

LIVRE  
BLANC  
#2

Allmytalent.legal

LEGAL TALENT MANAGEMENT

COLLECTION CAREER SKILLING

# Les compétences qu'il vous faut

Secteur Digital Entertainment

Ce livre blanc s'adresse

-  **Aux jeunes diplômés en droit :**  
pour être recrutés  
dans le secteur *Digital Entertainment*
-  **Aux profils expérimentés :**  
pour performer et progresser  
dans le secteur *Digital Entertainment*
-  **Aux Managers juridiques/Associés :**  
pour créer une équipe performante  
de *juristes augmentés*



# Édito

## JURISTE AUGMENTÉ & DIGITAL ENTERTAINMENT POURQUOI NE PAS FAIRE D'UNE PASSION UN MÉTIER ?

### Qu'est-ce que « l'entertainment » ?

Ce qui nous fait sourire, ce qui nous électrise.  
C'est le match PSG-Lille, Lady Gaga, Assassin's Creed...

Les « Cassandre » diront : « *pour oublier la condition humaine* ».  
Et Molière de rétorquer : « *pour faire sourire et devenir humain* » .  
Et même heureux ? « *Qu'on laisse un roi tout seul sans compagnie, penser à lui tout à loisir ; et l'on verra qu'un roi sans divertissement est un homme plein de misères.* » Blaise Pascal

### Quel rapport avec le juriste augmenté ?

Par le secteur du *Digital Entertainment*, nous entendons les services de divertissement en ligne : réseaux Sociaux, E-sport, Gaming, Musique, Vidéo/Série... Les enjeux juridiques y sont nombreux : propriété intellectuelle, , licence, accord de coproduction, liberté d'expression, RGPD, IA, fiscalité/TVA des plateformes, Non Fongible Token...

Le contexte d'innovation, de créativité, de vitesse exige un juriste expert et ouvert. Hybride.

De plus, le secteur est en croissance. Le *Digital Entertainment* explose structurellement avec la transformation digitale de la chaîne de valeur et conjoncturellement avec « l'effet Covid ».

Quelques chiffres...

Dans le monde, selon une étude Accenture, l'industrie du **jeu vidéo** est évaluée à plus de 300 milliards de dollars. Précisons que la France réalise une performance avec un chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros en 2020 et une croissance de 11,3% d'après le Syndicat des Editeurs de Loisirs.

Concernant la **musique**, l'industrie est évaluée à 21,6 milliards de dollars, avec « une sixième année consécutive de croissance », précise le rapport annuel de la Fédération Internationale de l'industrie phonographique (FIIP).

Enfin, pour les **plateformes vidéo**, le marché est évalué à 55 milliards de dollars en 2019. Les projections de Global Market Insights indiquent une croissance de 15% par an et un marché évalué à 175 milliards de dollars.

### Alors pourquoi ne pas faire d'une passion un métier ?



**CHRISTOPHE ROQUILLY**  
Professeur, Directeur Edhec  
Augmented Law Institute



**JÉRÔME FRIZZERA MOGLI**  
Directeur de l'Innovation,  
chercheur Edhec  
Augmented Law Institute

# CE QU'IL FAUT RETENIR SUR CAREER SKILLING & DIGITAL ENTERTAINMENT

## Pourquoi ?

Jeux vidéo, musique, plateformes... Le secteur du *Digital Entertainment* est en croissance. Le secteur a besoin de juristes experts, ouverts, hybrides. Qui sont-ils ? Des juristes augmentés selon le modèle de compétences ALLL STAR de l'EDHEC.

page 4

## Quoi ?

Une étude réalisée auprès de 17 leaders du secteur, directrices et directeurs juridiques, avocat(e)s et dirigeants relève les compétences clés d'une gestion de carrière réussie. Découvrez les votes et commentaires de :

