

Allmytalent.legal

LEGAL TALENT MANAGEMENT

COLLECTION CAREER SKILLING

Les compétences qu'il vous faut Legal Operations

Ce livre blanc s'adresse

Aux jeunes diplômés en droit :

pour être recrutés dans une fonction *legal operations* ou développer leurs compétences *legal operations* dans une équipe juridique

Aux profils expérimentés :

pour performer et progresser dans une fonction *legal operations*

Aux managers juridiques

ou managers *legal operations* :

pour créer une équipe performante en *legal operations*



Édito

POURQUOI UN LIVRE BLANC CAREER SKILLING SUR LEGAL OPERATIONS ?

« Difficile de faire son lit quand on y dort »

Tel est le problème sous-estimé par les Directions Juridiques (DJ) engagées dans une dynamique de transformation : être à la fois le sujet et l'objet du changement.

La DJ sait effectivement parfaitement produire du droit. C'est l'essence même de la DJ. Depuis une vingtaine d'années, l'entreprise internalise les conseils juridiques externes pour sécuriser les affaires. Pourquoi ? C'est la conséquence d'un choix stratégique : « *make or buy* », faire en interne plutôt qu'acheter en externe des prestations juridiques.

Mais la Direction Juridique sait moins se transformer.



CHRISTOPHE ROQUILLY
Professeur, Directeur Edhec
Augmented Law Institute

Mais pour qui est-ce facile ?

Transformer implique changer. Or, personne n'aime changer.

De plus, un comportement est souvent la matérialisation visible d'une culture invisible. Est-il réellement possible de **changer sa façon de faire sans changer sa façon d'être ? Les principaux freins à la transformation sont des freins culturels et humains.** Enfin, d'un point de vue très opérationnel, au vu des modalités « post covid », quel temps nous reste-t-il réellement pour les projets en transformation ?



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

Pourquoi se transformer ?

« **Qui connaît son pourquoi, trouvera son comment** » rappelle le philosophe à coup de marteau. C'est le travail préparatoire nécessaire. Et vous, connaissez-vous votre raison d'être d'entreprise, votre vision de DJ et votre vocation d'individu ? Tout cela fait sens. Et le sens est essentiel dans une transformation qui nous emmène vers « l'inconnu



OLIVIER CHADUTEAU
Partner, Head of PwC Legal
Business Solutions,
PwC France

et au-delà ». Il y a néanmoins quelques impératifs d'ores et déjà clairs. **La DJ du XXI^e siècle sera (ou ne sera pas) adaptée au nouveau paradigme « 3-I ».** **Incertitude**, délivrer du droit dans un monde « VUCA »¹. Retour sur **Investissement**, délivrer en mode frugal « More with less »². **Impact**, délivrer avec durabilité et inclusion.

Comment se transformer ?

Première étape. Quelle méthode de transformation ? À l'EDHEC Augmented Law Institute, nous pensons que trois « portes », **alternatives ou cumulatives**, permettent d'entrer dans la « maison transformation ».

◆ Porte d'entrée « Tech »

La DJ intègre de nouveaux outils technologiques : plateforme de gestion des contrats, automatisation, IA, plateforme collaborative, etc. L'équipe juridique adaptera et transformera son processus en fonction de la technologie.

◆ Porte d'entrée « Talent »

L'équipe juridique devient une équipe augmentée ; aux compétences juridiques s'ajoutent des compétences « business », « digitales » et « comportementales ». Parce que la DJ est business partner dans l'entreprise, son modèle de compétences s'hybride pour soutenir les évolutions du modèle économique.

◆ Porte d'entrée « Vision »

L'équipe juridique devient une force de transformation pour la DJ et pour l'entreprise, basée sur une vision partagée et des « KPIs », indicateurs mesurables de performance.

Deuxième étape. Pour ne pas rester sur le pas de la porte. Qui passe à l'action ?

