encadré par un tuteur mais qui ne représentent pas toujours la meilleure forme d'apprentissage. Le passage dans un cabinet d'avocats peut être un bon passage en ce qu'il permet notamment de se faire des relations. **Il ne faut pas rater une occasion de maintenir son carnet d'adresse**. Même si les compétences techniques sont importantes, le relationnel est fondamental. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que l'expérience peut s'acquérir de très nombreuses manières, en cabinet d'avocats, dans les grands Groupes ou encore dans les PME.

« Il ne faut pas perdre de vue que l'expérience peut s'acquérir de très nombreuses manières, en cabinet d'avocats, dans les grands Groupes ou encore dans les PME »

Sur l'étude dans l'entreprise : **Il faut regarder dans l'entreprise où se situe le pouvoir**. Il n'est pas forcément à la Direction. Il faut mener une écoute active qui permettra de montrer que vous apportez quelque chose mais que vous êtes à l'écoute de tout dans l'entreprise afin d'apporter votre plus-value et des solutions aux personnes.

Sur le statut dans l'entreprise : le statut n'importe pas. Il faut être ouvert à toute proposition et ne pas être braqué. Il n'y a pas de mauvais début ou de bon début mais simplement de magnifiques perspectives d'évolutions.

Questions / Réponses des étudiants

QUESTION : ***On répète souvent qu'à compétence égale, le fait d'avoir passé le CRFPA fait qu'on est plus facilement embauché. Ce constat est-il vrai ?***

REPONSE : Il n'y a pas de règle absolue. Si vous souhaitez dans un premier temps intégrer un cabinet d'avocats, il faut de plus en plus être titulaire du CRFPA. Aujourd'hui, ce n'est pas forcément bien fait car si on reste dans le timing on perd environ 6 mois. Dans l'entreprise en revanche, ce n'est pas un élément discriminant pour entrer dans une direction juridique d'entreprise. C'est indispensable si on veut rentrer en cabinet d'avocats. Si on ne veut pas commencer par cela le CRFPA n'apportera pas grand chose.

QUESTION : ***si on se place sur une 1ère expérience, est ce très important de faire attention à de la sur-spécialisation dans un domaine ? Peut-on passer d'un domaine à un autre ?***

REPONSE : Il y a tellement de facettes du métier de juriste que tout le monde a raison et tout le monde a tort. Si la personne a un profil d'expert, et se sent bien dans son domaine, il peut faire une brillante carrière. On a des experts en droit de la concurrence qui sont des gens qui s'éclatent tous les jours. En revanche, ces gens n'ont pas de profil de manager, ce qui est normal.

Maintenant, avec une formation généraliste, on va se différencier comment ? En tant que débutant, on ne va pas vous choisir sur une expertise car vous ne l'avez pas. Ne vous spécialisez pas à 25 ans, vous vous enfermez davantage.

De plus, faites attention à ne pas être marqué « assurance » ou bien « immobilier » ou tout autre secteur. Soyez attentif à cela par rapport à certaines choses à côté du droit qui pourraient davantage valoriser votre profil.

De plus, il faut faire attention aux constats tels que « on est mieux payé dans les grandes entreprises », ce qui n'est pas forcément exact. L'argent n'est pas tout, il ne faut pas faire de calcul de vitrine.

La mobilité internationale en entreprise

Intervention de Monsieur Nicolas Simon, *Directeur Juridique du Groupe Assystem*

Intervention de Madame Manyvanh Vongkingkeo, *juriste contrats et litiges internationaux chez Alstom Grid*

Nicolas Simon : A titre liminaire le rythme de l'entreprise n'est pas forcément le rythme des « vacances par rapport à celui des cabinets, et les avocats qui ont fait l'expérience du changement pourront vous le confirmer. Il appartiendra à chacun de trouver son équilibre et son rythme. Félicitations aux courageux qui sont restés aussi tard, vous faites preuve de ce qui vous différenciera lors de vos entretiens d'embauche, à savoir, la motivation. Ce qui vous différenciera n'est pas le profil ou le diplôme, tout de monde à un « bac + 5, 6 ou 7 mais c'est votre personnalité qui fait fondamentalement la différence.

