

DIRECTEUR JURIDIQUE (DJ) à mi-carrière

ÉTUDE 2019



EDITORIAL

Soumis aux impératifs de la mondialisation et de la globalisation du droit, la carrière d'un Directeur Juridique (DJ) a profondément évolué ces dernières années. Au-delà de l'expertise technique en droit, il lui est demandé d'être un véritable Business Partner c'est-à-dire de participer à la stratégie et aux évolutions profondes de l'entreprise en sécurisant et en accompagnant le développement de l'entreprise sur de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, notamment à l'international. Pour ce faire, on lui demande de faire preuve d'un savoir-faire relationnel pour comprendre les besoins des opérationnels, trouver des réponses concrètes à ces besoins, être force de proposition, tout cela le plus souvent dans un périmètre international.

Qui sont les DJ aujourd'hui ? Quelles sont les nouvelles compétences et expériences recherchées ? Faut-il choisir entre expertise et management ? Les postes de DJ ne sont pas très nombreux eu égard au nombre de juristes en exercice. Comment devient-on DJ et quelles évolutions professionnelles peut-on attendre ensuite ? Quels sont les parcours gagnants et les freins au recrutement ? Un passage par le Barreau est-il un sésame ?

Nous avons souhaité contribuer à la réflexion en apportant des éléments de réponse à ces questions aux Directeurs Juridiques, sujets à de nombreuses interrogations sur leurs parcours et les nouveaux critères d'employabilité.

Oasys Consultants, le CERCLE MONTESQUIEU et l'AFJE ont réalisé cette étude en partenariat pour mettre en lumière les points clefs dans le recrutement et le parcours des DJ à travers les regards croisés des Directeurs Juridiques et ceux de leurs recruteurs (DG, Secrétaires Généraux, DAF, DRH, DJ groupe, cabinets de recrutement et de chasse de tête).

Bien connaître les compétences techniques et aptitudes comportementales demandées permet de devenir acteur de son parcours professionnel. Nous espérons que cette étude donnera aux DJ des clefs pour poursuivre leur carrière mais aussi pour affirmer la fonction de Directeur Juridique comme créatrice de valeur et d'innovation au sein des Codir et Comex.



Claude Mulsant

*Directrice Associée
Directrice pratique Juridique*
OASYS consultants



Sarah Leroy

*Vice-présidente AFJE et
Directeur juridique, fiscal et
compliance de Teréos.*

AFJE



**Brigitte des Abbayes et
Renalda Harfouche**

*Responsables de la
Commission Employabilité
des Directeurs Juridiques*
CERCLE MONTESQUIEU

SOMMAIRE

1. Présentation de l'étude et typologie des répondants	p.5
2. Qui sont les Directeurs Juridiques ?	p.10
3. Les modes de recrutement	p.16
4. Les critères de recrutement	p.21
5. Quel avenir pour un DJ à mi-carrière ?	p.33
6. Regards d'experts	p.40
7. Les auteurs de l'étude	p.50
8. Nos études et publications	p.56

QUELQUES REPÈRES

SOURCES



**Baromètre des Juristes
d'Entreprise 2017 – IPSOS
pour AFJE et Cercle
Montesquieu**



**Observatoire des Acteurs
Économiques du Marché
du Droit 2017 - EY**



**Enquête rémunération
PageGroup 2019**

Deuxième profession du droit en France, les juristes d'entreprise comptaient 17000 professionnels en 2017 (+7% par rapport à 2010). C'est une profession en fort développement.

Il existe une grande diversité dans les organisations des Directions Juridiques. Si le seuil de création de la Direction Juridique dans l'entreprise est généralement de 800 salariés (étude EY) les DJ peuvent cependant apparaître dès 200 salariés. Dans les entreprises de moins de 1000 salariés on trouve fréquemment un juriste unique appelé Directeur Juridique ou Responsable Juridique sans qu'il y ait une réelle différence entre les périmètres traités. 91% des entreprises de 1000 à 5000 salariés affirment avoir au moins un juriste dans leurs effectifs, avec une moyenne de 8,3 juristes et 97% des entreprises de plus de 5000 salariés ont au moins un juriste dans leurs effectifs avec une moyenne de 38 juristes. Dans les grands groupes on peut trouver des directions juridiques très larges avec plusieurs Directeurs Juridiques (de BU, de région, d'activité).

Rattachement du DJ

- **59%** sont rattachés à la Direction Générale ou au Secrétariat Général.
- **31%** sont rattachés à une Direction Administrative et/ou Financière.

Principaux secteurs employant des DJ

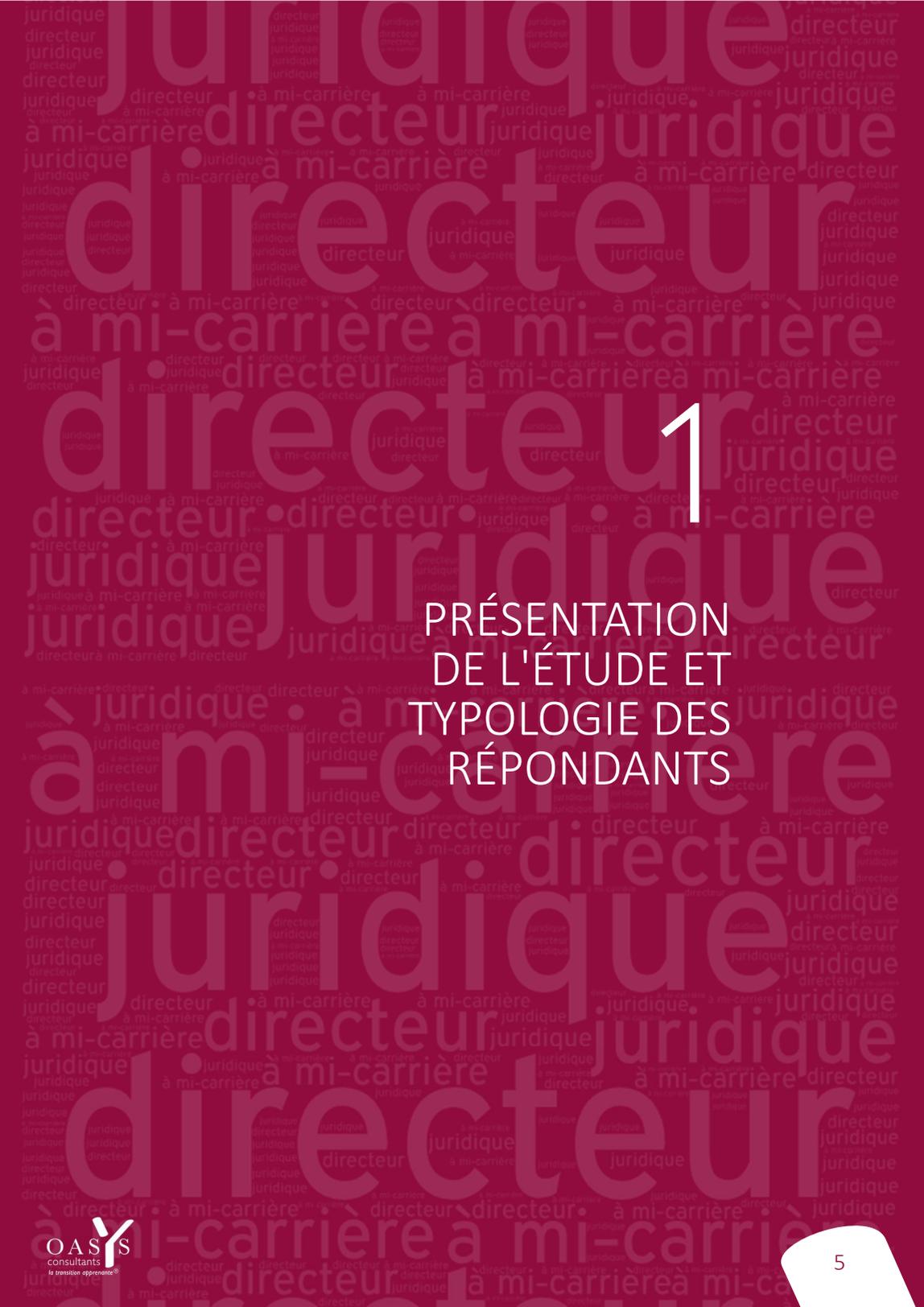
- Banques / Assurances
- Commerce
- Industrie / BTP / agriculture
- Services et transports

Rémunérations 2019 des DJ

- PME 50 – 80 K€
- ETI 75-130 K€
- GE 90 - 250 K€

Évolutions du métier

- **88%** des juristes attendent un impact durable de la digitalisation sur l'exercice de leur métier.
- Multiplication des fonctions dérivées du droit +/- rattachées aux DJ :
Compliance, Risk management, Audit interne, Assurances...
Fiscalité / Ressources humaines / PI / RSE / Contract manager / DPO / juristes achats.



1

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE ET TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Oasys Consultants s'est associé au Cercle Montesquieu et à l'Association Française des Juristes d'Entreprise pour élaborer cette enquête inédite sur les parcours de carrière des Directeurs Juridiques et sur les attentes des entreprises lorsqu'elles recrutent un DJ.

Le questionnaire a été adressé à un panel représentatif de DJ en exercice et de Directeurs Généraux, Secrétaires Généraux, Directeurs Administratifs et Financiers et Directeurs des Ressources Humaines. Les chasseurs de tête spécialisés dans ces fonctions ont également été interrogés. Le questionnaire a recueilli au total 221 réponses.

L'étude a été réalisée en France au cours du 4ème trimestre 2018. Le questionnaire est composé de 47 questions, qui s'articulent autour de 4 principaux thèmes :

- **Les formations et parcours de carrière des DJ**
- **Les pratiques de recrutement des DJ**
- **Les critères et les freins majeurs au recrutement**
- **La poursuite de carrière**

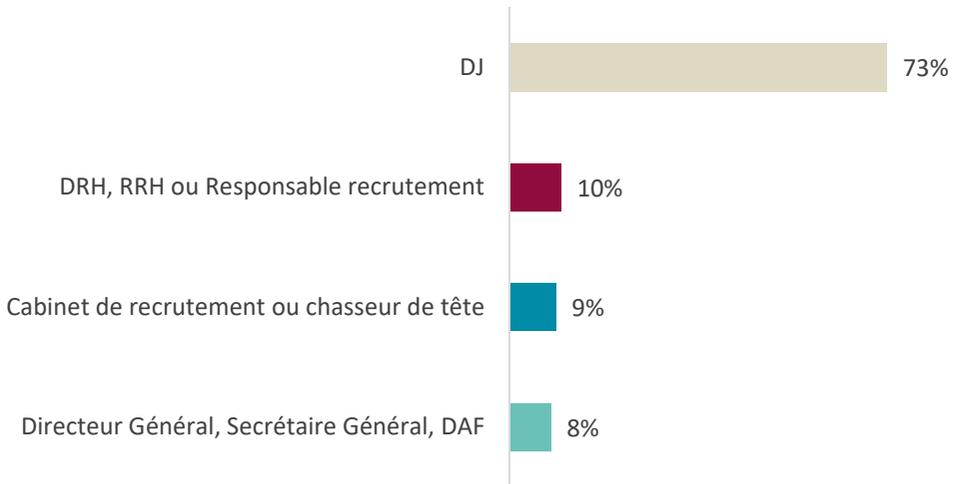
Ce document est la synthèse des résultats les plus saillants.

L'analyse des résultats met en valeur l'expertise d'Oasys Consultants dans l'accompagnement des parcours de carrière (coaching) et dans le repositionnement des Directeurs Juridiques.

TPOLOGIE DES RÉPONDANTS

REGARD CROISE DES DJ ET DE LEURS RECRUTEURS

QUELLE EST VOTRE FONCTION ?



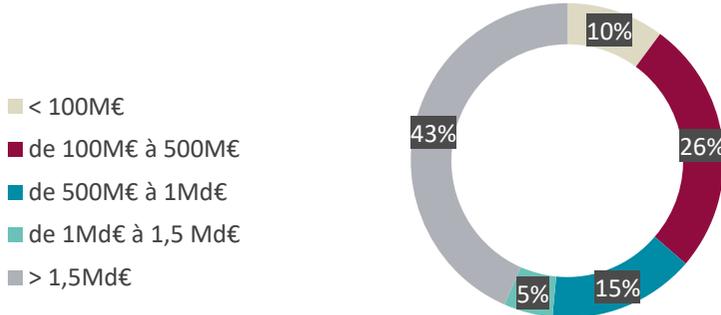
- Un regard croisé des DJ et de leurs recruteurs pour comparer les visions et les attentes.
- Certaines questions n'ont été adressées qu'aux DJ (161 réponses), d'autres n'ont été adressées qu'à leurs recruteurs (75 réponses : DG, Secrétaires Généraux, DAF, DRH, DJ qui recrutent, Cabinets de recrutement/chasse de tête spécialisés).
- **22% des DJ ont indiqué être amenés à recruter d'autres DJ.**

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

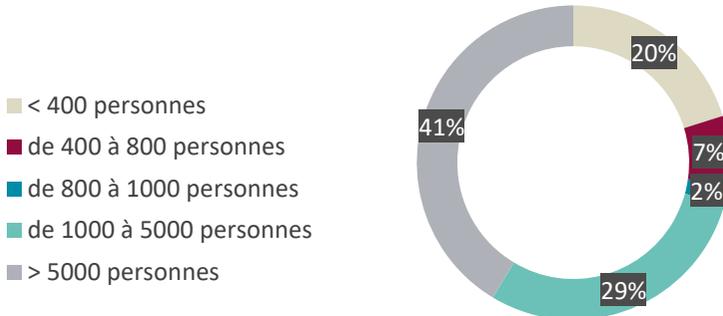
UN PANEL VARIÉ

DJ et leurs recruteurs internes

TAILLE DE L'ENTREPRISE EN CA



TAILLE DE L'ENTREPRISE EN EFFECTIF



■ Toutes les tailles d'entreprise sont représentées avec une majorité de groupes de grande taille (70% ont plus de 1000 collaborateurs et 43% excèdent 1,5 md€ CA). Il faut une taille critique pour que les entreprises disposent d'un service juridique. En deçà elles font appel plus systématiquement aux cabinets d'avocats, ainsi qu'aux cabinets d'expertise comptable pour les plus petites d'entre elles.

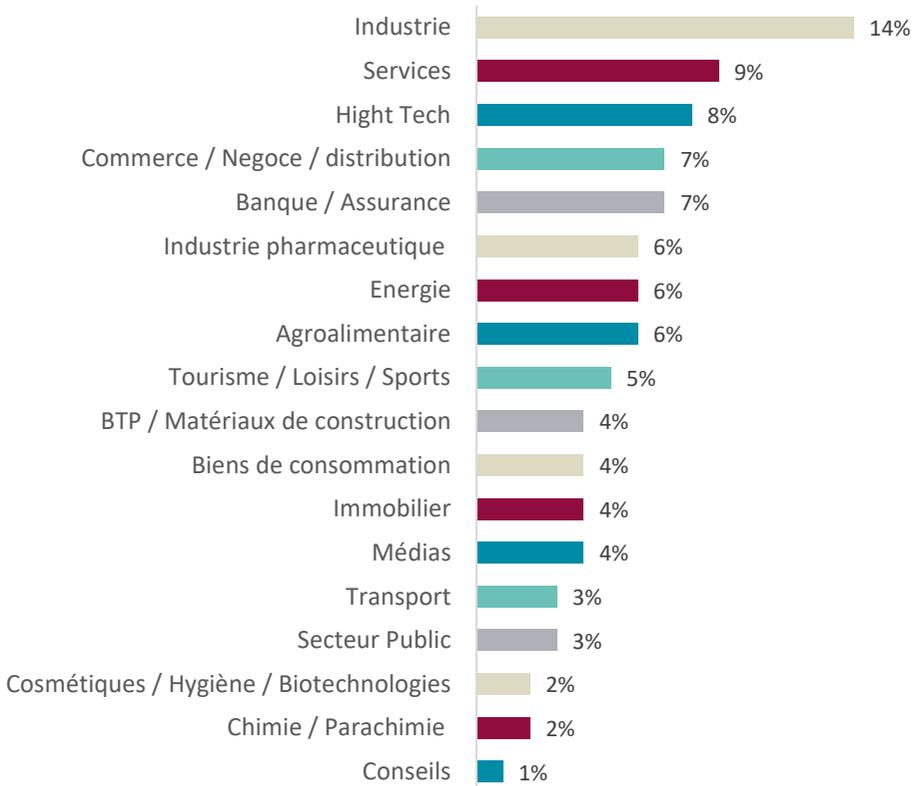
■ 85% des répondants de cette étude travaillent dans des entreprises qui opèrent à l'international ce qui montre une corrélation entre l'apparition du DJ dans une entreprise et l'internationalisation de celle-ci.