Nous pensons que le **Legal Operations (ou « Legal Ops ») Manager ou Officer, ou encore le « Chief Legal Operations Officer » (CLOO)** est la **personne clé !**

Nous pensons qu'il/elle est le/la véritable « transformation officer » de la DJ dans la mesure où des missions stratégiques lui sont confiées. C'est par exemple :

◆ Optimiser « l'usine » de production

- En termes « d'input » : Qu'est-ce qui est mis dans l'usine ? Talents internes, talents externes (avocats, notamment), outils sur-mesure, Saas, Alternative Legal Service Providers (ALSP) ?

¹ Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté

² Plus avec moins. Tiré de l'ouvrage « End of Lawyers? Rethinking the nature of legal services », Richard Susskind, Oxford Press Libri, 2010

- o En termes « d'output » ? Qu'est-ce que produit l'usine ?
Contrats, gestion des contentieux, data, création de valeur business... ?
- o En termes de performance pour passer de l'un à l'autre ?
Comment gagner en délais/productivité, budget, qualité ?
- ◆ **Innovater, changer** la chaîne de valeur de production en intégrant de nouvelles pratiques et/ou de nouvelles technologies afin de créer un avantage compétitif juridique pour l'entreprise.
- ◆ **Réhumaniser l'espace de travail.** Parce que l'humain en général - et le juriste en particulier - ont besoin de sens et souffrent du stress au travail, des injonctions contradictoires de l'organisation, des pratiques d'équipes et managériales inadaptées. Animer une usine d'intelligence collective et émotionnelle, épanouissante pour l'équipe juridique, peut être aussi une mission du « Legal Ops ».

Troisième étape. Créer le modèle de compétences du « Legal Ops » et proposer une formation de référence pour diffuser les meilleures pratiques du marché.

C'est l'objet de ce Livre Blanc « Legal Operations » en partenariat avec PwC Legal Business Solutions, l'AFJE et l'éditeur Legal Suite, Groupe Septeo. Il présente les compétences essentielles du « Legal Ops » votées par des personnalités de référence du secteur sur la base du modèle de compétences de l'EDHEC Augmented Law Institute.

La formation ?

C'est pour le mois d'octobre 2022 sur lejuristededemain.com !
Avec une certification EDHEC et les meilleurs experts du marché.
Bonne lecture d'ici là.

“

L'émergence de la fonction Legal Ops en France est une réponse pertinente aux enjeux des directions juridiques qui doivent aujourd'hui revoir leurs process internes et se doter des solutions digitales nécessaires à la mise en œuvre de leurs stratégies. Legal Suite accompagne déjà les Legal Ops aux Etats-Unis où cette fonction a vu le jour il y a une quinzaine d'années.



CARLA HEGLY CHUNG
Global Head of Sales & Marketing, Legal Suite

“

L'émergence de la fonction Legal Ops dans les directions juridiques est indubitablement un signe de la place grandissante du métier de juriste dans l'entreprise. Ce métier est considéré comme un soutien stratégique au business, ainsi la performance de la direction juridique est attendue. C'est là que la fonction Legal Ops entre en scène : en optimisant les process et l'organisation des directions juridiques, elle recentre les juristes d'entreprise sur les activités à haute valeur ajoutée, et valorise leur action. Le legal ops est un partenaire de performance de la direction juridique.



JEAN-PHILIPPE GILLE
Président, AFJE

CE QU'IL FAUT RETENIR SUR CAREER SKILLING & LEGAL OPERATIONS

Pourquoi ?

Les directions juridiques sont aujourd'hui engagées dans un profond mouvement de transformation, en particulier lié au développement des technologies juridiques et à un positionnement de plus en plus stratégique pour l'entreprise. Historiquement et culturellement centrées sur leur expertise juridique, elles ont au fil des années développé une culture « client centric » et appréhendé les services et solutions juridiques qu'elles apportent à l'entreprise comme autant d'opérations à délivrer, avec des objectifs d'efficacité et d'efficience et la nécessité de mesurer la création de valeur. La fonction « legal operations », qu'elle soit créée spécifiquement au sein de la DJ ou exercée conjointement par des membres de l'équipe de cette dernière, a donc pour mission et responsabilité de permettre à la DJ d'atteindre ces objectifs.

page 7

Quoi ?