- ◆ **Laurie-Anne Ancenys**, avocate, counsel, Allen & Overy
- ◆ **Christophe Caron**, professeur agrégé des facultés de droit, avocat, fondateur du cabinet Christophe Caron
- ◆ **Philippe Coen**, Vice-Président Directeur Juridique, Disney company
- ◆ **Béatrice Delmas Linel**, avocate, associée fondatrice, Osborne Clarke
- ◆ **Frédéric Descamps**, Fondateur, CEO, Manticore Games
- ◆ **Juliette Felix**, avocate, counsel, Herald
- ◆ **Emmanuel Forsans**, Directeur Général, AFJV (Agence Française pour le Jeu Vidéo)
- ◆ **Nicolas Guérin**, Secrétaire Général, Orange
- ◆ **Eric Lauvaux**, avocat, associé fondateur, Nomos
- ◆ **Henri Leben**, avocat, fondateur, Leben Avocats
- ◆ **Cédric Manara**, Director, Head of Copyright, Google
- ◆ **Virginie Molho**, avocate, counsel, Ginestie Magellan Paley-Vincent
- ◆ **Julien Mordacq**, Directeur Juridique, LOSC
- ◆ **Daphné Olivari**, Vice-President Legal Affairs, Deezer
- ◆ **Cécile Russeil**, Chief Legal Officer, Ubisoft
- ◆ **Corinne Thiérache**, avocate, associée, Alerion
- ◆ **Eric Thomas**, General Counsel, Lagardère

page 5

## Comment ?

Juristes et avocats, pour réussir et s'épanouir dans le secteur *Digital Entertainment* aujourd'hui, découvrez les compétences qu'il vous faut :

- ◆ **Jeunes diplômés** : quelles compétences prioritaires pour être recrutés ?
- ◆ **Profils expérimentés** : quelles compétences prioritaires pour performer et progresser ?

page 6

# Pourquoi ?

## LA GENÈSE DU PANEL DIGITAL ENTERTAINMENT, DANS LA LIGNÉE DES TRAVAUX EN LEGAL TALENT MANAGEMENT DE L'EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

L'EDHEC Augmented Law Institute a créé le **modèle « ALLL Star »** basé sur cinq catégories de compétences :

- ◆ Le groupe de compétences (ou *skills*) de fondation : *legal skills*
- ◆ Les groupes de compétences (ou *skills*) d'augmentation
  - Augmentation de performance : *business skills, digital skills, soft skills*
  - Augmentation de sens : *career skills*

Chaque année, l'EDHEC Augmented Law Institute édite le **Référentiel Marché** du Juriste Augmenté en partenariat avec l'AFJE. Référentiel 1.9 2019, 2.0 2020...

Les Référentiels de Compétences du Juriste Augmenté sont disponibles, avec d'autres ressources, sur [alll.legal](http://alll.legal).

150 compétences d'augmentation de performance sont sélectionnées par un Comité d'experts en mode « fermé » après s'être « ouvert » à une consultation élargie via le réseau LinkedIn.

Pour aligner notre recherche avec la réalité du marché, nous avons décidé de créer des « Référentiels Panel » où des experts reconnus du monde juridique et économique votent sur les compétences du Référentiel Marché, afin d'identifier les compétences prioritaires pour être recruté, d'une part, et pour performer et progresser, d'autre part.

Après le Panel Institutionnel « 100 Leaders du droit » réalisé il y a un an en partenariat avec l'AFJE, nous avons lancé un premier Panel sectoriel sur le secteur *Digital Entertainment* (films, musique, vidéos, jeux-vidéos dans un monde digitalisé).

Nous avons utilisé pour ce vote notre plateforme [allmytalent.legal](http://allmytalent.legal), développée pour nous par notre partenaire Seraphin.legal. Elle permet d'enrichir nos activités de recherche par l'intelligence collective des praticiens et de créer un référentiel de compétences d'équipe, sur mesure, s'inspirant des résultats des votes.