TYPOLOGIE DES RÉPONDANTS

TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ SONT REPRÉSENTÉS

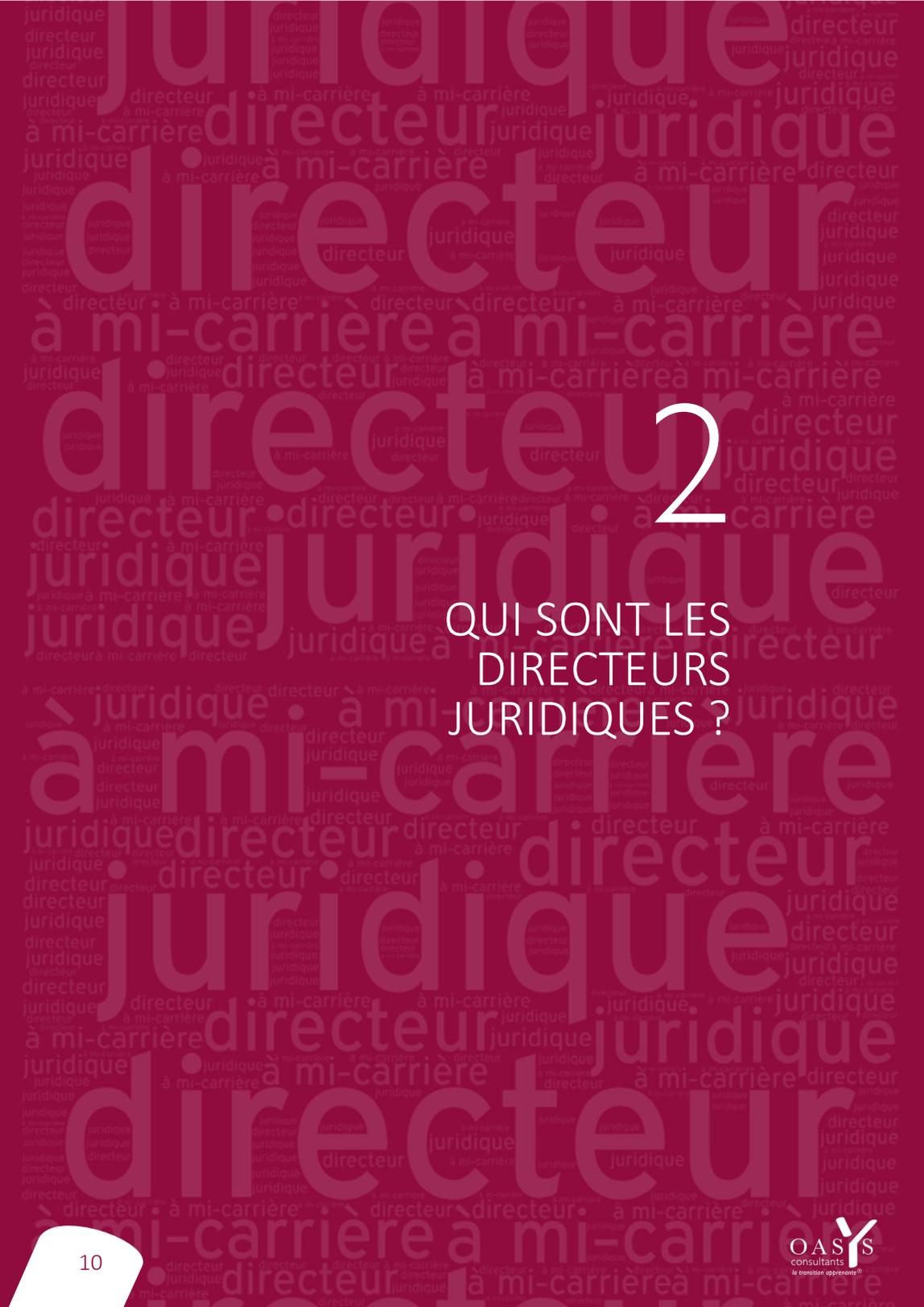
DJ et leurs recruteurs internes

QUEL EST LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE VOTRE SOCIÉTÉ ?



■ Dans tous les secteurs, la fonction de Directeur Juridique s'avère indispensable au bon fonctionnement des entreprises car elle traite de sujets sensibles (corporate, contentieux, contrats, risques, compliance...)

■ 74% des DJ interrogés sont situés en Ile-de-France. Si l'Ile-de-France centralise les fonctions de DJ (c'est le reflet de l'implantation des sièges sociaux), les chasseurs indiquent fréquemment avoir du mal à pourvoir les postes en région.

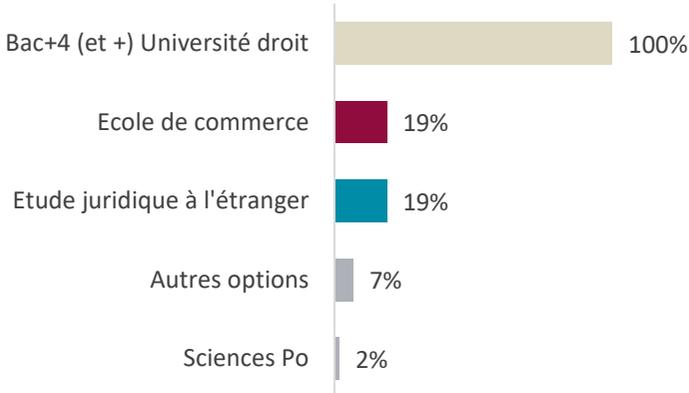


QUI SONT LES DIRECTEURS JURIDIQUES ?

QUI SONT LES DJ ?

LES DOUBLES FORMATIONS SONT TRÈS FRÉQUENTES

QUELLES FORMATIONS AVEZ-VOUS SUIVI ?

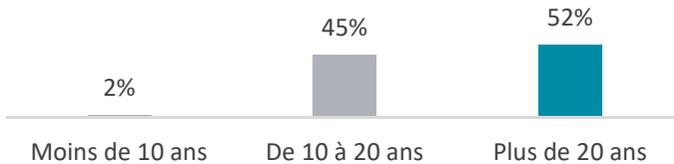


- Être titulaire, au minimum, d'un diplôme de niveau bac+4 dans le domaine du droit est incontournable pour exercer le métier de juriste en entreprise. C'est une obligation légale.
- 40% des DJ ont une double formation : droit à l'étranger, École de Commerce ou Sciences Po. L'expertise juridique est un prérequis mais on attend de plus en plus du Directeur Juridique de comprendre les enjeux économiques et sociétaux de l'entreprise et d'être capable de réfléchir de façon mondiale/globale.
- Dans 'Autres Options' on note des MBA, des DECF ou des études fiscales.

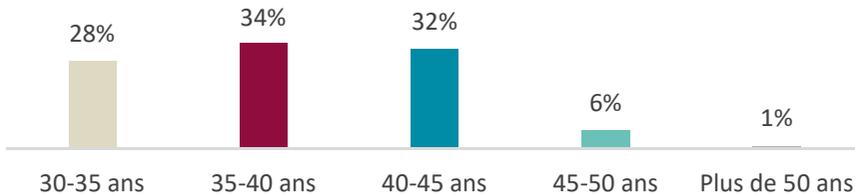
QUI SONT LES DJ ?

UNE PROFESSION OÙ IL FAIT BON AVOIR DE LA SÉNIORITÉ

QUEL EST VOTRE NIVEAU D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ?



A QUEL ÂGE AVEZ-VOUS OCCUPÉ VOTRE PREMIER POSTE DE DJ ?



■ L'expérience est très valorisée. 98% des DJ ont plus de 10 ans d'expérience et 52% plus de 20 ans. C'est le reflet de la complexité de la fonction de DJ et du large champ de compétences attendues qui nécessitent expertise, expérience et maturité.

■ On devient majoritairement DJ entre 35 et 45 ans. Les 28% qui affirment être devenus DJ entre 30 et 35 ans le sont probablement devenus à l'aube de leur 35ème année (Bac + 4/5 et 10 ans d'expérience).

■ Pour le panel des recruteurs, la tranche d'âge privilégiée pour recruter d'un DJ est 40-45 ans (61%), puis vient la tranche des 35-40 ans (48%) .

• Ils ne sont que 6% à envisager de recruter un DJ au-dessous de 35 ans.

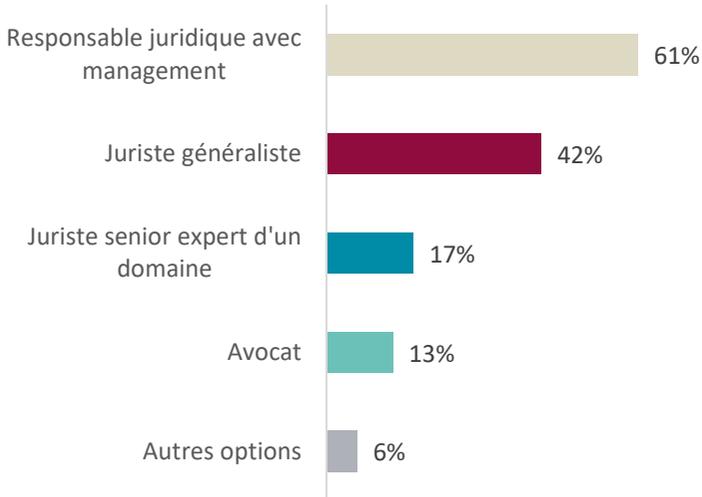
• Les DJ qui recrutent leurs pairs sont un peu plus enclins à privilégier la tranche d'âge 35-40 (54%).

■ Seuls 7% sont devenus DJ après 45 ans, mais 47% des recruteurs sont prêts à recruter un DJ au-delà de 45 ans (dont 17% au delà de 50 ans). Ainsi, si on ne devient pas facilement DJ après 45 ans, on peut évoluer sur de nouveaux postes de DJ au-delà de 45 ans.

QUI SONT LES DJ ?

LES PARCOURS POUR DEVENIR DIRECTEUR JURIDIQUE

QUEL POSTE AVEZ-VOUS OCCUPÉ AVANT DE DEVENIR DJ ?



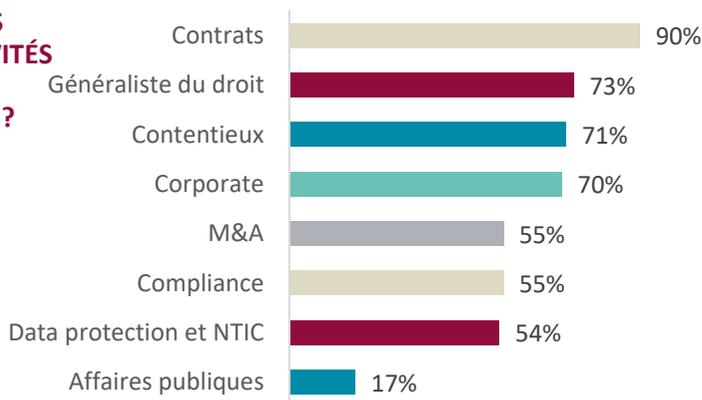
- Une première expérience de management permet souvent d'accéder à un poste plus étoffé de DJ.
- Tous les juristes en entreprise ne managent pas d'équipe et un parcours généraliste est également un bon tremplin pour accéder à cette fonction.
- Comme cette étude le montre, le DJ est sollicité sur des sujets variés ce qui explique qu'un parcours d'expertise permette moins souvent d'accéder à un poste de DJ.
- 25% des DJ interrogés ont eu une expérience dans un cabinet d'Avocat. Seuls 13% sont devenus DJ directement en quittant le Barreau.

QUI SONT LES DJ ?

DES PÉRIMÈTRES D'ACTIVITÉ TRÈS ÉTENDUS

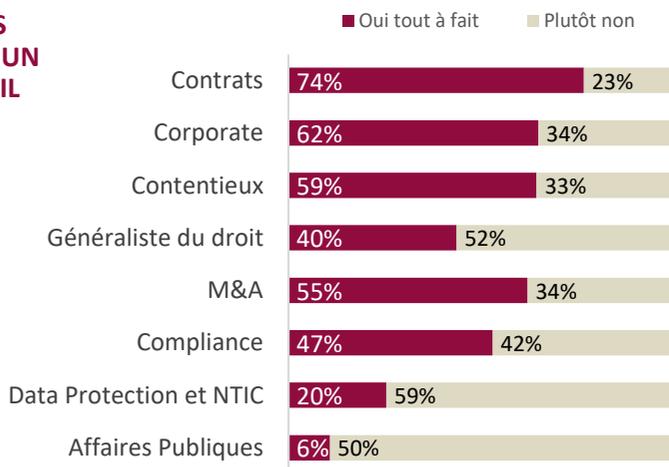
QUELLES SONT VOS PRINCIPALES ACTIVITÉS JURIDIQUES DANS VOTRE PÉRIMÈTRE ?

Réponses des DJ



SELON VOUS, QUELS TYPES DE DOSSIERS UN DJ CONFIRMÉ DOIT-IL AVOIR GÉRÉS ?

Réponses des recruteurs



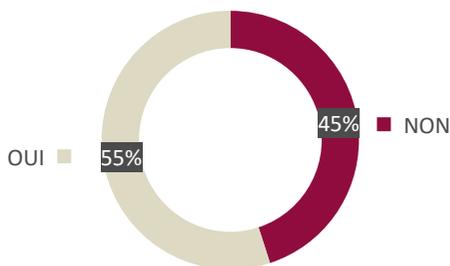
■ Top 4 des expériences requises : contrats, généralistes du droit, gestion des contentieux, corporate. A celles-ci s'ajoutent pour beaucoup les M&A, la Compliance et la Data protection.

■ Autres champs d'activité cités : la Propriété Intellectuelle, le droit des Assurances et le droit Social.

QUI SONT LES DJ ?

UNE PRÉSENCE EN AUGMENTATION
DANS LES INSTANCES DE DIRECTION

FAITES-VOUS PARTIE DU COMITÉ DE DIRECTION / COMITÉ EXÉCUTIF ?