Si vous souhaitez faire de l'international, faire une année d'étude ou des stages à l'étranger est essentiel et ne pas l'avoir fait sera un frein, voire un blocage. Il faut donc penser à votre parcours suffisamment tôt. Si vous souhaitez travailler à l'international et que vous n'avez jamais fait d'études à l'étranger, ou ne parlez pas vraiment anglais, un recruteur potentiel se posera beaucoup de questions sur votre motivation et votre logique.

Pourquoi est-ce qu'une expérience internationale pourrait être intéressante dans l'absolu ? Ce ne peut être qu'un plus, même pour être notaire et ne faire que de l'immobilier en France. En effet, il est fort probable que vous ayez un client étranger qui souhaiterait investir en France... Rares sont les métiers du juridique dans lesquels vous n'aurez pas à travailler à l'international.

L'expérience à l'étranger démontre, au-delà des expériences techniques, des qualités personnelles qui seront nécessaires dans l'exercice de la mission de juriste en entreprise, à savoir, une ouverture d'esprit, une curiosité pour aller vers l'autre, une créativité et un esprit de débrouillardise etc..

« Une tête bien faite est généralement plus utile qu'une tête bien pleine de connaissances juridiques à durée de vie limitée »

Manyvanh Vongkingkeo : La mobilité internationale ou comment se donner un maximum de chances de trouver son premier poste ? Comment « rebooster » sa carrière si l'on est déjà en poste ? **Quand partir ? Dès que possible, pendant les études, pendant les grandes vacances.**

Le stage à l'étranger vous permettra de cumuler « expérience » et « dimension internationale. » Cette expérience est très bonne à faire entre le M1 ou le M2. Autrefois, étaient surtout recherchés, des juristes ayant eu une expérience au Etats-Unis ou en Angleterre. Aujourd'hui, le terrain de jeux est de plus en plus grand pour les juristes puisque les recruteurs recherchent des juristes ayant eu une expérience dans différentes parties du globe : Asie, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Sud, du Nord ou encore en Europe.

Que demande-t-on au juriste ? Anticiper, trouver l'information et la valider. Il faut d'ores et déjà s'appliquer ces quelques règles : **anticiper le questionnement des recruteurs** « Comment je fais pour être recruté ? Quel est le besoin du recruteur ? » L'international est une réponse. Il faut aller **chercher l'information, ne pas se contenter de ouï-dire** : Comment partir ? Actionner tous les réseaux, les sites internet, listes de cabinet d'avocats, les démarches administratives… Enfin, il faut **valider les informations** collectées pour partir dans de bonnes conditions car « attention aux informations erronées. »

« Le stage à l'étranger vous permettra de cumuler expérience et dimension internationale. »

Il faut être en mesure d'expliquer son parcours, **la cohérence de ce parcours pour démontrer sa capacité à anticiper.** Pour ceux qui veulent partir à l'étranger et travailler dans un environnement international, pensez à la cohérence de votre parcours partez pendant les études si vous le pouvez, pour les faire valoir auprès des recruteurs lors de la recherche de votre premier poste.

Nicolas Simon : Si l'objet est de faire de l'international, il faut y penser tout de suite en tant qu'étudiant pour définir le parcours qui sera lisible et démontrera cette volonté.

Une fois de plus, les compétences qui sont requises d'une personne qui peut et veut partir à l'étranger, et qui y arrive, sont souvent les compétences qui seront demandées par l'entreprise qui souhaite vous recruter. Cette dernière souhaite que vous vous impliquiez, que vous anticipiez, que vous fassiez preuve d'ouverture d'esprit etc.