Allmytalent.legal

# Quoi ?

## **DES LEADERS ET EXPERTS DE HAUT NIVEAU POUR LE PANEL DIGITAL ENTERTAINMENT**

### **NOUS AVONS RÉUNI 17 LEADERS-EXPERTS POUR CE PANEL, ET NOUS LES REMERCIONS INFINIMENT :**

- ◆ **Laurie-Anne Ancenys**, avocate, counsel, Allen & Overy
- ◆ **Christophe Caron**, professeur agrégé des facultés de droit, avocat, fondateur du cabinet Christophe Caron
- ◆ **Philippe Coen**, Vice-Président Directeur Juridique, Disney company
- ◆ **Béatrice Delmas Linel**, avocate, associée fondatrice, Osborne Clarke
- ◆ **Frédéric Descamps**, Fondateur, CEO, Manticore Games
- ◆ **Juliette Felix**, avocate, counsel, Herald
- ◆ **Emmanuel Forsans**, Directeur Général, AFJV (Agence Française pour le Jeu Vidéo)
- ◆ **Nicolas Guérin**, Secrétaire Général, Orange
- ◆ **Eric Lauvaux**, avocat, associé fondateur, Nomos
- ◆ **Henri Leben**, avocat, fondateur, Leben Avocats
- ◆ **Cédric Manara**, Director, Head of Copyright, Google
- ◆ **Virginie Molho**, avocate, counsel, Ginestie Magellan Paley-Vincent
- ◆ **Julien Mordacq**, Directeur Juridique, LOSC
- ◆ **Daphné Olivari**, Vice-President Legal Affairs, Deezer
- ◆ **Cécile Russeil**, Chief Legal Officer, Ubisoft
- ◆ **Corinne Thiérache**, avocate, associée, Alerion
- ◆ **Eric Thomas**, General Counsel, Lagardère

**Ils ont voté sur des compétences : *Business Skills, Digital Skills, Soft Skills.***

# Comment ?

## 1/ JEUNES DIPLÔMÉS : QUELLES COMPÉTENCES PRIORITAIRES POUR ÊTRE RECRUTÉS ?

### TOP 5 POUR ÊTRE RECRUTÉ (EN RÉALITÉ 16 SKILLS, CAR DES EX AEQUO)

#### 11 Soft Skills



Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer

Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer

Développer sa créativité

Créer la confiance

Expliciter les agacements

Montrer par l'exemple les comportements désirés

Donner et recevoir des directives

Ecouter et observer

Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement

Rendre le complexe, simple : savoir poser un sujet en termes simples et poser des options

Gérer son stress en situation d'urgence/de crise

## 4 Digital Skills



Utiliser des outils et des bonnes pratiques de sécurité informatique

Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité

Savoir créer et animer un webinar

Faire preuve de créativité dans l'application des règles juridiques ou déontologiques en cas de mise en place d'un projet innovant

## 1 Business Skill



Travailler avec une approche business partner (apporteur de solution versus vendeur de prestation)

## ANALYSE DES RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DE NOS PANELISTES

Le Top 5 des *skills* pour être recruté (en réalité, 16 compétences car il y a de nombreux ex-aequo) laisse une place très majoritaire aux compétences comportementales (*soft skills*). 11 compétences sur 16 entrent dans cette catégorie. Elles sont deux fois plus nombreuses que les compétences business et digitales réunies.

Les dirigeants juridiques ou de cabinets d'avocats, quand ils recrutent, ont besoin d'être rassurés sur le savoir-être de leurs futurs collaborateurs, collègues, consœurs ou confrères. Les compétences interpersonnelles sont clés, ainsi que la capacité à écouter, partager aussi bien ses idées que ce qui irrite.

Savoir communiquer au sein d'une équipe et se faire comprendre, qu'il s'agisse d'exprimer des sentiments positifs ou négatifs. Ce qui fait d'ailleurs partie de la confiance, que le collaborateur doit être capable d'inspirer.

Enfin, il y a une attente quant aux compétences de créativité, dans un contexte où il faut être capable de résister au stress. La gestion de la relation apparaît centrale. La capacité à créer du lien montre un besoin pour une autre forme d'intelligence, plus émotionnelle que cognitive.

Les experts de notre panel confirment cette prédominance des *soft skills* (additionnellement aux *legal skills*) comme facteurs-clés de réussite pour débiter sa carrière. Ils font aussi état, dans les réactions que nous leur avons demandées, de l'importance des qualités humaines.

Pour Christophe Caron, en plus de l'intérêt pour le Droit, « *il faut être humble et courtois, rigoureux et avec un vrai sens du travail* ».

Pour Eric Lauvaux, « *le rapport avec les autres reste essentiel, notamment dans les métiers juridiques et malgré la numérisation. Et ce sont des questions qui doivent être adressées dès la formation* ».