UNE RÉPARTITION HOMMES/FEMMES ÉQUILIBRÉE

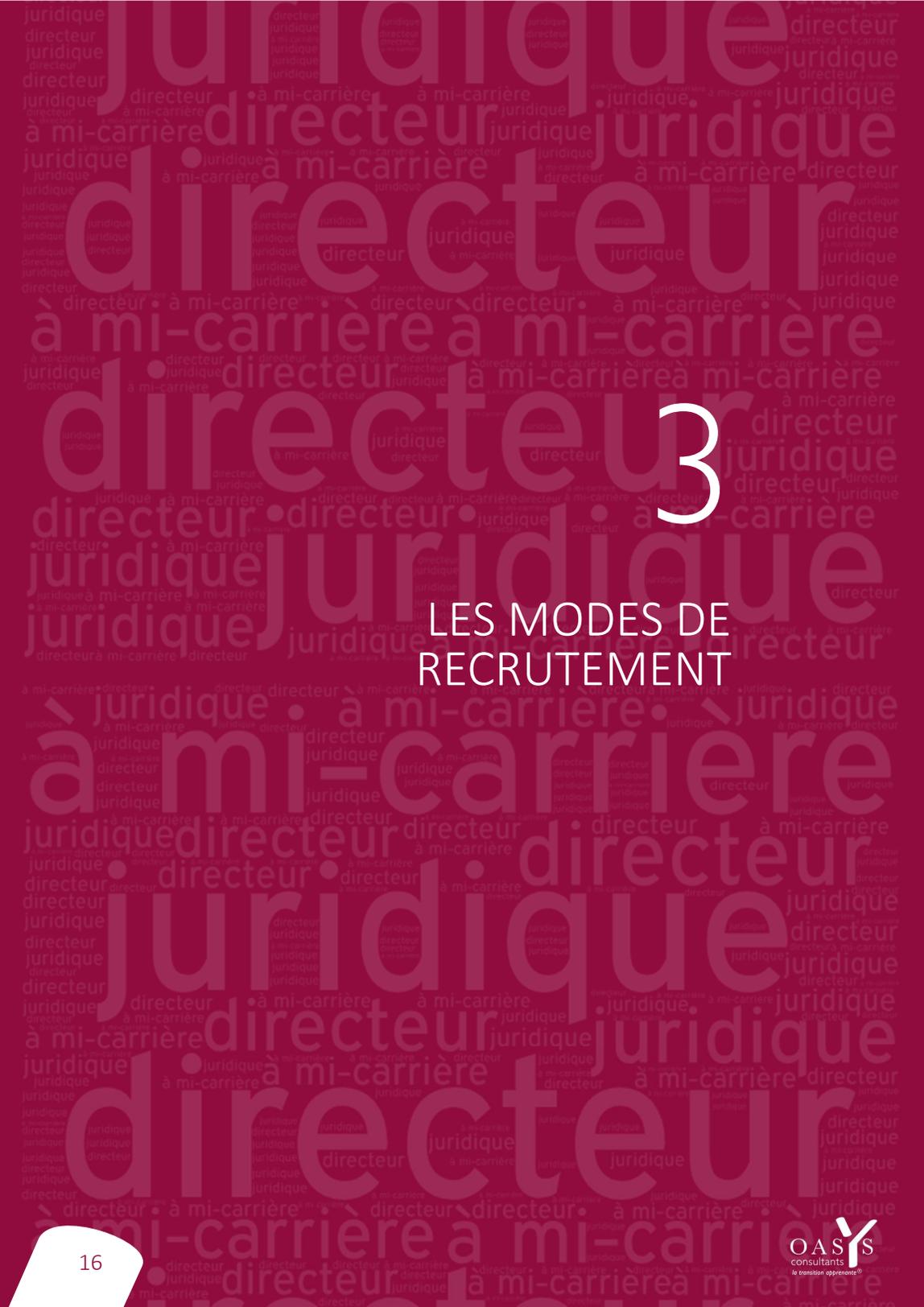
Femmes
54%



Hommes
46%

■ La majorité des DJ a sa place au Codir / Comex mais ce n'est pas encore systématique. C'est le reflet d'une perception française de la fonction juridique encore trop souvent vécue comme un centre de coûts. Les pays anglo-saxons en ont une vision beaucoup plus dynamique et le DJ y est considéré comme un réel support du business ; il est beaucoup plus systématiquement présent dans les instances de direction.

■ Pour autant, lorsqu'on demande aux recruteurs si le DJ fera partie du Codir / Comex en cas de futur recrutement on obtient 65% de réponses positives. Cela montre que la perception française évolue en faveur de cette présence. La prise de conscience des juristes qui se positionnent aujourd'hui comme business partners et la complexité croissante des environnements légaux et des réglementations contribuent à cette évolution.



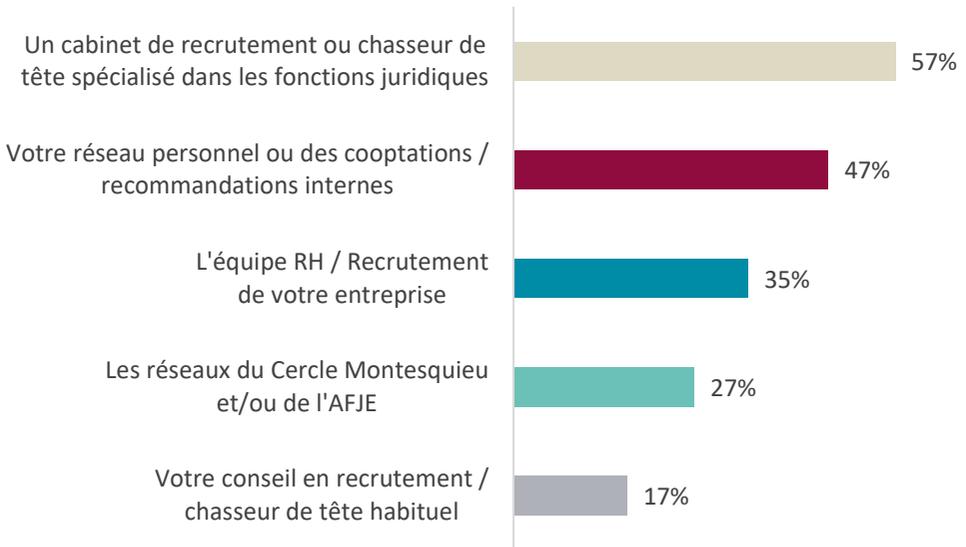
3

LES MODES DE RECRUTEMENT

LES MODES DE RECRUTEMENT IN ET OUT-SOURCING

LES MEILLEURS AMIS DU DJ SOUHAITANT EVOLUER :
LES CHASSEURS & LA DÉMARCHE RÉSEAU

**EN CAS DE RECRUTEMENT, QUEL CANAL EST FAVORISÉ
PAR VOTRE ENTREPRISE ?**



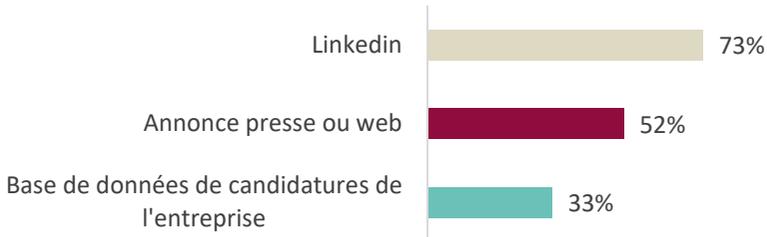
■ Les chasseurs, spécialisés ou non, sont sollicités dans 74% des recrutements. Cela permet de protéger la confidentialité du recrutement, de challenger les candidats internes avec d'autres profils et de trouver des expériences spécifiques. Il faut savoir entretenir des relations de confiance avec eux.

■ La cooptation est très fréquemment utilisée dans les recrutements des DJ. Les réseaux professionnels AFJE et Cercle Montesquieu sont sollicités dans plus d'un quart des recrutements. C'est également un gage de qualité des candidats et de confidentialité de la recherche. D'où l'importance de mener une démarche réseau active à l'extérieur de son entreprise quand on souhaite évoluer.

LES MODES DE RECRUTEMENT IN ET OUT-SOURCING

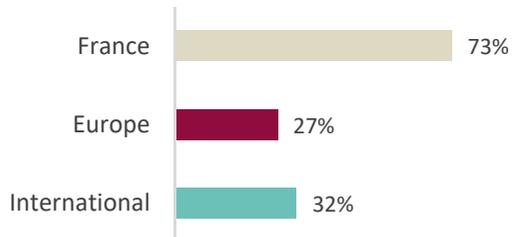
LINKEDIN ET UNE CERTAINE CONCURRENCE INTERNATIONALE

EN CAS DE RECRUTEMENT, QUEL CANAL EST FAVORISÉ PAR VOTRE ENTREPRISE ?



- Une présence sur LinkedIn est indispensable pour gérer sa carrière.
- La publication d'annonce est encore souvent utilisée pour sourcer les candidats DJ : plus d'une fois sur deux.

SUR QUELS MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES RECHERCHEZ-VOUS VOTRE DJ ?

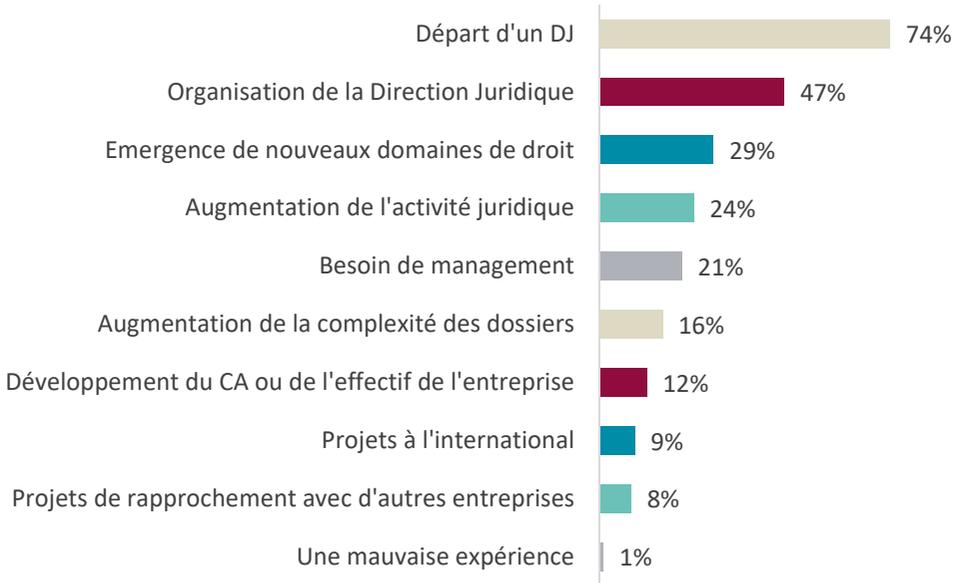


- Les Directeurs Juridiques sont également recherchés sur les marchés européen et internationaux.

LES MODES DE RECRUTEMENT IN ET OUT-SOURCING

DES REMPLACEMENTS PLUS FRÉQUENTS QUE LES CRÉATIONS DE POSTE

QUELS SONT LES FACTEURS QUI DÉTERMINENT LE RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR JURIDIQUE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

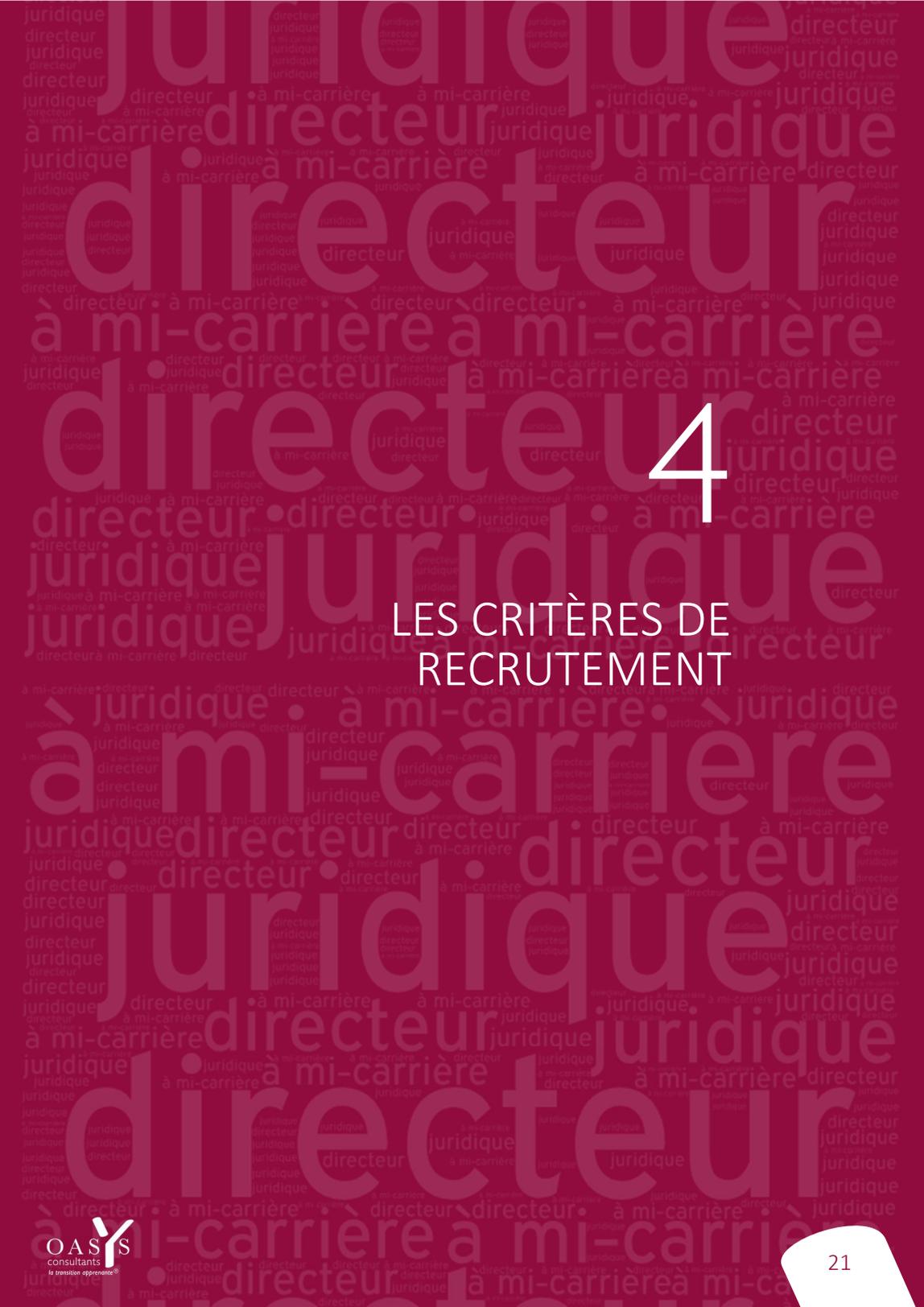


■ Le recrutement d'un DJ est déclenché majoritairement par un départ (et non par une création de poste). Comme les DJ restent longtemps en poste, cela peut expliquer le nombre relativement limité des opportunités ouvertes sur le marché de l'emploi.

■ Pour autant les DJ sont aussi recrutés pour des raisons de croissance / organisation du service juridique (organisation de la Direction Juridique, augmentation de l'activité juridique et besoin de management) ou de l'entreprise (augmentation de l'activité l'entreprise, de son CA, des projets internationaux).

■ L'émergence de nouveaux domaines juridiques et la complexité des dossiers conduisent à la création de poste dans 45% des cas.

■ Ce sont à 67% les DG et les Secrétaires Généraux qui décident du recrutement du DJ ; et dans 32% des cas le DJ groupe.



4

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

LE DJ BUSINESS PARTNER

QUEL EST VOTRE AVIS SUR CHACUNE DES AFFIRMATIONS CI-DESSOUS ?

Réponses des DJ

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Putôt en désaccord ■ Totalement en désaccord



■ Le DJ se perçoit comme un Business Partner avec une forte culture client. Pour cela il doit comprendre les indicateurs économiques de l'entreprise et connaître les spécificités du secteur d'activité.

■ Il a intégré qu'il lui faut être aussi un manager et un communicant et qu'il doit être capable de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise pour accompagner ses transformations en France comme à l'international.