« La chance, il faut la provoquer »

Manyvanh Vongkingkeo : Il ne faut pas hésiter à faire des stages le plus tôt possible pour acquérir des expériences et développer son savoir-faire « la perfection ne se rapproche que par la répétition. » Cumulez les expériences et « international », démontrer votre motivation et capacité à anticiper par la cohérence de votre parcours pour vous donner un maximum de chances et décrocher votre premier job. La chance, il faut la provoquer.

Nicolas Simon : **Une expérience à l'étranger ne sera jamais négative** car elle permet un enrichissement humain ainsi qu'une augmentation des compétences techniques d'un système juridique différent, ce qui sera toujours un avantage...

Enfin, l'entreprise bien qu'étant une personne morale, est composée d'êtres humains, de personnes humaines. C'est la raison pour laquelle c'est la personnalité de chacun qui fait la différence. Tout le monde n'est pas fait pour tous les postes. C'est ici que la culture juridique d'entreprise, évoquée plus tôt prend son sens. Afin de se faire recruter, il ne faut pas hésiter à faire vivre et alimenter un réseau (par exemple avec des cartes de vœux etc.) envers les personnes avec qui l'on a travaillé. Ce sont autant d'opportunités d'être au bon moment au bon endroit.

Afin de rebondir sur le thème de la culture juridique d'entreprise abordé précédemment, il convient de rappeler que chaque entreprise et chaque Directeur Juridique a sa conception propre et sa manière de fonctionner.

Le marché de l'emploi juridique en entreprise

Intervention de Madame Mélanie Homar, *Manager de la division HAYS Juridique*

Le secteur juridique reste une valeur sûre du marché de l'emploi. Il n'y a pas eu de baisse de recrutement depuis 6 mois et même depuis 2010 une embellie qui s'est confirmée sur toute l'année 2011.

Il est vrai que c'est toujours difficile en revanche pour les jeunes diplômés. Il faut cumuler de l'expérience, par les stages, l'intérim ou les CDD qui permettent de multiplier les expériences dans différentes structures et ainsi comprendre plusieurs environnements. De plus, ces expériences peuvent déboucher sur des contrats à durée indéterminée. Surtout, ces expériences permettront de se faire une idée des différents secteurs d'activités et ainsi faire le bon choix.

Il faut dès les premiers stages avoir un projet déterminé afin d'orienter sa carrière. Savoir si l'on veut être généraliste ou spécialiste, même si cela est compliqué lorsque l'on est jeune étudiant ou jeune diplômé.

« L'élément le plus important est de cumuler le plus d'expérience possible mais dans la mesure où cela s'accroche à un projet professionnel »

Les formations juridiques de type Master II restent le minimum requis. Mieux vaut opter pour les masters connus et reconnus qui bénéficient généralement d'un bon réseau. Le réseau des anciens est par ailleurs très utile dans ce domaine.

Les Mastères Spécialisés sont également très appréciés des entreprises en raison notamment de leur enseignement pratique dispensé par des professionnels.

Les stages sont aussi un moyen de faire un choix en prenant connaissance des différents environnements professionnels. Ils sont incontournables et sont un réel tremplin vers un premier poste, certains trouvent même des CDI après les stages.

Il faut apprendre à se connaître et savoir se « vendre » en entretien. C'est très important de voir quelqu'un qui sait ce qu'il veut et vers quoi il souhaite s'orienter, qui est confiant et qui est « adaptable » également. Il faut toujours avoir la réponse à la question : « dans trois – cinq ans, où voulez-vous être ? ».

« Il faut apprendre à se connaître et savoir se « vendre » en entretien »

L'élément le plus important est de cumuler le plus d'expérience possible mais dans la mesure où cela s'accroche à un projet professionnel. Il faut toujours faire l'effort d'être cohérent et ne pas simplement accumuler les formations ou expériences qui ne s'inscrivent pas dans un projet professionnel défini.

Un parcours cohérent sera toujours un atout considérable lors d'entretien car il sera beaucoup plus simple à justifier.