Corinne Thiérache cite naturellement « *l'empathie* » comme compétence essentielle dans son équipe pour réussir.

« *Rigueur dans les recherches et l'analyse* » et « *qualité dans l'expression écrite* » sont des « *must have* » pour Virginie Molho. Elle attend également un très bon niveau en anglais et une capacité à être réactif.

Juliette Félix insiste particulièrement sur la gestion du stress, la capacité à communiquer de manière proactive et à adopter une approche de business partner.

Pour Laurie-Anne Ancenys, le vote du panel est « *très représentatif des exigences actuelles. Pour les jeunes, la maîtrise des soft skills est effectivement primordiale. Malheureusement, on ne l'enseigne pas encore assez à l'Université ou en Ecole. Savoir écouter, comprendre les besoins, communiquer et se faire comprendre sont des compétences essentielles pour travailler en équipe dans de bonnes conditions et créer une relation de confiance* ».

Comme la plupart des experts de notre panel, Henri Leben insiste sur le fait que le nouveau collaborateur doit être un bon juriste, qui fait preuve de capacité d'écoute en sachant intégrer les remarques et les appliquer, de sérieux et d'esprit d'équipe.

Quant à Béatrice Delmas-Linel, elle fait remarquer que le vote du panel « *a permis de mettre en relief des compétences qui font toute la différence dans la pratique du droit mais ne sont typiquement pas enseignées dans le cursus universitaire, telles que la capacité ou le potentiel, pour les débutants, de résoudre des problèmes, de gérer un projet, d'animer une équipe* ».

Par rapport au Top 5 des compétences exprimées lors de notre Panel 100 Leaders du Droit, réalisé en partenariat avec l'AFJE, celui du secteur du *Digital Entertainment* montre une particularité : sont attendues dans les compétences les plus prioritaires la créativité et la capacité à rendre le complexe simple.

Ainsi Béatrice Delmas-Linel indique qu'il faut conjuguer intelligence émotionnelle et capacité d'agilité et d'innovation, rejointe en cela par Philippe Coen qui évoque aussi la « *capacité disruptive* » et Laurie-Anne Ancenys pour qui les jeunes « *doivent être force de propositions. Cela passe par la proactivité, la créativité, mais aussi la capacité à apporter des solutions plutôt que de « dire le droit* ».

En fait, pour Julien Mordacq, l'expression des votes des experts du panel met en évidence que « *même si nous sommes différents, et évoluons dans des structures diverses, nous vivons dans le même monde : un monde évolutif, plus complexe et moins standardisé, ce qui nécessite des compétences comportementales de plus en plus élevées. Nous devons tenir compte de la crise que nous vivons TOUS. Car elle a - ou aura - à terme des impacts sur le business et les conditions/organisations de travail et montrera me semble-t-il que l'adaptabilité, l'agilité, la créativité, la gestion de la relation (expliquer / faire comprendre les choses, adhérer...) sont des facteurs clés* ».

Les *digital skills* attendus pour être recrutés montrent l'attachement particulier dans le secteur du *digital entertainment* aux compétences liées à la création et l'innovation, comme nous l'avons vu précédemment pour les *soft skills*.

Des « basiques » sont aussi requis, ce qui ne surprend pas dans un environnement où il faut redoubler de vigilance en matière de sécurité et de confidentialité. Est-ce l'effet Covid-19, confinement, télétravail, etc. mais on notera la capacité à « savoir créer et animer un webinar ».

Pour Eric Lauvaux, « *maitriser les outils de présentation est essentiel* » et Julien Mordacq insiste sur « *les fondamentaux en matière de sécurité et confidentialité dans un secteur qui, finalement, traite juste du loisir mais qui reste ultra médiatisé* ».

« *Savoir activer son réseau international en participant à la veille informationnelle et réputationnelle sur le web et les réseaux sociaux* » est aussi une compétence clé en cabinet d'avocats d'affaires, selon Laurie-Anne Ancenys.

Daphné Olivari estime que les enjeux digitaux sont primordiaux.

Enfin, il n'y a qu'un *business skill* dans ce « Top 5 ».  
Mais il est capital !