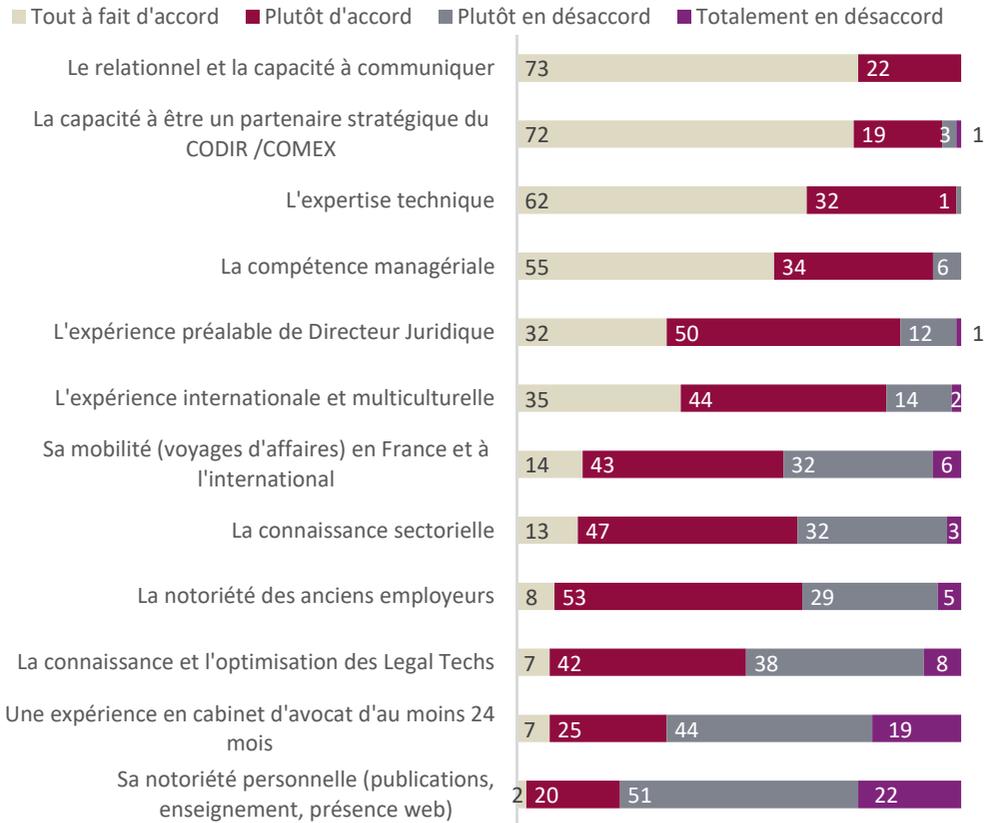
■ Une vision business et dynamique du métier qui est corroborée par les réponses aux questions adressées aux recruteurs.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

L'EXPERTISE JURIDIQUE EST FONDAMENTALE
MAIS N'EST PAS SUFFISANTE

QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX CRITÈRES DE RECRUTEMENT DES DJ ?

Réponses des recruteurs



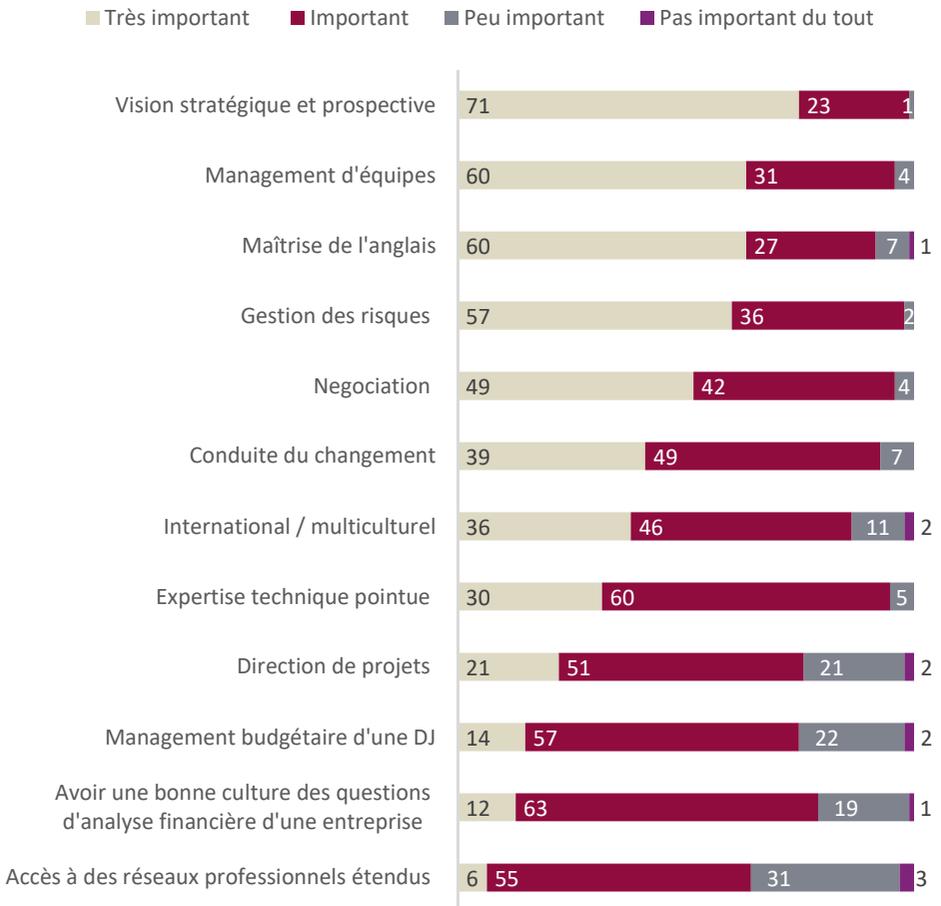
■ En effet, pour les recruteurs, savoir communiquer, être partenaire stratégique du Codir, avoir des compétences managériales est aussi important que l'expertise technique. C'est une évolution similaire à celle qu'on constate dans les autres fonctions support (Études Oasys DAF, DRH à mi-carrière).

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

UN MANAGER QUI A UNE VISION STRATÉGIQUE, QUI SAIT GÉRER LES RISQUES ET UN FIN NÉGOCIATEUR

AUJOURD'HUI, LORSQUE VOUS RECRUTEZ UN DJ, QUELLES SONT VOS EXIGENCES RELATIVES À SES SAVOIR-FAIRE PARMIS LES PROPOSITIONS SUIVANTES ?

Réponses des recruteurs



LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

■ L'expertise juridique est un prérequis non négociable mais si on regarde les réponses "très important" elle n'arrive qu'en 8ème position. Lors d'un recrutement le choix entre deux candidats se fera sur d'autres critères.

■ Le DJ doit à la fois partager et accompagner la vision stratégique de l'entreprise et sécuriser son activité et son développement. C'est une double attente qui fait parfois dire aux Directeurs Juridiques qu'ils se retrouvent dans des positions paradoxales.

Savoir communiquer avec les opérationnels / commerciaux / marketing et proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

Gestion de crise

Compréhension des métiers de l'entreprise

Compréhension du fonctionnement global de l'entreprise, tant sur le plan des activités que sur celui de l'organisation

■ L'anticipation des risques "et la gestion des crises" sont au cœur du métier.

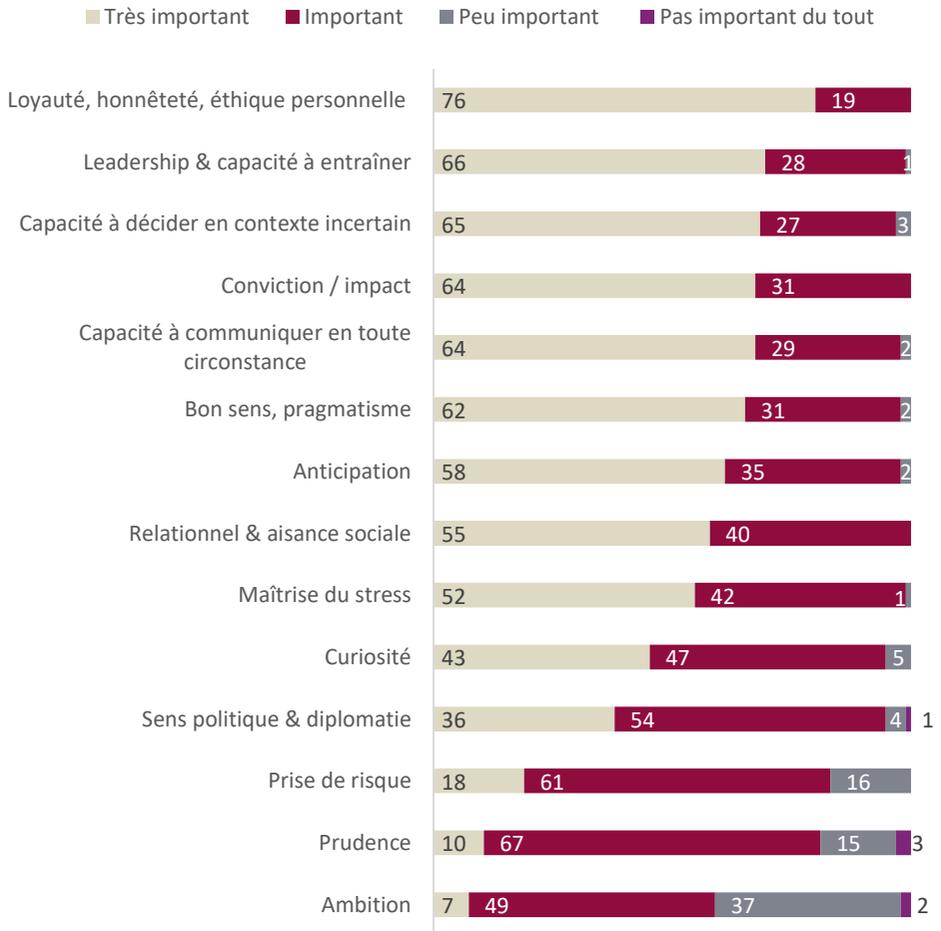
■ La direction de projets est de plus en plus demandée aux DJ qui la mettent d'ailleurs en 3ème intention de leurs souhaits de formation.

■ La maîtrise de l'anglais est incontournable. Dans les métiers du droit une maîtrise orale et écrite est attendue car les contrats internationaux sont essentiellement rédigés en anglais. La connaissance d'autres langues permet de se distinguer sur une zone géographique donnée ou dans des entreprises culturellement marquées par leurs origines géographiques.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

ÉTHIQUE, LEADERSHIP ET GESTION DE L'INCERTITUDE

AUJOURD'HUI, LORSQUE VOUS RECRUTEZ UN DJ, QUELLES SONT VOS EXIGENCES RELATIVES À SES SAVOIR-ÊTRE PARMIS LES PROPOSITIONS SUIVANTES ?



LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

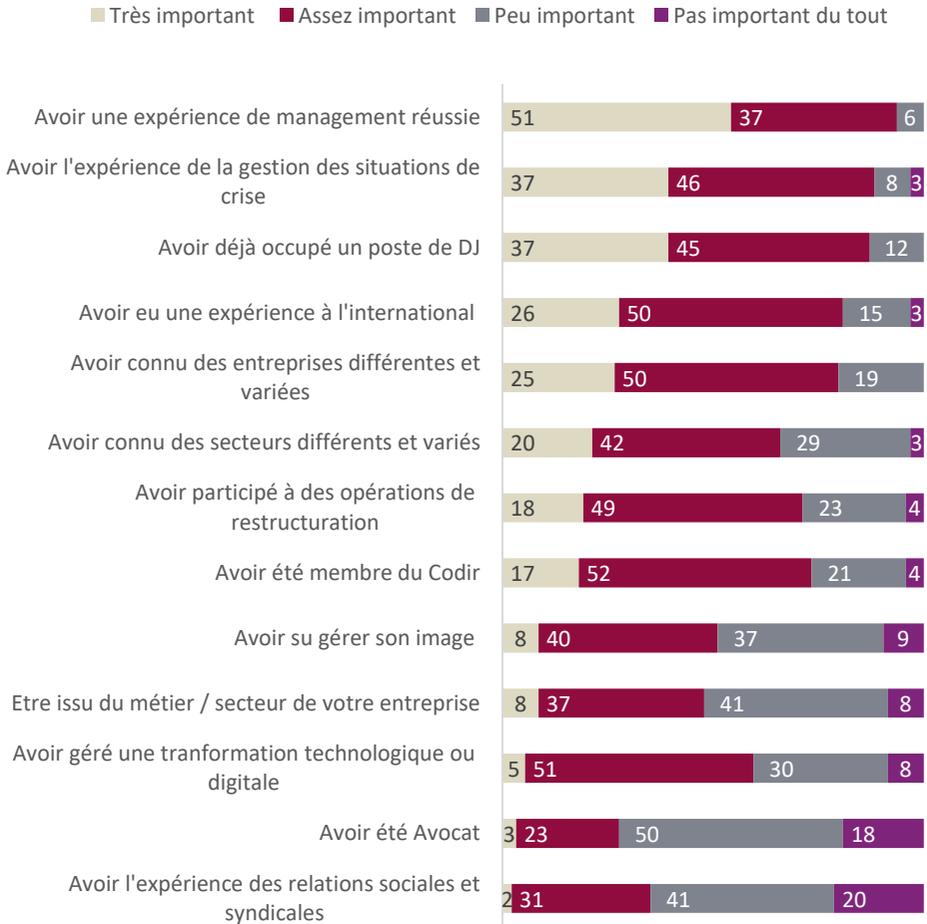
- Le socle de la profession : loyauté, honnêteté et éthique. C'est une posture d'exemplarité, le DJ de garant du respect des normes et règles qui est attendue. Un rôle de "garde-fou" pour l'entreprise ?
- Les capacités relationnelles et de leadership complètent cette attitude de fond : communication, conviction, impact, capacité à entraîner. On ne cherche pas des experts se contentant de dire le droit mais des leaders capables de discuter avec la Direction Générale et d'écouter, accompagner et convaincre les opérationnels.
- Une forte capacité d'anticipation, la capacité à décider en contexte incertain et un fort pragmatisme sont nécessaires. Le Directeur Juridique doit savoir conseiller dans un contexte de contraintes légales et réglementaires très fortes et mouvantes. Anticiper les évolutions réglementaires à venir, expliquer et veiller au respect de la règle de droit tout en proposant des solutions pragmatiques répondant aux besoins du business.
- "L'humour" et "l'optimisme" ressortent dans les verbatims dans ce métier où la résistance au stress est indispensable.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

L'EXPERIENCE DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION DE CRISE

QUELS SONT LES CRITÈRES GÉNÉRAUX D'EXPÉRIENCE QUI VOUS PARAISSENT IMPORTANTS POUR UN DJ CONFIRMÉ ?

