

Par Clémence Dellangno

# Directeur juridique cherche successeur

**Si la passation de pouvoir progressive à un dauphin désigné reste le modèle traditionnel privilégié par la plupart des entreprises, la succession des directeurs juridiques s'ouvre de plus en plus au recrutement de profils extérieurs.**



© FOTOLIA

**À** l'approche de son départ à la retraite, Norbert Giaoui est un homme serein. Ou presque. « *Je ne dirais pas serein, non – vous savez, les juristes sont des gens prudents, plaisante-t-il. Disons que je n'ai pas de raison d'imaginer que je prendrai ma retraite dans un cadre bouleversé.* » Depuis le mois de juillet dernier, il a cédé son poste de directeur juridique du groupe Lagardère, qu'il occupait depuis vingt ans, à Éric Thomas, ancien directeur juridique d'EADS, puis de Thalès et d'EDF. Le nouveau venu n'a pas seulement un track record impressionnant. « *C'est quelqu'un que j'ai formé au début de sa carrière, avec qui j'ai noué des relations amicales, en qui j'ai une confiance totale et qui remplit tous les critères du poste définis par mes soins avec le co-gérant du groupe* », affirme Norbert Giaoui. Bien sûr, le recrutement opéré à l'extérieur du groupe a déçu le dauphin désigné en interne. « *Mais la procédure, très transparente, lui a permis de comprendre que ses compétences n'étaient pas en cause. Simplement, le poste requiert un niveau de seniorité important, dont seul peut disposer quelqu'un qui a exercé de hautes responsabilités dans un grand groupe ; ce qui, venant de l'interne, ne pouvait pas être son cas. Le groupe l'a,*

*depuis, sponsorisé pour effectuer un MBA à l'INSEAD, bouclé récemment avec succès et lui donnant de ce fait davantage de seniorité* », explique Norbert Giaoui, désormais directeur délégué à la gérance de Lagardère. Ajoutez à cela une équipe laissée « *en ordre de marche* », et le futur retraité – toujours disponible pour les dossiers stratégiques – envisage son futur départ avec un certain sentiment « *d'accomplissement* ».

## UN MARCHÉ ENCORE IMMATURE

Un tableau idyllique... et pas forcément représentatif. En matière de remplacement des directeurs juridiques, il existe en effet presque autant de situations que d'entreprises concernées. D'un côté, les grands groupes du CAC 40. Le Graal de la fonction juridique, avec ses grands noms farouchement attachés à leurs sièges. De l'autre, les entreprises de taille intermédiaire, un marché plus mobile et plus ouvert, offrant de beaux postes de managers à la tête d'équipes certes réduites mais ouvrant souvent sur l'international. Entre les deux, la masse des grosses holdings décentralisées, avec leurs directeurs juridiques de branches ou de filiales. Difficile, dans cette variété de contextes, de dresser de grands modèles de succession. « *Le marché n'est pas très mature, en comparaison avec le marché anglo-saxon*, estime Amira Mahfoudhi, consultante senior au sein du cabinet de recrutement Fed Légal. *On ne voit donc pas de grande tendance se dégager.* » Les retours d'expérience semblent pourtant dessiner une ouverture progressive des successions au recrutement de profils extérieurs à l'entreprise.



Amira Mahfoudhi

## MINIMISER LES RISQUES

« *Les juristes constituent une population stable et très fidèle*, reprend Amira Mahfoudhi. *Traditionnellement, la succession s'effectuait donc naturellement entre le directeur juridique et son poulain, désigné officiellement comme tel.* » Selon Philippe Mélot, consultant en management pour les professions juridiques, associé du cabinet Legalteam Solutions, cette passation de pouvoir en interne demeure la voie privilégiée : « *Le*

## À LA LOUPE

recrutement constitue une activité à risques. Donc, les employeurs préfèrent minimiser le risque en choisissant des profils similaires. » Miser sur un transfuge issu d'un secteur différent apparaîtrait globalement comme un pari risqué : « Il y a des industries très spécifiques comme l'aéronautique ou la pharmacie, dans lesquelles il faut connaître les décideurs, les autorités de tutelle, les journalistes spécialisés... poursuit-il. D'autres, comme les télécommunications ou l'énergie, où l'environnement réglementaire change très vite. Là, plus encore qu'ailleurs, les entreprises viseront d'abord des profils issus du secteur. »

Cette consanguinité constituerait le meilleur moyen de garantir une bonne connaissance des produits, des codes, des équipes, de l'environnement juridique... Dans les firmes américaines, ce souci constant de *business continuity* se traduit également par l'élaboration de *succession plans* pour tous les postes stratégiques : « Chez CA Technologies, tous les managers, quel que soit leur domaine, doivent avoir choisi un successeur et l'avoir formé », raconte ainsi Laure Lavorel, promotrice vice-présidente juridique EMEA en avril 2015. Un soupçon de délégation de pouvoir, un peu de *backup* pendant les vacances du titulaire, quelques touches de coaching... « L'inscription d'un collaborateur sur le *succession plan* s'accompagne généralement d'un *career path*, complète Laure Lavorel, une sorte de plan de formation ou de développement de carrière, dans lequel sont définies les compétences techniques et les *soft skills* à consolider. »