Une étude réalisée auprès de 12 experts des legal operations, tous issus du « Cercle des Legal Ops » de PwC Legal Business Solutions, relève les compétences clés d'une gestion de carrière réussie. Découvrez les votes et commentaires de :

- ◆ **Geoffrey Delcroix**, Head of Legal Innovation, Ubisoft
- ◆ **Anne-Sophie Frère-Barcelone**, manager Ressources KM, Performance and Intellectual Property, ENGIE
- ◆ **Hélène Guillot**, Head of Legal Operations & Transformation, Ipsen
- ◆ **Hélène Lemoine**, Responsable Coordination et Projets Transverses (Legal ops), BPI France
- ◆ **Florence Lepicard**, Head of Legal Operations, HSBC France
- ◆ **Corinne Morel**, Legal Excellence Function, Roquette
- ◆ **Eric O'Donnell**, Head of Legal Operations, TotalEnergies
- ◆ **Thomas Olivier**, Responsable des Affaires Générales, des Instances et des projets transverses, Groupama
- ◆ **Coline Paillard**, Responsable des Legal Operations, Décathlon International
- ◆ **Cédric Pierre**, Head of Legal Operations, Amundi
- ◆ **Anne-Lise Samson**, Responsable Juridique & missions Legal Ops - Direction juridique, VINCI Energies France
- ◆ **Sophie Vieilledent**, Responsable Juridique en charge des Legal Operations, Fnac Darty

page 9

Comment ?

Juristes (mais pas que...), pour réussir et s'épanouir dans la fonction legal ops, 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 10

Pourquoi ?

LA GENÈSE DU PANEL LEGAL OPS, 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.

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 cette recherche avec la réalité du marché, EDHEC Augmented Law Institute a 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, le Panel sectoriel sur le secteur Digital Entertainment (films, musique, vidéos, jeux-vidéos dans un monde digitalisé), le panel « secteur bancaire », avec le soutien de Legal Suite, partenaire de EDHEC Augmented Law Institute, a été créé le panel Legal Ops, là encore avec le soutien de Legal Suite et en partenariat avec PwC Legal Business Solutions et l'AFJE.

A été utilisé pour ce vote la plateforme allmytalent.legal. Elle permet d'enrichir les activités de recherche de l'EDHEC Augmented Law Institute par l'intelligence collective des praticiens et de créer un référentiel de compétences d'équipe, sur mesure, s'inspirant des résultats des votes.

Pionnier du *legal operations* en France, Day One, désormais dénommé PwC Legal Business Solutions depuis sa fusion avec le réseau PwC, a organisé depuis 2018 plus de 40 sessions de son « Cercle des Legal Ops » faisant interagir plus de 60 responsables de Legal Opérations en France et en Europe continentale. De plus, avec plus de 200 Directions juridiques accompagnées dans le monde depuis sa création en 2002, l'équipe de consultants (juristes et économistes) a travaillé à des transformations de sociétés de petites ou de grandes tailles avec pour toile de fonds la mise en place de la fonction legal operations comme pilier incontournable de ces transformations. Toute la connaissance accumulée et les bonnes pratiques du marché permettent d'apporter un éclairage supplémentaire à l'étude réalisée auprès des experts en legal operations et de fournir à la formation à venir des exemples concrets de cas pratiques d'entreprises variées.

Quoi ?