Réponses des recruteurs



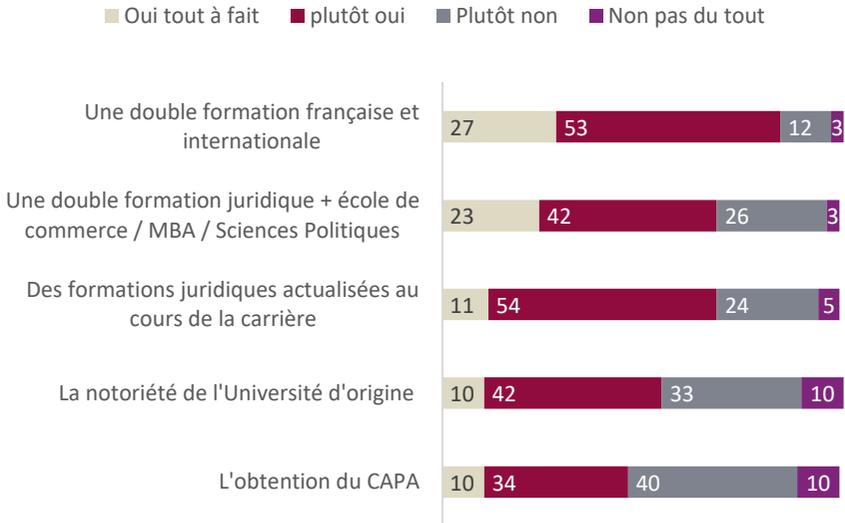
LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

- Le DJ confirmé doit être un manager expérimenté. Les expériences de management, même de toutes petites équipes, sont à valoriser pour devenir DJ. Les compétences attendues sont : capacité à former, faire adhérer les équipes, organiser la Direction Juridique, mais aussi savoir déléguer.
- Une première expérience de DJ rassure les recruteurs. Il faut donc décrocher le premier poste de DJ pour pouvoir évoluer plus facilement sur ces postes. Ce sont des fonctions complexes très en prise avec la gestion des risques et des situations de crise. L'expérience est rassurante.
- La connaissance du métier/secteur de l'entreprise n'est pas un frein incontournable et peut s'acquérir ensuite. Avoir travaillé dans plusieurs entreprises et dans différents secteurs augmente l'employabilité. Il est particulièrement difficile de changer de secteur pour les DJ qui ont une expérience professionnelle mono-secteur ou une très forte ancienneté dans un groupe. Ce phénomène n'est toutefois pas propre aux seules fonctions juridiques.
- Avoir été Avocat n'est pas un critère d'expérience déterminant.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

LES DOUBLES FORMATIONS SONT RECHERCHÉES

**LORSQUE VOUS RECRUTEZ UN DJ ÊTES-VOUS SENSIBLE
AUX FORMATIONS SUIVANTES ?**

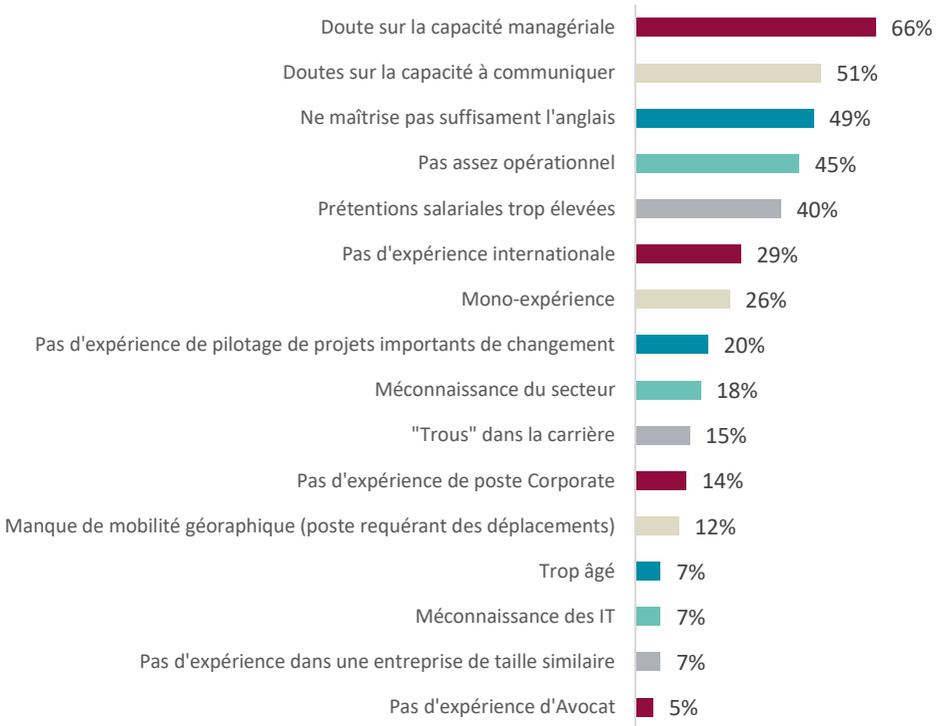


■ Les doubles formations à l'international ou avec un cursus de type école de commerce sont très prisées. Elles sont le garant de profils capables d'accompagner les groupes dans leurs activités à international. Elles répondent aussi à des besoins d'ouverture et de compréhension des attentes des autres acteurs de l'entreprise.

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

ET SUR LE MARCHÉ ?

QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS AU RECRUTEMENT D'UN CANDIDAT POUR UN POSTE DE DJ ?



- Les profils trop experts, pas assez managers ni communicants ne sont pas retenus. Ce résultat est à rapprocher des attentes d'accompagnement des recruteurs qui demandent à 58% des formations au management et à 59% du coaching.
- Le juriste qui dit le droit et qui n'est pas suffisamment opérationnel ne sera pas non plus retenu.
- L'absence de maîtrise suffisante de l'anglais ou une expérience peu diversifiée et franco française sont des freins à une évolution de carrière.
- L'étude Oasys 2018 sur les Cabinets de chasse de tête et de recrutement va dans le même sens.

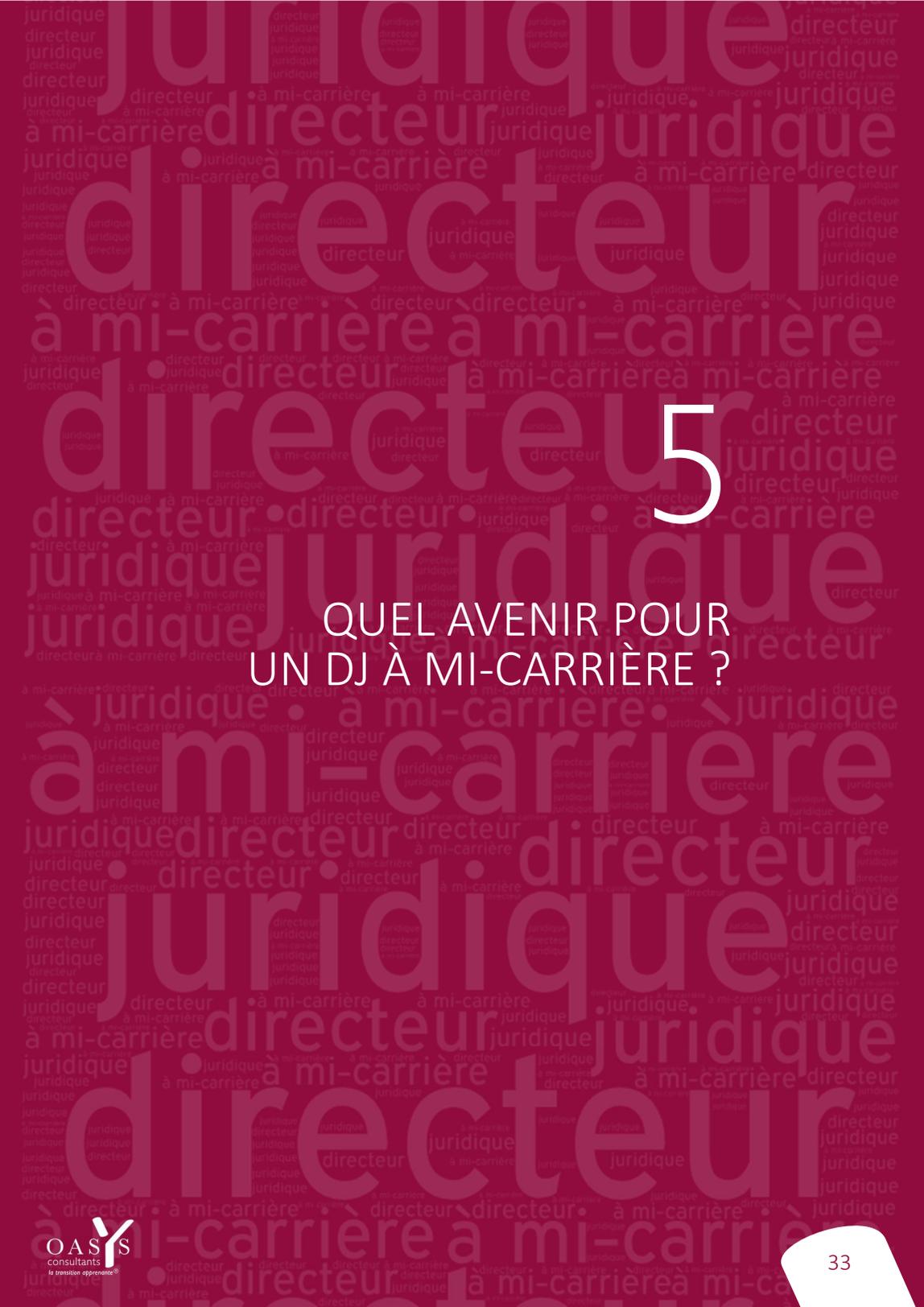
LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

ÊTRE AVOCAT N'EST PAS UN PRÉREQUIS

■ Avoir obtenu le CAPA (Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat) ou avoir exercé comme Avocat n'est pas indispensable pour devenir Directeur Juridique.

- A la question "Lorsque vous recrutez un DJ êtes-vous sensible aux formations suivantes – obtention du CAPA ?" 44% répondent positivement et seulement 10% répondent tout à fait.
- A la question "Quels sont les principaux freins au recrutement d'un candidat pour un poste de DJ", l'absence d'expérience d'Avocat n'est pas retenue (5%).
- Quand on demande quels sont les critères généraux d'expérience, "Avoir une expérience en cabinet d'Avocat d'au moins 24 mois" est retenu comme un critère positif par 27% des acteurs du recrutement et seulement 7% le mentionnent comme un critère très important.
- Seul 25% des Directeurs Juridiques ont eu une expérience professionnelle dans un Barreau et 13% sont devenus DJ directement en quittant le Barreau.
- Pour mémoire : 49% des Directeurs Juridiques sont titulaires du CAPA (obtenu par formation initiale ou par passerelle) (Observatoire 2018 des Directions Juridiques AFJE/Cercle Montesquieu). Il faut noter que l'obtention du CAPA est de plus en plus fréquente chez les jeunes juristes.

■ Ainsi, contrairement à des idées souvent reçues, avoir exercé comme Avocat n'est pas un facteur déterminant. C'est souvent présenté comme une garantie de "rigueur et capacité de travail" mais, outre des attentes en terme de rémunération parfois trop élevées, les recruteurs craignent leur "méconnaissance de l'entreprise" et une difficulté à en intégrer rapidement les "codes".



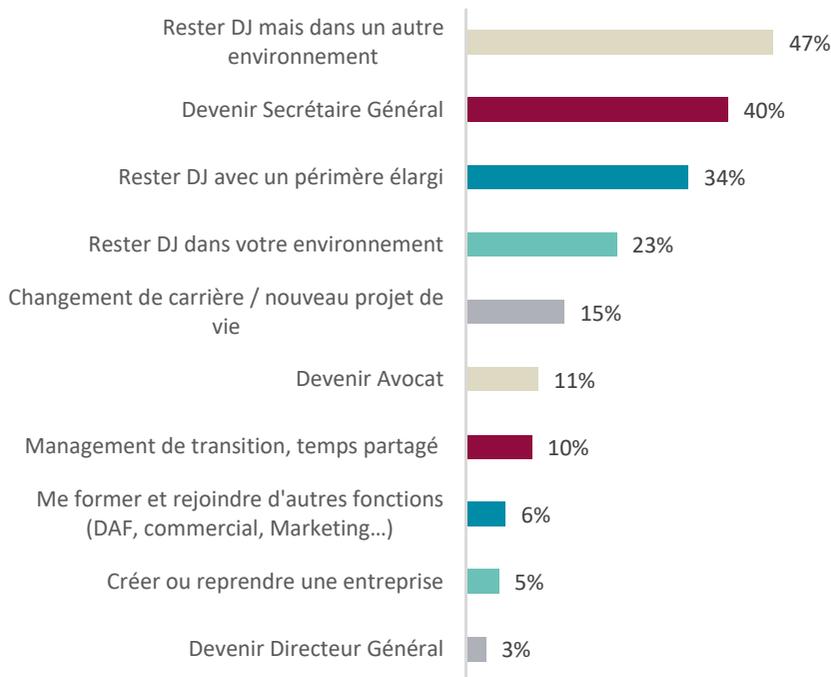
5

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

POURSUITE DE CARRIÈRE VUE PAR LES DJ

QUELLES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES ENVISAGEZ-VOUS ?



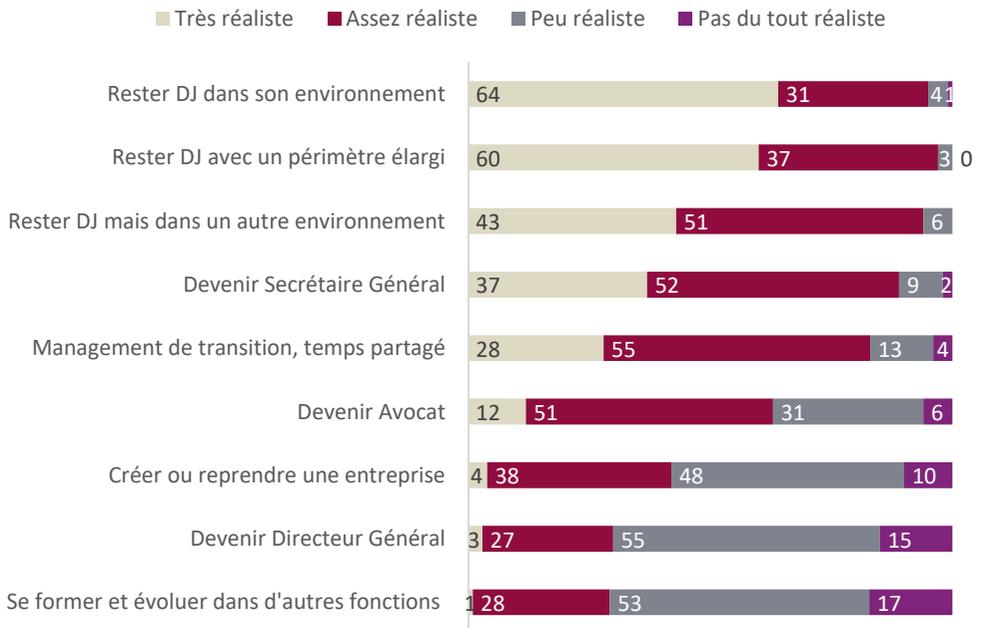
■ La fonction DJ semble un aboutissement avec une évolution possible vers des postes de DJ au périmètre élargi ou des postes de Secrétaire Général. Tant les recruteurs que les intéressés se projettent mal dans d'autres fonctions, financières ou commerciales par exemple (à l'exception cependant d'une évolution possible vers les fonctions RH pour ceux qui ont exercé en droit social), ni dans des postes de DG ou de création d'entreprise.

■ Est-ce le résultat d'un cursus universitaire qui laisse peu de place à l'appréhension des autres fonctions de l'entreprise ? Les juristes développent-ils de part leur fonction une certaine aversion au risque y compris dans la conduite de leur carrière ?

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

POURSUITE DE CARRIÈRE VUE PAR LES RECRUTEURS

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LE RÉALISME DE CHACUNE DE CES ÉVOLUTIONS POUR UN DJ ?



■ Le management de transition ou la profession d'Avocat sont envisagés comme des poursuites de carrière possibles à part égale mais moins fréquemment qu'un nouveau projet de vie.

■ La nécessité de pouvoir générer un chiffre d'affaires suffisamment important pour intégrer un cabinet ou pour en vivre freine de nombreux candidats au Barreau.

