



... ET ENTRETIENNENT LEUR SOUPLÉSSE
@echo.um307798



Simon Lamber/Hartmann, R&A

⊕ L'externalisation des prestations

Pour faire face à l'inflation législative et réglementaire tout en rationalisant leurs coûts, les directions juridiques font appel à des cabinets externes.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

En 2015, les juristes représentaient 83 % de l'effectif total d'une direction juridique contre 80 % en 2013, selon la cartographie des directions juridiques 2016 réalisée par le cabinet LEXQI Conseil en partenariat avec le Cercle Montequieu (Association des directeurs juridiques) et l'Association française des juristes d'entreprise

(AFJE). « Un écosystème du droit se crée dans l'entreprise et l'avocat peut y trouver une partie prenante », constate Alexandre Menais, executive vice president M&A et corporate development d'Atos. Le détachement d'un avocat en entreprise reste l'une des solutions privilégiées, mais il prend, depuis peu, une forme nouvelle. Ce n'est plus, comme auparavant, le cabinet qui détache l'un de ses avocats, mais la direction juridique qui réclame des prestations juridiques et décide comment utiliser un ou plusieurs avocats ou juristes externes. Ces détachements s'observent le plus souvent en contrepartie d'une participation au panel d'avocats (voir article des pages 1 et 2). « Le détachement peut faire partie de l'accompagnement proposé à nos clients. Nous nous adaptons à leurs

besoins et, pour cela, nous devons être imaginatifs, créatifs, trouver la solution la mieux adaptée », confirme Marie-Aimée de Dampierre, managing partner du cabinet Hogan Lovells. Cependant, ce système nécessite un investissement en temps et en argent jugé d'autant plus lourd par les cabinets d'avocats qu'il leur fait aussi courir un risque de perte d'effectifs. Or quand recruter coûte cher aux entreprises, se tourner vers des cabinets d'externalisation juridique constitue une solution alternative.

Au-delà d'une assistance classique

« Les directeurs juridiques ont des besoins auxquels le marché ne répond pas très bien. Ils réfléchissent de plus en plus en mode projet et ont besoin de trouver des ressources, internes ou externes, qui soient compétentes et disponibles au bon moment », développe Stéphane Lefer, ancien directeur juridique et fondateur du cabinet Oxygen+. Des cabinets d'externalisation comme le sien ou Diametris se multiplient et le recours au portage salarial s'amplifie. « Cette forme de management de transition vers laquelle nous évoluons coûte cher mais va probablement se développer, car elle permet de trouver tout de suite un profil expérimenté, opérationnel et doté d'une bonne connaissance de l'entreprise », explique François L'hospitalier, directeur juridique de la Fédération française de tennis. Au-delà d'une assistance juridique classique, les cabinets d'externalisation accompagnent les juristes d'entreprises de toutes tailles d'une façon qualitative. « Nos clients apprécient notre approche pragmatique en lien direct avec les opérationnels et les dirigeants et la souplesse de notre fonctionnement, adapté à leurs besoins évolutifs et à leurs budgets grâce à coûts maîtrisés », ajoute Géraldine Brun, avocate associée du cabinet Diametris. Ces services juridiques externes viennent épauler des directions juridiques sur des besoins ponctuels et difficilement quantifiables en amont ou bien permettent aux directions générales de prendre conscience de l'importance du rôle d'un juriste en interne. ■

EN BREF

74 % DES MARQUES ACQUISES SONT REBRANDÉES

Plus de la moitié des entreprises acquises lors d'une fusion-acquisition voient leur marque évoluer dans les trois premières années, selon une étude quantitative du cabinet de conseil Landor. Les sociétés de produits de grande consommation sont moins susceptibles de le faire, alors que celles de l'énergie et des services sont les plus promptes à lancer un processus de transformation.

À QUOI SERT UN MANAGER DE TRANSITION ?

Cinq raisons principales sont avancées par les entreprises pour recourir à un manager de transition : projets et initiatives spécifiques (40 %), développement et implémentation d'une stratégie (36 %), restructuration (35 %), impossibilité de recruter en CDI (33 %), remplacement d'un manager (27 %). Source : 2018 Salary Guide Robert Half.

NOUVEAU PARCOURS À L'EDHEC

Edhec Global MBA lance un parcours « Digital Innovation Track », avec IBM France. A la clef, trois semaines de cours sur la transformation digitale, la gestion du changement, l'histoire et l'actualité de l'intelligence artificielle et le Design Thinking, et une semaine de business trip en France.

ILS RECRUTENT !

La plate-forme de vente d'objets rares et de collection Catawiki veut recruter 100 personnes par trimestre. Fondée en 2008 aux Pays-Bas, la toute nouvelle icorne emploie aujourd'hui 600 personnes. Elle a levé, en 2015, 75 millions d'euros auprès du fonds d'investissement américain Lead Edge Capital, et enregistre trois millions de transactions par an.