DES LEADERS ET EXPERTS DE HAUT NIVEAU POUR LE PANEL LEGAL OPS

NOUS AVONS RÉUNI 12 LEADERS-EXPERTS POUR CE PANEL, TOUS MEMBRES DU « CERCLE DES LEGAL OPS » DE PWC LEGAL BUSINESS SOLUTIONS, ET NOUS LES REMERCIONS INFINIMENT :

- ◆ **Geoffrey Delcroix**, Head of Legal Innovation, Ubisoft
- ◆ **Anne-Sophie Frère-Barcelone**, manager Ressources KM, Performance and Intellectual Property, ENGIE
- ◆ **Hélène Guillot**, Head of Legal Operations & Transformation, Ipsen
- ◆ **Hélène Lemoine**, Responsable Coordination et Projets Transverses (Legal ops), BPI France
- ◆ **Florence Lepicard**, Head of Legal Operations, HSBC France
- ◆ **Corinne Morel**, Legal Excellence Function, Roquette
- ◆ **Eric O'Donnell**, Head of Legal Operations, TotalEnergies
- ◆ **Thomas Olivier**, Responsable des Affaires Générales, des Instances et des projets transverses, Groupama
- ◆ **Coline Paillard**, Responsable des Legal Operations, Décathlon International
- ◆ **Cédric Pierre**, Head of Legal Operations, Amundi
- ◆ **Anne-Lise Samson**, Responsable Juridique & missions Legal Ops - Direction juridique, VINCI Energies France
- ◆ **Sophie Vieilledent**, Responsable Juridique en charge des Legal Operations, Fnac Darty

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

Comment ?

TOP 10 GLOBAL

(EN RÉALITÉ 18 SKILLS CAR DES EX AEQUO)

Ce Top 10 concerne des compétences qui ont été jugées comme prioritaires aussi bien pour être recruté que pour performer et progresser dans son métier.

3 compétences ont été sélectionnées par tous les experts de notre panel. Ce sont toutes des compétences business.



Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (internes/externes)

Gérer les différentes phases d'un projet - cadrage, pilote, déploiement, postmortem/REX

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

1 autre Business Skill



Créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être

10 Soft Skills



Créer la confiance

Donner et recevoir des directives

Donner et recevoir des feedbacks

Écouter et observer

Formuler à ses équipes ses attentes en termes de comportement

Gérer des réunions efficaces

Gérer les priorités en autonomie

Gérer son stress en situation d'urgence/de crise

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

Développer sa curiosité en favorisant les expressions de propositions et d'idées nouvelles

4 Digital Skills



S'autoformer en continu (notamment en ligne)

Pratiquer le langage juridique clair

Expliciter des problématiques juridiques complexes par la visualisation (schéma de flux, legal design)

Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech

Trois compétences s'imposent devant toutes les autres, étant donné qu'elles ont été choisies comme prioritaires par l'intégralité de nos experts, et ce sont toutes des compétences business. Deux d'entre elles symbolisent parfaitement l'utilité ultime de la fonction legal operations : les solutions juridiques proposées par la DJ au profit de ses différents interlocuteurs internes doivent permettre à l'entreprise de créer plus de valeur en accélérant le business, et non en le retardant. Cette capacité à comprendre le business de l'entreprise n'est pas suffisante ; piloter des *legal operations*, c'est aussi être un manager de projet(s).

Pour Sophie Vieilledent, Responsable Juridique chez Fnac Darty, en charge des *legal operations*, « **La gestion de projet et l'approche business partner** sont les bases essentielles pour pouvoir performer en tant que *Legal Operations* ».

Anne-Sophie Frère-Barcelone, manager Ressources KM, Performance and Intellectual Property chez ENGIE, relève également que « *Plus que l'approche business partner, compétence indispensable aux juristes, la gestion de projet est une compétence plus spécifique aux Legal Ops et c'est une compétence qui peut être difficile à trouver ou à laquelle se former* ».