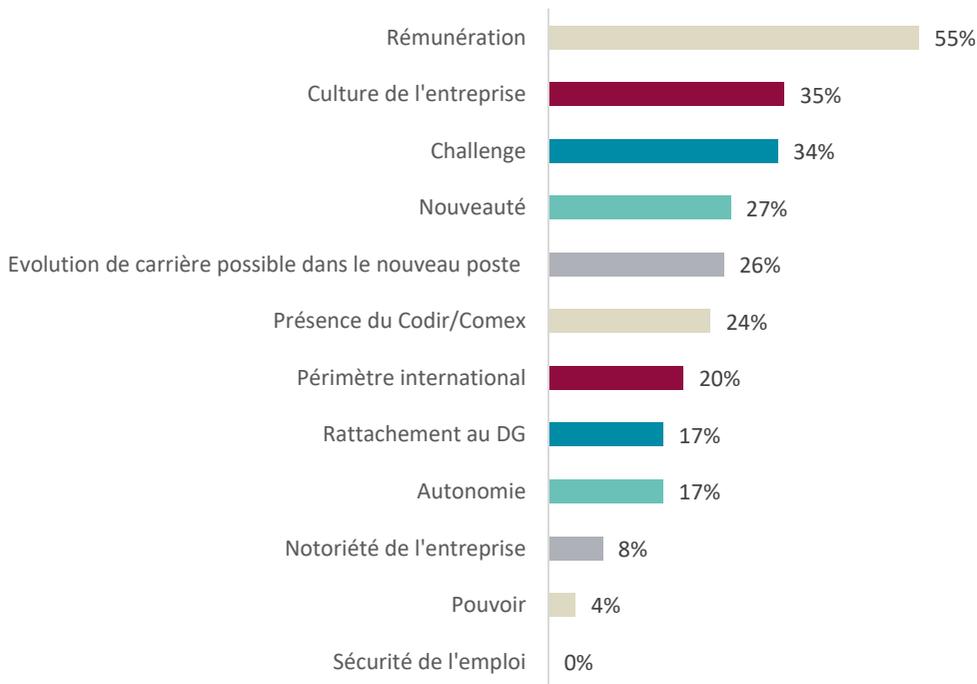
■ Le management de transition, pratiquement inexistant pour les juristes il y a 4 ans, se développe beaucoup. Ce peut être une bonne façon de diversifier ses compétences ou d'accéder à un nouveau secteur. C'est aussi souvent une option de conduite de carrière après 50 ans mais elle n'est pas toujours choisie.

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

RAPPROCHER L'OFFRE ET LA DEMANDE

QUELS SERAIENT LES TROIS POINTS QUI VOUS MOTIVERAIENT LE PLUS À CHERCHER UN POSTE DE DJ DANS UNE AUTRE ENTREPRISE ?

Réponses des DJ



■ Les DJ sont en attente d'évolution de carrière, de nouveauté et de challenge ce qui donne l'image de professionnels engagés et dynamiques.

■ Ils souhaitent aussi une reconnaissance salariale même si 19% des entreprises ne disposent pas du budget attendu. Les DJ doivent apprendre à valoriser financièrement les missions juridiques pour pouvoir justifier de budgets plus élevés.

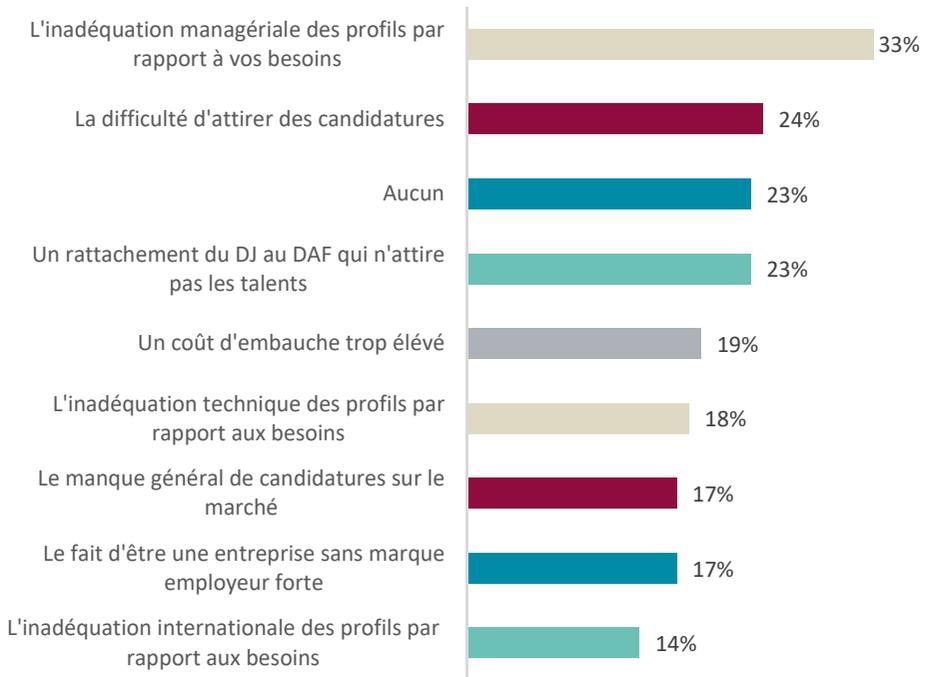
■ Ils regardent le positionnement poste. 41% demandent une présence dans les instances de direction et/ou un rattachement au DG, 17% sont en attente d'autonomie et 12% de pouvoir. Ces attentes sont également fortement perçues par les recruteurs qui les ont retenues à 47% lorsqu'on leur a posé la même question.

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

RAPPROCHER L'OFFRE ET LA DEMANDE

A QUEL OBSTACLE VOUS HEURTEZ-VOUS LORSQUE VOUS CHERCHEZ À RECRUTER UN DJ ?

Réponses des recruteurs



■ Comme on l'a vu, les recruteurs sont très regardants sur la dimension managériale du futur DJ que celui-ci a tout à fait intérêt à valoriser pour garantir son employabilité.

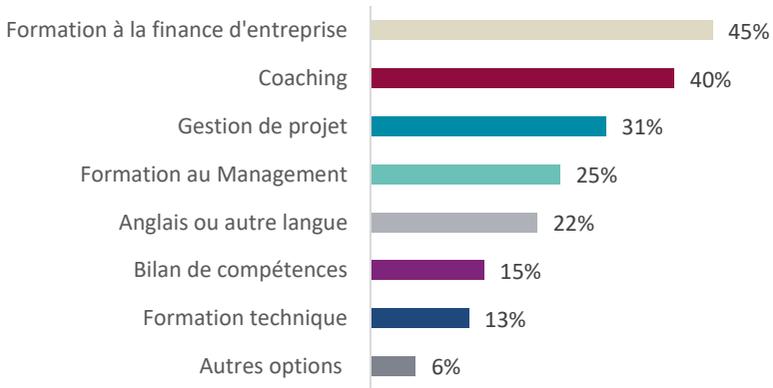
■ Les Cabinets de recrutement et chasse de tête évoquent également des difficultés pour recruter des Directeurs Juridiques en région. Les doubles carrières et des rémunérations moindres freinent les candidats à quitter la région parisienne.

QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

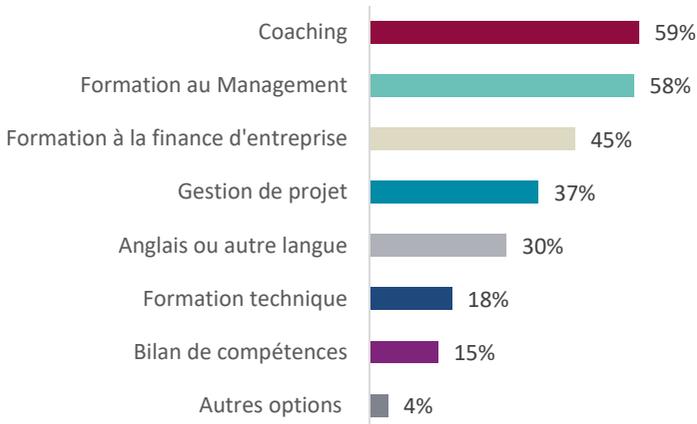
DES BESOINS DE COACHING ET DE FORMATION A LA FINANCE D'ENTREPRISE

IDENTIFIEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION OU D'ACCOMPAGNEMENT POUR PROGRESSER ?

Réponses des DJ

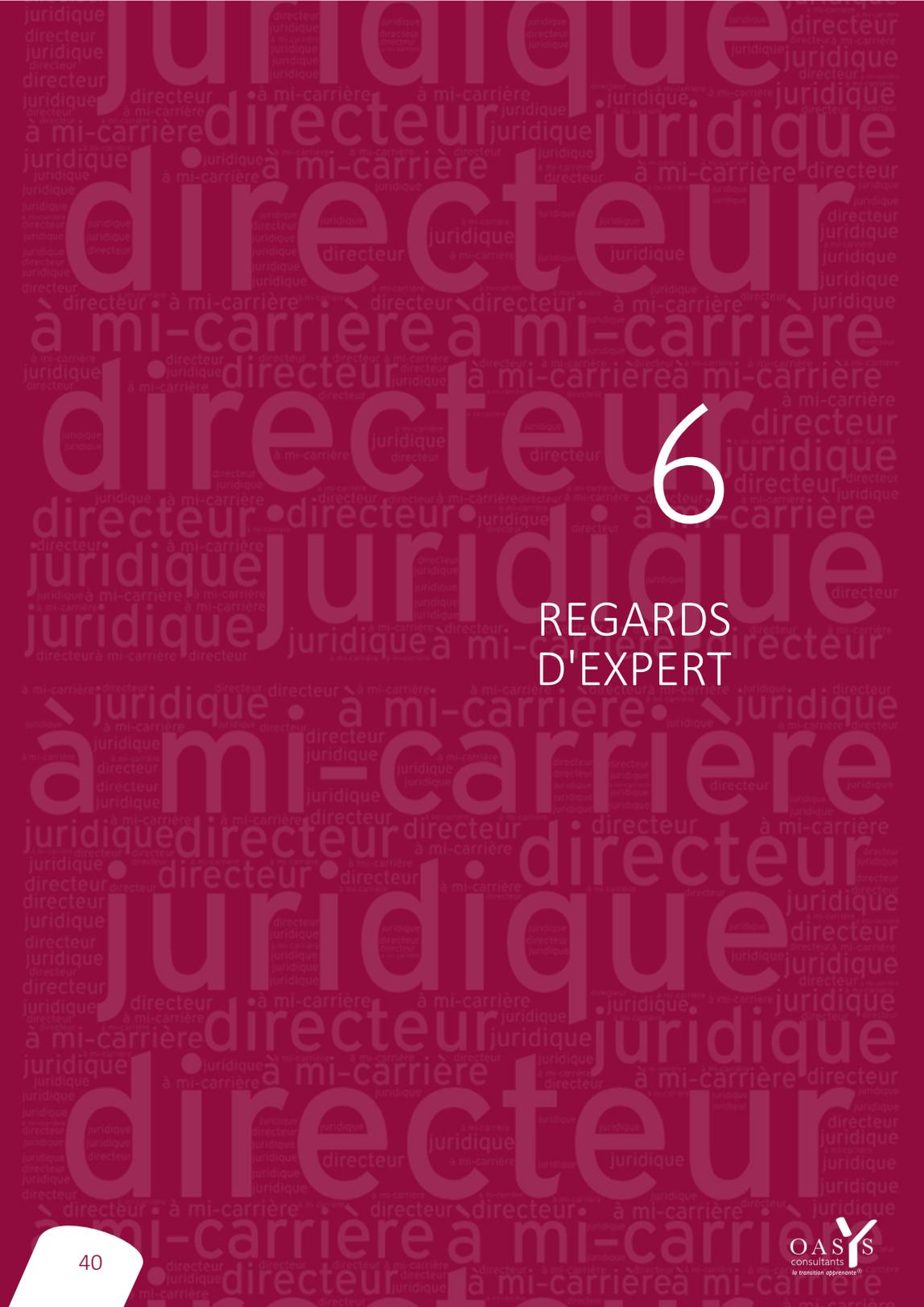


Réponses des recruteurs



QUEL AVENIR POUR UN DJ À MI-CARRIÈRE ?

- Que l'on interroge les DJ ou leurs recruteurs, tous retiennent le coaching, le management et la finance d'entreprise comme étant de vrais besoins d'accompagnement et de formation.
- En termes de savoir-faire, les formations à la finance et à la gestion de projet leur permettent de prendre de la hauteur, d'appréhender les aspects stratégiques de l'entreprise et de sortir de la stricte expertise juridique.
- Les DJ se considèrent meilleurs managers que ne les perçoivent leurs recruteurs. Comme cela se pratique de plus en plus souvent dans les autres filières, le management et le développement des "soft skills" devraient être abordés dans les facultés de droit. Actuellement elles forment des professionnels au profil essentiellement expert qui s'avèrent insuffisamment outillés au moment de prendre de fortes responsabilités managériales.
- En termes de savoir-être, le coaching permet de travailler avec les DJ sur leur développement personnel pour répondre aux besoins de montée en puissance sur les "soft skills" tels qu'ils sont attendus au terme de cette étude : relationnel et communication, gestion émotionnelle, leadership, intelligence des situations, ouverture d'esprit et curiosité, écologie personnelle, et, bien entendu le management qui se travaille également en coaching.
- Il est intéressant de noter que les recruteurs préconisent également fortement le coaching et les formations au management. En effet, on rencontre souvent des DJ qui n'osent pas demander de tels accompagnements à leur employeur de peur que ce soit perçu comme un aveu de faiblesse. Qu'ils se détrompent !



6

REGARDS D'EXPERT

REGARDS D'EXPERT

ENTRETIEN AVEC CLAUDE MULSANT *DIRECTRICE DE LA PRACTICE JURIDIQUE OASYS CONSULTANTS*



■ **Quels enseignements retirez-vous de cette étude pour le positionnement des DJ aujourd'hui ?**

C'est une fonction relativement jeune dans l'entreprise en France. Par son dynamisme elle a gagné sa légitimité et s'est rendue indispensable pour accompagner le développement des entreprises. Il lui reste maintenant à acquérir une véritable reconnaissance au sein des instances de direction Codir / Comex et sur ce point, contrairement au monde anglo-saxon, la France reste un peu en retard. Cette étude montre que ce n'est que provisoire.

Dans un monde en continuel mouvement mais de plus en plus réglementé les dirigeants attendent de leur DJ à la fois une exemplarité dans l'éthique, l'honnêteté et la loyauté mais également de les aider à trouver des solutions pragmatiques pour continuer à développer leurs business. Le développement des entreprises à l'international nécessite également de s'entourer de professionnels du droit capable de négocier, anticiper les risques avec une très grande maîtrise de l'anglais.

■ **Les attentes des recruteurs ont-elles changé ?**

A l'encontre des idées souvent véhiculées dans la profession, cette étude montre que si la formation et l'expertise technique restent centrales, les recruteurs mettent en avant d'autres critères. Les DJ doivent prendre de la hauteur et développer leurs "soft skills". Pour passer de l'expert au business partner, le DJ doit en priorité savoir communiquer et convaincre ;

en intra avec les différents services de l'entreprise, en particulier avec les services commerciaux, marketing et développement ; à l'extérieur avec les partenaires de l'entreprise et les institutions locales.

Il lui faut également acquérir une dimension stratégique et comprendre les enjeux business et l'organisation de l'entreprise. Pour dégager le temps nécessaire à ces nouvelles attentes il lui faut savoir s'entourer des bons collaborateurs et apprendre à déléguer ; la dimension managériale du poste est essentielle.

On leur demande également d'avoir eu de la curiosité dans la conduite de leur carrière et de s'être acculturés à différents environnements, entreprises et secteurs d'activité. Une carrière mono-expérience est pénalisante.

■ **Quelles sont les possibilités d'évolution pour les DJ ?**

La grande majorité des DJ et de leurs recruteurs projettent des évolutions de carrière dans le même type de fonction mais avec des responsabilités élargies. En interne, la progression peut se faire en rejoignant un Comité de direction, en changeant d'entité ou de périmètre, en ajoutant des champs d'action nouveaux (compliance, data protection...) ou en devenant Secrétaire Général. Il est également possible de progresser à l'extérieur en changeant de secteur ce qui suppose d'être très clair sur la transférabilité de ses compétences pour être suffisamment persuasif vis-à-vis des recruteurs.

Les changements de fonction vers les RH existent même si elles restent limitées. Elles sont beaucoup plus rares vers des postes à dimension financière (peut-être en raison d'un manque de formation). Un DJ rompu aux décisions stratégiques peut devenir DG mais c'est peu fréquent.

Une évolution vers le Barreau est toujours possible mais n'est pas gagnée d'avance car la dimension libérale de cette profession nécessite d'être capable de développer rapidement un chiffre d'affaires conséquent. En revanche, le management de transition, relativement absent pour les juristes il y a seulement 4 ans devient tout à fait attractif et fréquent. Pour les entreprises, il permet de pallier à des besoins de courte durée sur le marché (remplacement de personnes absentes, surcroît d'activité, réalisation d'une opération ponctuelle). Pour le DJ c'est un moyen de diversifier un parcours parfois trop monolithique pour revenir à l'emploi ou de gérer une fin de carrière.