⊕ Juristes d'entreprise : de plus en plus d'avocats

Si elles leur confient rarement d'emblée les plus hautes fonctions, les entreprises se tournent davantage vers les avocats pour étoffer leur département juridique.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Dans le club très fermé des directeurs juridiques du CAC 40, Aurélien Hamelle et Antoine Vignial ont un parcours qui interpelle. Anciens associés d'Allen & Overy, pour le premier, et de Freshfields Bruckhaus Deringer, pour le second, ils ont été débâchés pour respectivement prendre la tête des départements juridiques de Total et de Saint-Gobain. Une nouvelle tendance ? « Ce sont les exceptions qui confirment la règle, prévient Frédéric d'Antin, associé fondateur du cabinet de chasse de têtes D'Antin Conseil Legal Executive Search. Si les directions juridiques des grands groupes recrutent de plus en plus d'avocats, ils ne leur donnent pas tout de suite les commandes. Ils préfèrent, en fonction de leur séniorité, les intégrer dans un pôle d'experts (M&A, droit boursier, financier, concurrence...), leur confier la direction juridique d'une business unit, d'une zone géographique ou d'une filiale, ou leur attribuer le poste de directeur juridique adjoint. » La raison ? Leur manque de connaissance du monde de l'entreprise. Leur package de rémunération très élevé et leurs compétences managériales aléatoires suscitent quelques réticences.



Anthony Mizaldoff/Hartmann, R&A

Le M&A, voie royale

Pour autant, près des deux tiers des directeurs juridiques en poste dans les groupes du CAC 40 sont passés par un cabinet d'avocats. « Leur curiosité exacerbée et leur capacité d'adaptation constituent de vrais atouts pour grimper rapidement les échelons », fait remarquer Emeric Lepoutre, dirigeant-fondateur d'Emeric Lepoutre & Partners. Au-delà de leur technicité, les entreprises apprécient la grande force de travail des avocats ainsi que leur capacité de résistance et leur intelligence face à la variété de situations qu'ils rencontrent. « Pour devenir directeur juridique, les spécialistes M&A ont une petite longueur d'avance, car ils sont obligés de développer de bons réflexes dans la plupart des domaines du droit des affaires, ajoute Frédéric d'Antin. Grâce à leur exposition transversale, ils travaillent avec la plupart des directions et se déplacent souvent dans les pays, ce qui leur permet de se faire identifier plus rapidement au sein du groupe. » Et d'accélérer leur ascension en entreprise. ■

ARRÊT SUR SOI

Repenser les rythmes

Dire que la gestion du temps est un casse-tête pour la plupart des dirigeants est une banalité (dont je m'excuse auprès des lecteurs de cette chronique). Banalité, certes, mais problème permanent, jamais résolu. L'une des façons d'y réfléchir est de laborer par les rythmes de son entreprise. Aujourd'hui, beaucoup de ces rythmes sont posés comme des rituels, les mêmes d'une entreprise à l'autre, et plus encore au sein d'une même entreprise. En lien avec le management, on peut citer l'entretien annuel, le « 360 », de plus en plus souvent, lui aussi, annuel. Les mesures de climat social, tous les deux ans. A cela s'ajoutent le budget et toutes les réunions en lien avec les plans d'action, chacune à son rythme. Dans notre monde si rapide en changements, on voit bien que fixer des objectifs une fois l'an, pour les évaluer l'année suivante, est rarement pertinent : de même, comprendre ce que les autres pensent de soi, là encore une fois par an n'est pas suffisant ; et deux années semblent une période bien longue pour s'arrêter sur les perceptions de

l'ensemble du corps social. Pour autant, ces temps sont souvent préservés précieusement car ils sont des temps de prise de recul. Le risque du rapport au temps est de ne l'être que dans l'immédiateté. On absorbe le flot d'informations que l'on traite et l'on s'ajuste en permanence à ses principaux interlocuteurs, tout en menant les actions prévues dans l'agenda. Ce temps est celui du confort car il suffit de se laisser porter et de gérer les flux. Il n'est pas moins épais, d'autant que la quantité croissante de nouveautés qu'il apporte est addictive. Impossible de s'empêcher de regarder ses messages. Un autre usage indispensable du temps est celui consacré aux relations et aux émotions. Il permet d'absorber les choses et de cultiver, avec son entourage, une relation de qualité faite de soutien et d'échanges constructifs. Une grande partie des malentendus entre les acteurs vient du manque de temps pour échanger. Ce temps émotionnel et relationnel doit aussi trouver un espace quotidien. Le temps de prise de recul est celui qui est le moins pris en

ÉRIC ALBERT
Associé gérant
d'Uside



compte. Mais c'est justement parce que la pression de l'immédiateté est de plus en plus forte que la prise de recul doit être plus fréquente.



ET APRÈS ?

Repenser les rythmes, c'est répartir son temps dans ces différentes fonctions. Il n'y a pas de répartition idéale. Au sein d'une même entreprise, il n'y a aucune raison pour que les rythmes soient identiques. En fonction de l'activité, de l'ancienneté, du contexte, la nécessité de prise de recul n'est pas la même. Mettre en place de nouveaux rythmes, c'est résister à la pression du temps pour en consacrer à ce qui n'est pas immédiatement productif mais indispensable dans la durée. Se voir même quand on n'a rien à se dire, réfléchir à ses priorités et à la façon dont on les met en œuvre, préciser ce que l'on doit changer pour s'améliorer. Rien de tout cela n'est urgent et rien n'est plus important pour garantir la performance dans le temps.