Pour Eric O'Donnell, Head of Legal Operations chez TotalEnergies, « Ce sont bien les 3 principales compétences. Il faut également de la résistance, de la suite dans les idées et une forte capacité d'adaptation. Le legal ops doit vraiment comprendre l'environnement dans lequel il ou elle évolue. Il faut comprendre le « pourquoi » on essaie de se transformer. Si la DJ est le client principal du legal ops, il faut comprendre la finalité et la valeur du rôle du juriste pour la société dans son ensemble et dans son environnement ».

Une quatrième compétence business s'ajoute à ces trois compétences-clés. Elle relève en fait des compétences que l'on qualifie en général de « managériale » : celle qui consiste à créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être. Dans un contexte où la pression que ressentent les équipes juridiques est croissante, le succès des opérations menées par les directions juridiques est aussi fortement dépendant de la motivation des équipes. Celle-ci peut être dégradée si l'environnement et les conditions de travail n'incitent pas à la performance.

Geoffrey Delcroix, Head of Legal Innovation chez Ubisoft, souligne que « Notre enjeu au quotidien c'est aussi d'**améliorer la qualité de vie de l'équipe** en offrant des missions qui donnent envie de rester dans le métier du Droit. **C'est un enjeu pour garder les talents** et faire en sorte de leur offrir des missions stimulantes et innovantes. Nous devons **créer les conditions de travail transversales et innovantes dans lesquelles chacun est à l'aise pour se développer** ».

L'importance du rôle du manager legal ops dans ce domaine est également mise en avant par Sophie Vieilledent : « En étant à l'écoute de son environnement et en participant à l'amélioration des process, **le Legal Operations contribue à créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être** ».

Eric O'Donnell ajoute que « C'est aussi en étant en partenariat avec la RH qu'on peut avancer sur ces sujets de bien-être. Le legal ops a dès lors un rôle pivot très important et doit bien travailler sur l'organisation, le fonctionnement en hybride, et inciter les équipes à mieux travailler entre elles... ».

Bien qu'il soit très réducteur de limiter les *legal operations* à la dimension technologique, il n'en demeure pas moins que la technologie est un déterminant très fort dans la transformation des directions juridiques et le chemin qu'elles doivent emprunter pour accroître leur efficacité et leur efficience. Il n'est donc pas surprenant que dans ce Top 10 global figurent 4 compétences digitales. Le vote de nos experts confirme un enseignement de nos panels précédents : même si les « juristes codeurs » ont un bel avenir devant eux, les attentes générales prioritaires portent sur d'autres

compétences digitales qui sont essentielles au regard des missions de la fonction legal ops : fournir aux interlocuteurs internes des directions juridiques des services et des solutions qui leur soient aisément compréhensibles. **Pratiquer le langage clair et expliciter des problématiques juridiques complexes par la visualisation fait partie de la panoplie de compétences prioritaires.**

« *Les contrats du 21ème siècle doivent enfin être compris par ceux qui les signent !* », souligne Hélène Guillot, Head of Legal Operations & Transformation chez Ipsen. Pour autant, cette compétence liée au langage clair ne doit pas être réservée aux legal ops : Corinne Morel, Legal Excellence Function chez Roquette, indique « *Attention, le Legal Ops n'est pas celui qui fait tout ce que le juriste ne sait pas faire ! Tout ce qui est digital ou en lien avec le langage clair ne doit pas être réservé au Legal Ops, le Legal Ops intervient comme facilitateur pour ces sujets* ».

Par ailleurs, le marché offrant de plus en plus de solutions technologiques pour que les équipes juridiques automatisent et digitalisent leurs process, leurs données et leur gestion, etc., **l'expert en legal operations doit être en veille permanente quant aux outils tech disponibles** en vue de les tester pour adopter ceux qui se révèlent les plus adaptés aux besoins de l'équipe, ce qui l'oblige aussi à se former en permanence.

Ce constat est partagé par Eric O'Donnell : « *Être en veille des outils digitaux est clef pour être certain de pouvoir réagir rapidement quand la bonne legaltech arrive au bon moment avec la bonne offre. Il faut aussi pouvoir expliquer aux juristes les outils sans pour autant être ingénieur ou développeur car c'est important qu'ils comprennent comment cela fonctionne* ».