■ Comment les DJ doivent-ils gérer leur employabilité ?

Tout d'abord les DJ doivent prendre conscience que ce n'est pas au travers de leurs seules compétences d'expert qu'ils doivent gérer leur carrière. Bien entendu, ces compétences restent un socle mais l'expertise juridique et la connaissance d'un secteur doivent ensuite être complétées par des savoir-être solides.

A la mi-carrière le regard que leurs employeurs et recruteurs vont poser sur eux va se déplacer sur leur personnalité, leur capacité de management et de communication, leur vision. Pour évoluer, ils doivent réfléchir à leur positionnement, prendre du recul pour projeter la prochaine étape et travailler sur leurs "soft skills". L'étude montre clairement que l'on attend d'eux des capacités relationnelles d'écoute, de leadership, de curiosité qui vont les amener à réfléchir loin des convictions toutes faites et idées préconçues. Un doute sur la capacité

managériale ou la communication seront des freins majeurs à une évolution de carrière.

On leur demande aussi de comprendre l'organisation de l'entreprise et son activité. Être un Business Partner c'est comprendre les enjeux, pas seulement réglementaires mais aussi financiers et commerciaux et être capable d'en discuter avec ses pairs (stratégie, finance, marketing, commercial, directeurs de BU) en France et à l'international. Cela suppose aussi être connecté au monde extérieur pour anticiper les évolutions légales et réglementaires du secteur / métier et en identifier les risques, mais aussi pour proposer des stratégies juridiques d'adaptation.

Il est frappant lorsqu'on accompagne les profils juridiques de voir combien ceux-ci ont du mal à chiffrer leurs réalisations pour en faire apparaître la plus-value financière pour l'entreprise. Et pourtant c'est essentiel s'ils veulent gagner leur place et la reconnaissance des Codirs / Comex, défendre leur rémunération et obtenir des budgets pour leur direction.

L'international s'est invité dans les métiers juridiques. Au-delà d'une grande maîtrise de l'anglais à l'oral comme à l'écrit pour participer aux négociations et rédiger les contrats, c'est la capacité à travailler dans un environnement multiculturel qui est attendue. Avoir une expérience de travail à l'étranger est une bonne façon de l'expérimenter. ■



CLAUDE MULSANT

Directrice de la pratique Juridique
Oasys Consultants

REGARDS D'EXPERT

ENTRETIEN AVEC BRIGITTE DES ABBAYES *CO-RESPONSABLE DE LA COMMISSION EMPLOYABILITÉ DES DIRECTEURS JURIDIQUES CERCLE MONTESQUIEU*



■ Quels enseignements retirez-vous de cette étude pour le positionnement des DJ aujourd'hui ?

Cette étude confirme la profonde mutation de la fonction, accomplie ces dernières années avec la reconnaissance de la fonction comme Business Partner. Cette bataille est en passe d'être gagnée avec une évolution de l'image du DJ qui de "Monsieur Problème" est devenu progressivement "Monsieur Solution".

■ Les attentes des recruteurs ont-elles changé ?

Les attentes des recruteurs ont changé. Les tensions sur le marché de l'emploi ont généré une certaine frilosité des clients qui malgré les encouragements des cabinets spécialisés favorisent le recrutement de "clones", venant du même secteur et avec le même profil. Il y a chez les clients une véritable "aversion au risque" qui les fait se priver d'une diversité d'expertise. On se contente souvent d'embaucher le DJ d'un concurrent.

Pour autant les attentes en matière d'expertise restent fortes et l'accès au statut de business partner a aussi contribué à faire rechercher les formations mixtes finance / droit / avocat alors que la mondialisation impose aujourd'hui aux DJ de savoir

travailler en anglais dans un environnement international.

Enfin dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il est demandé aux DJ de se différencier en ajoutant (et non en substituant) à leur expertise les soft skills de leadership, non plus dans un mode hiérarchique top down mais davantage dans un mode management par influence dans un environnement multiculturel.

■ Quelles sont les possibilités d'évolution pour les DJ ?

De nouvelles fonctions se sont ouvertes aux DJ telles la compliance et la protection des données, mais il leur reste à regagner celles qu'ils ont perdues au fil des années telles les assurances, l'immobilier et le droit du travail souvent confiées aujourd'hui à d'autres fonctions. C'est ainsi en élargissant leurs domaines d'expertise au-delà du "juridique pur", qu'ils pourront devenir de véritables Secrétaires Généraux, regroupant toutes les fonctions "support" dans l'entreprise. Pourquoi ne pas penser à de véritables Directeurs Administratifs alors que les Directeurs Financiers deviennent souvent grâce aux systèmes informatiques des super contrôleurs de gestion.

REGARDS D'EXPERT

Les plus expérimentés pourront aussi se tourner vers le management de transition, qui leur donnera l'opportunité de démontrer, dès la deuxième moitié de leur carrière, leurs talents d'adaptabilité, voire de management d'équipes, et de diversifier leurs expériences, se positionnant ainsi sur un créneau où la première référence est difficile à acquérir. Il s'agit pourtant d'une évolution certaine des fonctions salariées classiques à laquelle la fonction juridique ne devrait pas échapper.

■ Comment les DJ doivent-ils gérer leur employabilité ?

Les DJ doivent d'abord prendre conscience qu'ils DOIVENT gérer leur carrière.

Ce qui signifie qu'ils doivent d'abord maintenir leur expertise au bon niveau, rester attentifs au marché, travailler leurs facteurs différenciateurs, travailler leurs "soft skills", entretenir leur réseau, et surtout OSER.

Oser c'est changer de secteur et/ou d'entreprise, et/ou de fonction, c'est aussi quitter l'entreprise où l'on est apprécié depuis quelques années lorsque tout va bien, anticiper les restructurations à venir, accepter la mobilité géographique, essayer des modes alternatifs d'exercice tels le management de transition.

Fort de ses 400 membres, et de son maillage de "Partenaires du Cercle" à l'écoute des membres, le Cercle Montesquieu constitue un lieu privilégié où développer son réseau et sa notoriété, échanger, confronter et... gérer sa carrière. ■



Entretien avec Brigitte des ABBAYES
Co-Responsable de la Commission
Employabilité des Directeurs Juridiques
Cercle Montesquieu

REGARDS D'EXPERT

ENTRETIEN AVEC KÉVIN APPOINTAIRE *DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE DELFINGEN, DÉLÉGUÉ RÉGIONAL FRANCHE-COMTÉ POUR L'AFJE*



■ Quels enseignements retirez-vous de cette étude pour le positionnement des DJ aujourd'hui ?

La lecture de cette étude appelle plusieurs commentaires et conclusions de ma part :

- D'abord, le directeur juridique évolue de celui vers qui l'on se tournait en dernier recours à celui vers lequel on se tourne « by design » ;
- Cela est causé ou est la cause par ses capacités de plus en plus importantes à communiquer, et surtout à convaincre les autres directions de l'importance, pour l'entreprise, structurellement mais aussi au niveau de leur réputation, du respect des lois et règlements telles que RGPD ou Sapin II.

■ Les attentes des recruteurs ont-elles changé ?

L'importance n'est presque plus le CV des candidats, mais leur personnalité. Nous cherchons en effet, comme expliqué dans l'étude, un communicant tout d'abord, pouvant baser sa communication sur de solides connaissances juridiques, ensuite.

Cela est d'autant plus important que, pour emmener les opérationnels, et les convaincre du bien-fondé de notre métier, nous devons leur expliquer POURQUOI. Car donner du sens est de plus en plus important, dans tous les rapports avec collaborateurs et collègues.

Enfin, une personnalité capable de s'inscrire dans une cohésion d'équipe est primordiale. Vous le savez, les Directions Juridiques ne sont pas toujours assez étoffées pour prendre en charge l'ensemble des problématiques juridiques des sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 M€. Ce travail d'équipe, et c'est la responsabilité du directeur juridique de l'instaurer, permet de mener à bien tous les combats.

Enfin, mon analyse de l'appétence des entreprises à recruter d'abord en interne leur directeur juridique est liée à la compréhension de l'ADN, des rites fondateurs et habitudes de l'entreprise dans laquelle il va exercer sa nouvelle fonction.

■ Quelles sont les possibilités d'évolution pour les DJ ?

Plusieurs études montrent que plus de 50% des métiers de 2030 n'existent pas encore. Aussi, le formidable champ des possibles que je vois s'ouvrir à ceux qui sauront s'y jeter sont :

- En premier lieu, accompagner le changement de nos Directions juridiques vers une ère plus digitale, plus automatisée, qui va nous permettre de nous tourner vers des tâches à encore plus haute valeur ajoutée.

REGARDS D'EXPERT

En particulier, je pense que la mission principale de nos métiers, qu'est aujourd'hui la partie contractuelle, va se réduire grâce aux outils automatiques, nous permettant de nous tourner vers d'autres sujets plus stratégiques comme les M&A, droit des nouvelles technologies et compliance.

- Accompagnement de ces changements des métiers, qui entraîneront des changements de réglementation (la blockchain pour la logistique par exemple) ;
- L'ensemble de ces changements, et les soft skills développées par les DJ, leur donnera pour sûr une orientation plus élargie, leur permettant de chapeauter plusieurs autres Directions.

■ Comment les DJ doivent-ils gérer leur employabilité ?

Comme tous les collaborateurs face à une évolution des codes et des modèles sociaux, qui s'annonce, les DJ, et eux encore plus, devront se tenir informés, formés, sur l'ensemble des nouvelles technologies.

Ces nouvelles technologies ne doivent pas être regardées avec méfiance, au contraire. Elles doivent être connues, analysées, comprises, et servir nos Directions. Pour cela, encore une fois, il faut les comprendre et, avec audace, les mettre en place au sein de nos structures.

Enfin, il ne faut surtout pas sous-estimer la force d'un réseau professionnel. Très impliqué à l'AFJE, en tant que délégué régional Franche Comté, je me rends compte que ce réseau professionnel permet de sortir d'une forme d'isolement, et surtout de s'ouvrir aux évolutions, certes du droit, mais du métier, aux nouvelles pratiques, aux nouveaux profils. Appartenir à un réseau professionnel peut s'avérer être un atout pour l'employabilité du directeur juridique. ■



Entretien avec Kévin APPOINTAIRE
Directeur Juridique Groupe DELFINGEN,
Délégué Régional Franche-Comté pour l'AFJE

REGARDS D'EXPERT

ENTRETIEN AVEC SARAH LEROY

DIRECTRICE JURIDIQUE, FISCAL ET COMPLIANCE DU GROUPE TEREOS



■ Quels enseignements retirez-vous de cette étude pour le positionnement des DJ aujourd'hui ?

Le positionnement du DJ et son rôle dans l'entreprise ont évolué de façon significative comme le démontre cette étude. La fonction de Directeur Juridique voit son périmètre d'action et d'influence s'élargir d'une année à l'autre, tout en se tournant davantage encore vers une pratique et des enjeux internationaux. On observe ainsi une diversification des missions et un périmètre fonctionnel en évolution vers des domaines tels que la conformité et la protection des données personnelles, qui lui sont aujourd'hui majoritairement rattachés. Il est par ailleurs de plus en plus impliqué dans la définition de la stratégie de l'entreprise et son développement comme le démontre sa participation accrue aux comités de direction.

Mais son influence et sa capacité de développement restent toutefois intimement lié à son rattachement hiérarchique. En effet, le lien direct à la direction générale change la perception de la fonction, tant pour le DJ lui-même que pour l'entreprise et ses parties prenantes, et accroît sa crédibilité. Sa fonction devient alors stratégique et son influence plus grande, permettant ainsi une transition vers des domaines connexes au droit et toujours plus opérationnels.

■ Les attentes des recruteurs ont-elles changé ?

Les attentes changent car les besoins de nos entreprises changent. La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités de nos entreprises et de leurs équipes, la complexité croissante de la régulation ont nécessairement un impact sur les attentes des recruteurs. Un DJ se doit d'avoir une excellente compréhension des enjeux, d'avoir une vision globale et opérationnelle, d'être un manager d'équipe créatif et innovant, capable d'anticiper les risques de toute nature, juridiques, opérationnels, sociétaux et réputationnels. A cet égard, la mobilité au sein de la filière juridique et dans des environnements multiculturels enrichit l'expérience du DJ. Ses interactions avec des équipes internationales et diverses sont quotidiennes. Il doit donc avoir une excellente maîtrise des langues étrangères, être capable d'évoluer dans un environnement multiculturel, et avoir développé l'intelligence émotionnelle et les compétences managériales nécessaires au recrutement, au développement et à la promotion de talents répondant à ces nouvelles exigences. Enfin et peut être même de façon impérative, il doit être un excellent communicant. La capacité à exprimer clairement et simplement une problématique complexe est aujourd'hui devenue essentielle car l'entreprise doit communiquer en permanence - et la direction juridique est nécessairement mobilisée dans ce contexte - sur ce qu'elle est et sur ce qu'elle entreprend.

■ Quelles sont les possibilités d'évolution pour les DJ ?

Les possibilités d'évolution sont multiples mais dépendront essentiellement de la capacité à oser : oser proposer et oser sortir de sa zone de confort. Aujourd'hui les évolutions sont essentiellement vues au sein d'une même activité juridique. Or, le développement de la mobilité au sein de la filière des métiers du droit est également l'une des voies à explorer, permettant d'offrir de nouvelles perspectives à toutes les professions du droit, que les candidats soient juristes d'entreprise, avocats, notaires, magistrats, comme c'est le cas notamment en Amérique du Nord. La richesse de telles expériences accroît le talent et la performance des DJ.

Aujourd'hui, l'évolution classique du DJ porte principalement sur son périmètre géographique et technique. Le DJ pourrait ainsi aller jusqu'à créer un pôle d'excellence en rassemblant l'ensemble des domaines du droit, qu'il s'agisse des matières classiques telles que le corporate, les contrats, la concurrence, mais aussi le M&A, le fiscal, le social, les assurances, la PI, l'immobilier, l'environnement ou encore la conformité et les données personnelles.

Mais face à des réglementations perçues comme nombreuses et de plus en plus complexes, la mobilisation des DJ dans des mandats d'administrateurs de sociétés, que ce soit dans les filiales du groupe qui les emploie ou en dehors de leur groupe, devient également un axe de développement. Cela permet d'appréhender des enjeux juridiques au plus haut niveau et participe de la diversification des fonctions représentées au sein des conseils d'administration. Enfin, d'autres territoires tels que les affaires publiques ou la RSE sont également des axes d'évolution en entreprise.

Enfin, l'évolution du statut de directeur juridique, avec l'acquisition de la confiden-

tialité des avis des juristes d'entreprise, est la prochaine étape que nous attendons. Elle repose aussi sur la capacité du juriste d'entreprise et directeur juridique de faire partie et de s'impliquer dans un réseau, et ainsi renforcer l'influence du métier.