## DISPOSER D'UN VIVIER EN INTERNE

Encore faut-il que l'entreprise ait su se constituer un vivier de talents susceptibles de prétendre à une telle promotion. « Cet aspect n'est pas spécifique aux directions juridiques, souligne Yves Boissonnat, associé fondateur du cabinet de recrutement Boissonnat Partners. Est-ce que l'entreprise s'est suffisamment attachée à repérer les potentiels et à les faire fructifier ? Est-ce qu'elle a suffisamment de filiales à l'étranger, ou de branches, dans lesquelles les jeunes les plus prometteurs peuvent s'épanouir ? Ou bien est-ce qu'elle a si peu de perspectives à leur offrir qu'ils n'ont d'autre solution que de se mettre sur le marché ? » Face aux réticences de certains hauts managers à lâcher les rênes, un nombre croissant d'entreprises opteraient pour la stratégie du *smooth landing* : un atterrissage en douceur, poussant les profils les plus expérimentés vers des postes moins opérationnels mais plus stratégiques – secrétaire du conseil, patron de la *compliance*... –, et libérant la place pour les plus jeunes « avant que leur impatience ait dépassé les limites de l'acceptable », poursuit le chasseur de têtes. À charge pour ces derniers de travailler leur visibilité, en se positionnant spontanément sur les dossiers stratégiques et en assurant assez de

marketing interne pour rester dans le viseur des directions générales.

## RECRUTÉ POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION

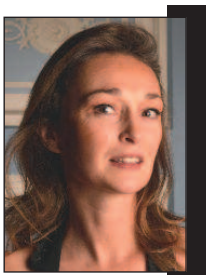
Depuis quelques années cependant, cette mécanique s'enraye, en raison notamment de la montée en puissance de la fonction juridique. « Il ne suffit plus comme autrefois d'être un expert du droit, rappelle Philippe Mélot. Il faut maîtriser le business, la concurrence, la gestion des risques, savoir manager une équipe, décrypter les rapports de force au sein du conseil d'administration, avoir une compréhension globale de l'entreprise... Et être capable de proposer une vision claire de la fonction juridique, partageable par la direction générale, les autres directions et les collaborateurs. » Autant dire que tout le monde n'est pas taillé pour le job.

Parallèlement, « les entreprises se transforment de plus en plus rapidement, se réorganisent plus souvent ; sous la pression de la concurrence et grâce à l'innovation, les produits se renouvellent fréquemment », observe Pierre Charreton, secrétaire général du groupe Areva, en charge notamment de la direction juridique. Focalisés sur l'anticipation, les dirigeants chercheraient donc à s'attacher les services de professionnels « qui correspondent à l'ambition et à la stratégie de l'entreprise pour le futur », ajoute-t-il. Lesquels se trouveraient rarement dans les effectifs déjà présents. Un exemple ? La transformation de France Télécom en Orange. « C'était "le 22 à Asnières", avec des techniciens qui tiraient des lignes, et soudain ils devaient rencontrer des clients dans des boutiques, l'entreprise était soumise à la concurrence... Pour les juristes aussi, cela a constitué un véritable choc culturel. Ils se trouvaient confrontés à des problématiques totalement différentes, nécessitant d'autres compétences », se souvient Pierre Charreton. En poste chez Thalès, il avait alors été recruté pour piloter la mutation de la direction juridique. Sans que son inexpérience dans le secteur des télécommunications constitue un frein : « L'esprit juridique se double généralement d'une forte capacité d'adaptation, estime-t-il, et de toute façon, ce qu'on demande au directeur juridique, c'est avant tout d'être un manager. »

En fin de course, peu importe que le nouveau directeur juridique soit issu du sérail ou arrivé par recrutement latéral car, une fois en poste, les attentes – colossales – et les embûches – nombreuses – sont les mêmes. Et les heureux élus auraient tort de s'estimer protégés par la confiance d'une direction générale. La meilleure attitude à adopter ? Se placer dans une posture d'observation et d'humilité, recommande Philippe Mélot : « À ce niveau de responsabilité, on est jugé très rapidement. Et les moindres erreurs commises durant les cent premiers jours collent ensuite durablement à la peau. » □



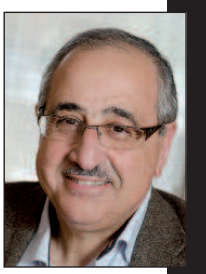
Yves Boissonnat



Laure Lavorel



Philippe Mélot



Norbert Giaoui