Cependant, « *la compétence digitale la plus essentielle n'est pas celle d'identifier les outils car l'offre est pléthorique, mais savoir comprendre cette offre et choisir la meilleure solution adaptée aux besoins de l'entreprise et de l'équipe juridique* », tempère Corinne Morel.

Ce top 10 des compétences prioritaires à tous les stades de la carrière porte une révélation qui bat en brèche certaines idées reçues. Au-delà de la technologie, les soft skills sont déterminants, et ils sont d'ailleurs les plus nombreux dans ce Top 10. Parmi eux, certaines compétences rejoignent des attentes formulées précédemment : savoir rendre le complexe simple et développer sa curiosité en favorisant l'expression de propositions et d'idées nouvelles. Nous sommes loin du cliché du juriste conservateur et un peu archaïque.

Plusieurs experts que nous avons interrogés insistent sur cette nécessaire curiosité.

Pour Sophie Vieilledent, « **Tout part de la curiosité**, c'est en étant curieux, qu'on tire les fils et qu'on va plus loin pour trouver des solutions, toujours plus innovantes », ce que confirment Geoffrey Delcroix : « *La curiosité est une compétence essentielle. **Mon mandat sur l'innovation exige que j'explore de nouveaux territoires*** » et Anne-Sophie Frère-Barcelone, pour qui « *la curiosité est essentielle : on doit regarder ce qui se fait sur le marché sans perdre de vue son « écosystème intime » c'est-à-dire ce qui se fait dans son entreprise et bien-sûr le sous-jacent, la matière juridique* ».

Pour Eric O'Donnell, « **In fine, la confiance est sûrement le plus important**, surtout au début, car il faut que les juristes aient confiance dans le legal ops pour accepter le changement ».

Et puisque la fonction legal ops doit être un facilitateur et un organisateur tourné vers le résultat, créer la confiance, gérer des réunions efficaces et ses priorités en autonomie sont des compétences fortement attendues.

Pour Anne-Sophie Frère-Barcelone, « *Créer la confiance c'est l'objectif, le résultat pour le Legal Ops et on l'atteint en mettant en œuvre toutes les autres compétences listées dans le questionnaire* ».

Également, être tourné vers l'Autre, par l'observation, l'écoute et le partage. « *Pour avoir de l'impact, et donc ne pas uniquement se faire plaisir avec de bonnes intentions, un bon Legal Ops doit écouter et observer pour partir des besoins et des faits* », signale Hélène Guillot.

Enfin, et c'est là un soft skill qui revient systématiquement en tête dans tous nos panels, la capacité à gérer son stress, particulièrement en situation de crise.

Comme nous pouvons le constater, le Top 10 global des compétences prioritaires est assez composite, avec un mix de business, digital et soft skills, même si ces derniers sont majoritaires. Dans ce métier des *legal operations*, le dialogue avec les clients internes et les équipes de la DJ est capital. Savoir ce que l'on doit délivrer, pour qui, et comment.

Les développements qui suivent permettent d'en savoir plus sur les compétences prioritaires additionnelles, différenciées selon qu'elles sont attendues pour intégrer une équipe legal ops puis pour performer et progresser dans sa carrière.

TOP 5 DES SKILLS UNIQUEMENT IDENTIFIÉS POUR ÊTRE RECRUTÉ

4 Digital Skills



Savoir créer et animer un webinar

Optimiser le travail partagé sur document (versioning)

Utiliser des techniques de legal design pour optimiser l'expérience client (UX-User experience) sur des sites ou app juridiques

Rédiger des documents de description fonctionnelle (décrire la loi, le contrat, le cas d'usage en arbres de décisions, en chartflow/legal design)

Pour Eric O'Donnell, « ce sont des compétences de base mais ce ne sont pas celles qui font la différence. Pour moi c'est la capacité à analyser les données et connaître les outils et notamment excel ».