Pour commencer sa carrière en tant qu'expert du droit, le jeune collaborateur - avec ses *hard skills* le rendant capable de comprendre la norme juridique, de l'expliquer, et de mettre l'entreprise en sécurité par rapport à celle-ci - doit avoir un *mindset* de *problem solver*, et non de « diseur de droit ».

Eric Thomas relève ainsi que « *Outre les compétences juridiques indispensables, sont nécessaires l'adaptabilité, l'aptitude à comprendre les business models et leur évolution constante dictées par un double impératif de s'adapter à la nouvelle économie (environnement RSE...), à celle de plateforme et aux changements profonds qui vont être induits par la sortie de crise Covid. L'adaptabilité comprendra la capacité à faire évoluer l'expertise juridique pour qu'elle puisse répondre aux exigences opérationnelles de ces business models. Les juristes devront plus que jamais être partie intégrante des équipes avec conviction et ténacité pour être efficaces* ».

Béatrice Delmas-Linel nous livre une différentiation très intéressante selon que le métier exercé est en entreprise ou en cabinet : « *Au contraire du juriste d'entreprise qui va être immergé au cœur de la stratégie de l'entreprise et vivre sa pratique par le prisme de celle-ci, ce qui est passionnant et motivant, l'avocat travaille pour plusieurs clients, souvent dans des secteurs différents.*

*Il doit d'une part avoir la capacité, pour chaque dossier, d'arriver à un degré suffisant d'immersion dans le contexte de ce dossier pour apporter les analyses et solutions adaptées, ce que j'appelle le « zoom in ». Et d'autre part savoir prendre le recul suffisant pour se servir de son expérience dans d'autres dossiers, d'autres clients, d'autres secteurs et enrichir ses analyses et ces solutions de ce « benchmark » qui lui est propre et fait une grande partie de sa valeur ajoutée, ce que j'appelle le « zoom out ».*

*Ce « zoom in, zoom out » caractérise l'agilité dont on peut parler pour l'avocat et selon moi c'est une compétence qui peut s'acquérir dès le début de carrière et mériterait d'être mieux identifiée en tant que telle ».*

## CONSEILS CARRIÈRE DE JURISTE À JURISTE NOS EXPERTS-PANELISTES NOUS DISENT :

Travailler, travailler et encore travailler pour donner le meilleur.

Travailler dur car la performance requiert une exigence totale et de tous les instants. Mais gagner c'est aussi écouter, observer, s'adapter et innover ! Et pour citer Michael Jordan : « Talent wins games, but teamwork and intelligence wins championships ».

Faire ce que doit.

Outre la maîtrise de l'anglais, la compréhension de l'approche anglo-américaine est aujourd'hui essentielle pour apprécier l'évolution des pratiques. Le passage en entreprise, avant de travailler en cabinet, dans un secteur faisant appel aux nouvelles technologies est également un atout.

Réactivité, agilité et être à l'écoute de ses clients et de son équipe pour prendre les bonnes décisions (stratégie et management).

Etre humble même si on a fait de très bonnes études, volontaire, « débrouillard » et ne pas compter ses heures de travail.

Explorer et maîtriser l'ensemble des domaines juridiques qui s'ouvrent et qui sont déjà - ou vont devenir - déterminants dans les opérations des entreprises ; être aux avant-postes de la création des nouvelles normes juridiques ou réglementaires.

Assurer sa crédibilité en maintenant une forte exigence technique et une polyvalence juridique (transversalité). S'intéresser à chaque client, son secteur et ses perspectives pour être un vrai business partner. Travailler son réseau interne et externe.

Etre force de proposition, développer son réseau, être curieux et s'informer constamment sur les évolutions législatives et réglementaires et surtout sur les tendances de marché et les préoccupations premières des clients afin de pouvoir apporter des solutions concrètes et innovantes.

Oser poser des questions : le juriste doit comprendre les enjeux tant business et financiers, que techniques, même si ces aspects ne correspondent pas à sa formation première. Il est primordial, au moment d'entrer dans une nouvelle entreprise, que le juriste commence par se former sur le business et les grands schémas techniques qu'il aura à couvrir dans les contrats dont il aura la charge.