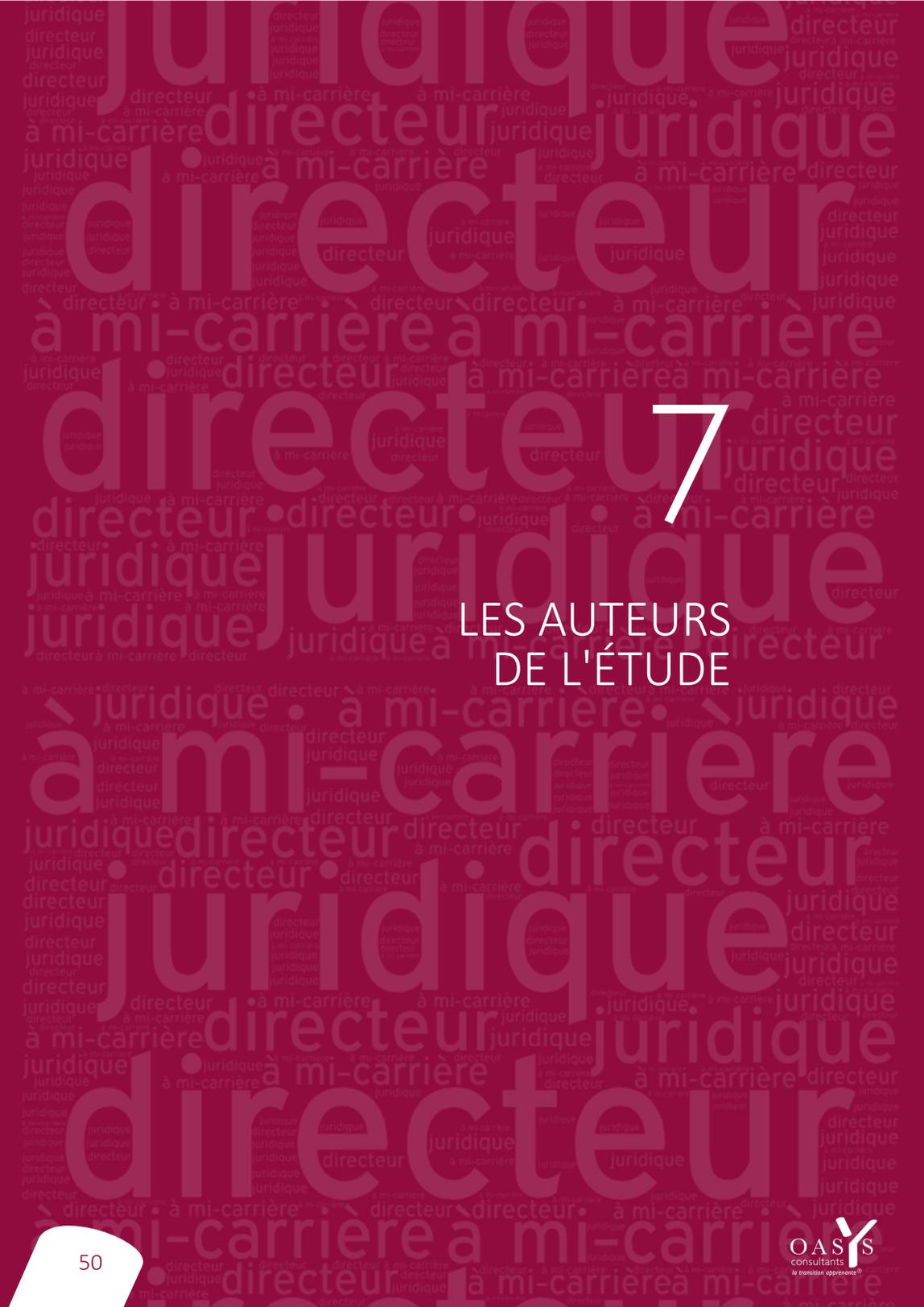
■ Comment les DJ doivent-ils gérer leur employabilité ?

En étant audacieux !

Le DJ est par construction un technicien, mais il doit prendre conscience que l'expertise ne suffit pas et qu'il est indispensable, très tôt et en permanence, de développer ses soft skills – sa communication, son écoute, sa capacité à manager et communiquer. Il faut aussi préparer ses changements, par des formations, le développement de sa visibilité, en travaillant ses qualités différenciantes. Il doit également se nourrir et s'inspirer de l'expérience de ses pairs. Enfin, développer son réseau et anticiper les changements structurels de la filière juridique et de son écosystème sont essentiels : c'est la capacité d'anticipation des évolutions de son secteur d'activité qui permettent au juriste de maintenir son agilité et sa mobilité. « Accompagner les Juristes d'entreprise dans ces étapes, est notre objectif à l'AFJE ; par exemple, le programme « Ateliers Carrière AFJE », développé depuis 6 ans, offrent les conseils et retours d'expérience des meilleurs, pour que du juriste junior au Directeur juridique, chacun puisse trouver un appui dynamique ■



Entretien avec Sarah Leroy
Vice présidente de l'AFJE, Directrice Juridique,
Fiscal et Compliance du groupe Tereos



7

LES AUTEURS DE L'ÉTUDE

OASYS CONSULTANTS



Oasys Consultants est né en 2006 d'une volonté commune de ses fondateurs d'appréhender autrement le métier de l'accompagnement des transitions de carrières et des transitions managériales.

Oasys Consultants a développé une nouvelle manière d'accompagner ses clients en créant le concept de transition apprenante®.

Ce concept s'appuie sur trois convictions fortes :

- **Rapprocher deux métiers traditionnellement dissociés : l'accompagnement individuel et la formation,**
- **Offrir aux clients une organisation par practice "métiers", garante d'une capitalisation d'expériences,**
- **Utiliser les meilleures techniques d'accompagnement au service de l'individu et de son projet.**

Oasys Consultants propose deux types d'offres :

- **L'accompagnement de cadres et de dirigeants : programmes de bilan ou de perspective de carrière, évaluation, coaching managérial, outplacement, développement entrepreneurial, anticipation de fin de carrière...**
- **Le conseil aux entreprises dans leurs transitions : facilitation et animation de séminaires, mobilisation des équipes, programmes de développement des talents, coaching et professionnalisation d'équipes, animation de GPEC, plans de reconversion collective...**

OASYS, UNE VOCATION UNIQUE

Accompagner les femmes et les hommes dans leurs évolutions professionnelles et dans les transformations de leurs organisations

Oasys Dirigeants



Accompagnement de Dirigeants

Outplacement Dirigeants
Leadership et Executive coaching
Entrepreneuriat

Oasys Carrière



Transitions de carrière et managériale

Outplacement
Coaching
Bilan de carrière
Evaluation/Assessment
Talent Management

Oasys Mobilité



Accompagnement social des redéploiements

GPEC et mobilité interne
Création d'entreprise
Plan de départ volontaire et reclassement/RCC
Soutien managérial et communication

Oasys Mobilisation



Accompagnement des transformations et développement du management

Co-pilotage de projets de transformations
Développement des compétences des managers et innovation managériale
Coaching, animation et dynamisation d'équipes
Stratégie et développement RH

IFOD

Ecole des métiers de l'accompagnement

Formation certifiante au métier de Coach individuel et collectif
Formation certifiante Compétence Coach RH et Managers®
Formation au Co-développement
Formation au métier de Consultant



IAPR

L'accompagnement des RPS et le soutien psychologique

Diagnostic, prévention et accompagnement
Mise en place de N° vert 24h/24
Cellule de crise



Transition & Territoires

Réseau national de conseil en évolution professionnelle

Outplacement, bilan, aide à la création d'entreprise
Reclassement de conjoint
Plan de mobilité interne et externe multi-sites
103 bureaux, 390 consultants



Transition & Territoires

Réseau national d'accompagnement des mobilités

OI Global Partners

Réseau international

28 pays, 225 bureaux
1000 consultants



GLOBAL PARTNERS

leading change for organizations & individuals

AFJE



Depuis 50 ans, l'Association Française des Juristes d'Entreprise représente et promeut les directions juridiques et le métier de juriste d'entreprise au bénéfice de la compétitivité des entreprises et l'attractivité de la place de droit française.

Elle compte aujourd'hui plus de 5000 adhérents.

L'AFJE a pour principales missions :

- **Représenter et fédérer la profession de juriste d'entreprise**
- **Promouvoir le statut du juriste d'entreprise et son code de déontologie**
- **Promouvoir la filière du Droit**
- **Offrir aux adhérents des formations, conférences, colloques, et tous événements permettant le perfectionnement de leur expertise juridique ainsi que de leur soft skills**
- **Être un interlocuteur privilégié des acteurs institutionnels français, européens et internationaux**
- **Agir en tant qu'un laboratoire d'idées pour imaginer et anticiper les directions juridiques de demain**

CERCLE MONTESQUIEU

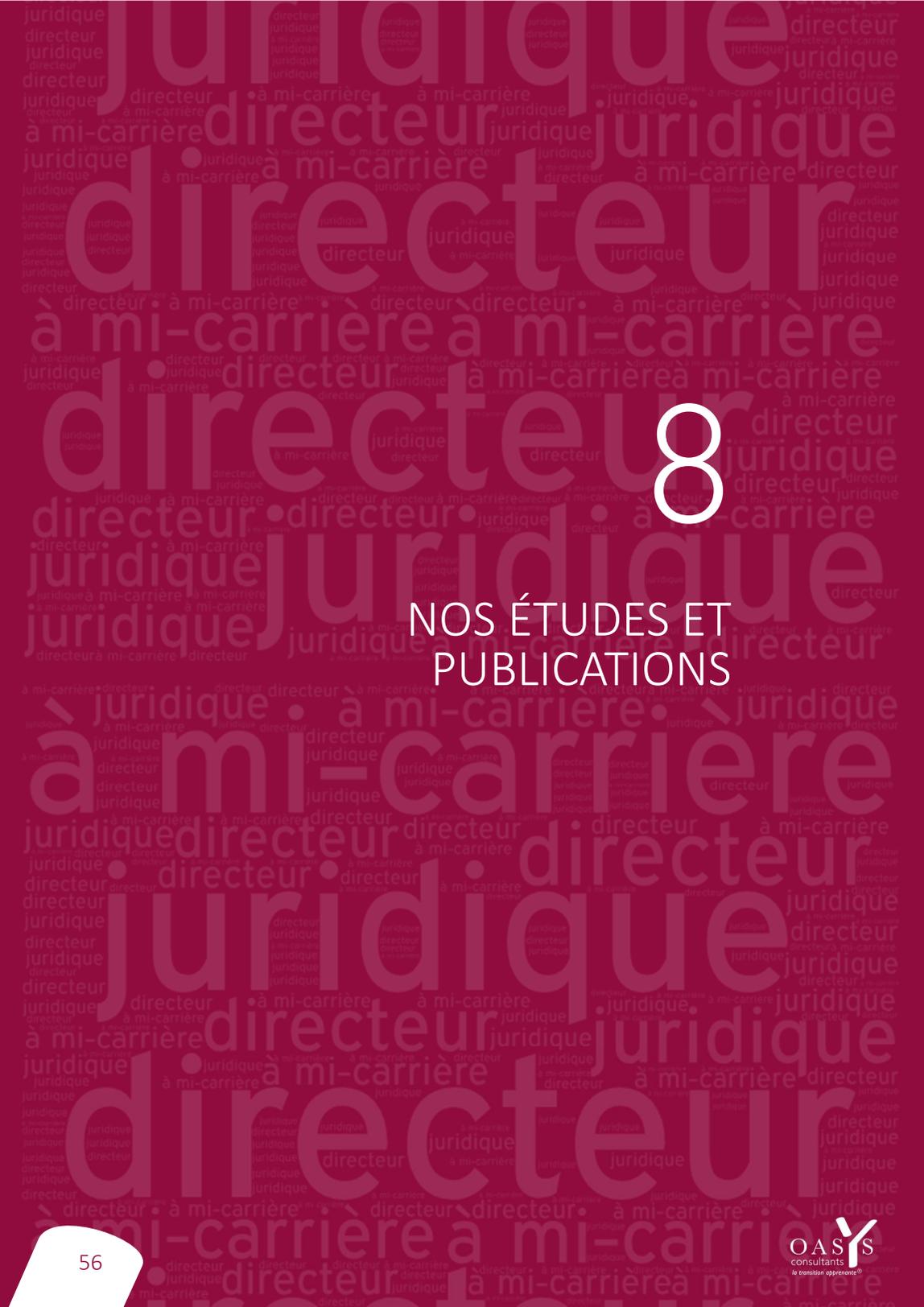


Créé en 1993, le Cercle Montesquieu est une association réunissant les directeurs juridiques des entreprises privées ou publiques de tous secteurs d'activité, d'associations et d'institutions reconnues. Ses principales missions sont de :

- **Promouvoir le directeur juridique et sa fonction**
- **Favoriser les échanges professionnels et amicaux entre directeurs juridiques**
- **Être un interlocuteur de référence du droit en entreprise**
- **Contribuer à la réflexion sur la formation des directeurs juridiques de demain.**

Avec plus de 400 membres, le Cercle Montesquieu est un des premiers lieux de réflexion sur la place de la fonction juridique dans l'entreprise et sur ses aspects managériaux.

www.cercle-montesquieu.fr



8

NOS ÉTUDES ET PUBLICATIONS

LES PUBLICATIONS D'OASYS



LA COLLECTION D'ÉTUDES

Les métiers évoluent, les pratiques changent, les attentes s'expriment...

Pour apporter le meilleur conseil aux personnes que nous accompagnons, OASYS Consultants fait le choix d'être toujours en interaction directe avec le marché professionnel et ses acteurs.

A travers sa collection d'études menées auprès des professionnels et régulièrement actualisées, OASYS Consultants propose une vision très pragmatique des réalités de la mobilité professionnelle.



NOUVEAUTÉS

NOUVELLE ÉDITION

A PARAÎTRE
PROCHAINEMENT

Directeur Marketing
à mi-carrière

Les ingénieurs dans la
transformation numérique
(étude)

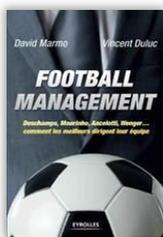
LES PUBLICATIONS D'OASYS



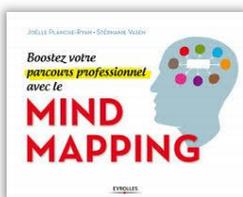
LES OUVRAGES ET OBSERVATOIRES



Le sujet des gouvernances et des équipes managériales est au cœur des interventions des équipes d'Oasys, c'est la raison pour laquelle nous menons régulièrement depuis 2010 un Observatoire du Management (nouvelle édition 2017) présentant les tendances et attentes des populations managériales et un Observatoire des Instances de Direction.



Acteurs de référence sur le marché, certains collaborateurs d'OASYS Consultants ont choisi de publier des ouvrages sur différentes thématiques de la carrière professionnelle.



Regards décalés, analyses approfondies, points de vue d'experts... les publications des consultants d'OASYS sont autant de ressources utiles pour aborder sa vie professionnelle.

**Et nos candidats aussi écrivent et témoignent de leur expérience !
Avec humour**

www.oasys.fr

- **PARIS**
Oasys Consultants /
Oasys Mobilisation
10, rue Cambacérès
75008 Paris
Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00
Fax : +30 (0)9 88 99 97 01

- **LYON**
Oasys Consultants
1, rue des Quatre Chapeaux
69002 Lyon
Tél. : +33 (0)4 37 23 61 40
Fax : +30 (0)4 37 23 61 49

- **BORDEAUX**
Oasys Consultants
3, rue Fénelon
33000 Bordeaux
Tél. : +33 (0)5 47 74 57 70
Fax : +30 (0)5 47 74 57 79

*Oasys Consultants est membre du Syntec CEP
et habilité Syntec Coaching*

*Oasys Consultants a été retenu début 2008
pour intégrer le réseau mondial
OI Global Partners qui regroupe 225 bureaux
dans 30 pays.*



www.oasys.ch

- **LAUSANNE**
Oasys Consultants
Rue du Crêt – CH-1006
Lausanne / Suisse
Tél. : +41 (0)21 612 30 20
Fax : +41 (0)21 612 30 21

www.ifod.fr

- **PARIS**
IFOD
10, rue Cambacérès
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 40 20 21 22
Email: contact@ifod.fr

www.iapr.fr

- **PARIS**
IAPR
68 rue du Faubourg Saint Honoré
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 04 60 50
Email: iapr@iapr.fr

www.transition-et-territoires.fr

- **PARIS**
Transition & Territoires
10, rue Cambacérès
75008 Paris
Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00
Email:
olivier.labarre@transition-et-territoires.fr

OASYS
10 rue Cambacérès
75008 Paris

01 44 94 87 85

06 08 81 38 92
claude.mulsant@oasys.fr

SUIVEZ NOUS SUR



www.oasys.fr