Ne pas chercher à acquérir dans la douleur et le doute les compétences que je n'ai pas pour ressembler à d'autres, mais au contraire identifier et valoriser ce qui semble plus facile pour moi à faire qu'à d'autres ; il y a mille façons d'être un juriste et de la place pour tous les styles, donc mettre son énergie sur ses points forts dès le départ, sans négliger bien sûr un minimum de travail sur le reste ! Et bien sûr, suivre, comprendre et toucher au maximum aux nouvelles technologies !

Parce que l'industrie du Droit est une industrie de Talents !

# LA RÉVOLUTION #LEGALTALENTMANAGEMENT EST EN MARCHÉ !

▶ VOIR LA VIDÉO



Et 3 profils d'expérience : junior, senior, très expérimenté.

REJOIGNEZ-NOUS SUR

Allmytalent.legal

Manager juridique, pour réussir :  
Devenez Legal Talent Manager

Juriste, pour s'accomplir :  
Rejoignez une équipe animée par un Legal Talent Manager

## 2/ PROFILS EXPÉRIMENTÉS : QUELLES COMPÉTENCES PRIORITAIRES POUR PERFORMER ET PROGRESSER ?

### TOP 5 POUR PROGRESSER ET PERFORMER (EN RÉALITÉ 13 SKILLS, CAR DES EX AEQUO)

#### 4 Business Skills



Animer les ressources transverses parties à un projet

Adapter les formats et les missions de travail pour prendre en compte la motivation et l'épanouissement individuel

Développer une vision pour ses enjeux de production et une stratégie adaptée (interne, délégation, outsourcing, automatisation...)

Développer une vision et une stratégie d'account management

#### 4 Digital Skills



Utiliser des outils et des bonnes pratiques de sécurité informatique

Participer à la veille informationnelle et réputationnelle sur le web et les réseaux sociaux de son organisation

Adapter des principes agiles à ma pratique juridique

Contribuer à des projets d'innovation collaborative (hackathon, atelier de co-design)

## 5 Soft Skills



Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer

Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer

Motiver selon les profils

Optimiser les délégations

Savoir identifier les biais de la pensée de groupe (favoriser l'expression d'opinion alternative, oser exprimer une opinion isolée)

## ANALYSE DES RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DE NOS PANELISTES

Pour performer et progresser, et pouvoir évoluer dans sa carrière, un *mix* de compétences est attendu.

Pour ce Top 5 des *skills* (en réalité, 13 compétences car il y a, là encore, de nombreux ex-aequo), la répartition est plus équilibrée entre soft, business et digital. Certaines compétences citées précédemment pour être recruté sont également attendues pour performer et progresser dans son métier et sa carrière.

Sont donc requises durant toute la durée de l'activité professionnelle : l'intelligence relationnelle et les fondamentaux en matière de confidentialité et de sécurité.

Les compétences additionnelles prioritaires présentent plusieurs caractéristiques.

D'une part, elles signifient clairement que pour devenir manager juridique, en entreprise ou en cabinet, il faut être à la fois un animateur d'équipe et un gestionnaire de projet.

Cette dernière compétence est vraiment clé pour Eric Thomas, qui nous explique que « *La direction juridique doit être une structure se projetant dans l'ensemble des opérations. Les organisations vont probablement évoluer pour être plus horizontales et moins verticales. Les DJ devront s'adapter aux nouveaux modes de management qui en découleront* ».

Laurie-Anne Ancenys va dans le même sens « *En ce qui concerne les personnes en cours de carrière, il est effectivement essentiel de savoir gérer, animer et motiver un groupe* ». Et pour développer une équipe, « *il faut en avoir envie* », comme le rappelle Henri Leben.

Dans certaines Directions Juridiques (comme chez Deezer), « *les juristes se retrouvent souvent dans la position de coordinateurs de projets vis à vis de l'interne et de l'externe. Ils doivent donc savoir collecter les informations et aligner les positions internes, dans le but final de rédiger et négocier le contrat avec le partenaire* », témoigne Daphné Olivari. Ce qui exige de leur part de réelles compétences en communication, aussi bien dans l'observation que dans l'écoute afin de créer de la confiance, ajoute-t-elle.

D'autre part, être capable de projeter son activité et la valeur qu'elle doit créer.

Il faut le goût du challenge, comme l'exprime Corinne Thierache. « *pour toujours progresser dans l'exercice de sa profession, renouveler chaque jour son intérêt et être ainsi le meilleur dans son domaine de compétences* ».

Les clients ont besoin de sentir qu'ils ont en face d'eux « *une équipe soudée, compétente, et qui comprend aussi bien les enjeux juridiques qu'économiques* » (Juliette Felix).

Laurie-Anne Ancenys évoque aussi l'importance de développer « *une relation de confiance, avec ses clients ou partenaires, car elle est une clé fondamentale de la réussite sur le long terme* ».

Enfin, et comme cela a déjà été évoqué, l'agilité et l'innovation. Ce dernier point ne peut surprendre si on garde à l'esprit que le panel est ici celui du *digital entertainment*, où les entreprises créent de la valeur en étant créatives et en étant capables de pivoter au regard des évolutions du marché.

Et pour être un professionnel du droit accompli capable d'être créatif et innovant, ne faut-il pas commencer par être curieux : *« Au sein de notre équipe, une compétence essentielle me paraît tout simplement avoir le goût de l'enquête ! Il faut bien sûr être curieux, mais il faut aller chercher l'information, garder l'esprit critique, comprendre le contexte, comprendre les interactions, qu'il s'agisse d'une question de droit, d'une pièce d'un dossier, de l'activité du client ; pour moi le bon juriste/avocat est un détective, qui a tout regardé, creusé, questionné, et douté de sa propre science, pour conseiller une solution »*. Belle invitation au travail de *problem solver* que nous propose ici Béatrice Delmas-Linel.

Il est à noter que trois *business skills* supplémentaires étaient très proches de rejoindre le Top 5 (et ils sont en tout cas dans le Top 10 des *business skills*) : le premier s'inscrit dans le registre des compétences managériales : réaliser un plan d'évaluation et de développement de l'équipe. Dans un contexte où les outils digitaux prennent une place de plus en plus importante dans les métiers du droit, notre conviction qu'à terme la différence se fera encore – et toujours – par les talents, en est renforcée.

Le deuxième relève plus du registre des pures compétences business : adapter son offre de service et son prix selon le type de clients et ses coûts internes. Une confirmation aussi, en quelque sorte, de cette tendance au « *more for less* ».

Quant au troisième, il est assurément une compétence stratégique : créer des opérations stratégiques pour capter du flux d'affaires ou pour variabiliser ses ressources de production (joint-venture, partenariat...). Là encore, le développement des technologies au service de la délivrance de prestations et de solutions juridiques pousse les cabinets d'avocats à réfléchir à des offres encapsulant l'expertise juridique et les ressources technologiques et notamment algorithmiques. Le praticien doit donc être capable de comprendre la technologie et son apport, et dans quelle mesure elle peut améliorer la performance de son business model.

# Conclusion

Pour rappel, les compétences sur lesquelles nous avons demandé aux experts de notre panel de voter, étaient celles du **Référentiel marché 2.0 du Juriste Augmenté**.

Ce Référentiel comporte 150 compétences et il est donc évident qu'aucun juriste (ou autre expert) ne peut détenir 150 compétences à lui seul (d'où l'intérêt de travailler en équipe).

Le vote que nous avons institué véhicule une idée claire et simple : à savoir celle de la « priorité », et non celle de la « pertinence ».

Par conséquent, il faut comprendre que les compétences ici révélées sont celles qu'il faudra travailler en priorité si elles ne sont pas encore détenues.

Ce qui ne signifie pas que d'autres compétences ne sont pas importantes/utiles.

# AVEZ-VOUS AIMÉ NOTRE LIVRE BLANC SUR LE CAREER SKILLING ET LE DIGITAL ENTERTAINMENT ?

Vous souhaitez mettre en place une Université en ligne  
Juriste Augmenté *Digital Entertainment*

Vous voulez organiser  
des assessments/certifications de vos équipes

Vous cherchez à recruter  
des managers juridiques augmentés

## Contactez-nous

EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

Equipe *Legal Talent Management*

[jerome.frizzera-mogli@edhec.edu](mailto:jerome.frizzera-mogli@edhec.edu)