Il est à noter que si l'on descend jusqu'au Top 20, on ne trouve quasiment que des compétences digitales, très opérationnelles, portant sur la maîtrise des outils bureautiques, de recherche de données juridiques, de workflow, d'analyse et de révision de documents, de travail à distance. Les experts que nous avons interrogés afin d'avoir leur réaction mettent néanmoins en garde.

Attention à une vision qui serait trop limitative, comme le fait observer Coline Paillard, Legal Operations, Décathlon International : « Pour être recruté, ce sont 4 compétences digitales qui sont plébiscitées : c'est un peu limitatif et moi je n'aurais jamais été recrutée ! Il faut aussi - et surtout - savoir fédérer, convaincre et embarquer dans les projets ». Ou même dangereuse, selon Geoffrey Delcroix : « Le retard sur la maturité digitale des juristes fait qu'on attend trop souvent du Legal Ops qu'il compense ce manque de maturité. Sur la phase de recrutement on se concentre donc sur ce qui manque à l'équipe mais c'est dangereux. Le Legal Ops ne doit pas « faire à la place de », **nous avons un mandat d'acculturation** ».

Quant à Anne-Sophie Frère-Barcelone, elle attire notre attention sur la nécessité de garder une vision prospective : « les compétences jugées essentielles pour être recruté comme Legal Ops sont majoritairement opérationnelles, digitales et très centrées sur les besoins immédiats ; il faudrait aussi dans les recrutements avoir plus de vision et réfléchir à ce que sera le rôle du Legal Ops dans 5 ans ».

1 Business Skill



Organiser des réunions d'équipe pour la co-conception de plans d'actions

Corinne Morel explicite cette compétence de la manière suivante :

« **le Legal Ops c'est aussi le GO de l'équipe.** Nous avons parmi nos missions celle d'animation de la filière pour favoriser la cohésion ».

On peut observer que dans ce Top 5 additionnel, il n'y a pas de soft skills, ceux-ci étant sur-représentés dans le Top 10. Les compétences digitales attendues sont très opérationnelles et l'importance de la capacité à construire des solutions juridiques que le client peut comprendre et s'approprier aisément est confirmée.

TOP 5 DES SKILLS UNIQUEMENT IDENTIFIÉS POUR PERFORMER ET PROGRESSER (EN RÉALITÉ 9 SKILLS, CAR DES EX AEQUO)

Une compétence a été sélectionnée par tous les experts du panel.
Il s'agit d'un soft skill :



Trouver des mentors pour sa carrière

Pourquoi est-ce si important ? Parce que, selon Sophie Vieilledent, « c'est un indispensable dans un domaine nouveau comme celui-ci de tomber sur les bonnes personnes qui ont la vision sur un poste qui est en construction et qui n'a pas encore assis toute sa légitimité en France ». Ce que confirme Corinne Morel : « c'est un poste en construction. Il nous faut convaincre au-delà de la Direction Juridique et jusqu'au top management de l'intérêt de notre fonction ».

1 autre Soft Skill



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

Effectivement, comme nous le partage Eric O'Donnell, il est important de « pouvoir identifier les besoins secondaires lors d'ateliers de travail et aller plus loin que les besoins ou le ressenti primaire. Être capable de relancer et réorienter la question pour bien identifier le vrai besoin ». Corinne Morel le rejoint dans ce constat : « **La mission de challenger en continu le statu quo, c'est nous !** Mais la difficulté c'est qu'il faut en même temps susciter l'adhésion du groupe et embarquer les gens. **Nous devons savoir convaincre, être assertifs** ». Et pour Sophie Vieilledent, « Pour pouvoir améliorer les process, il faut savoir aller contre le vent, prendre du recul et de la hauteur que les personnes concernées, souvent la tête dans le guidon, ne peuvent pas avoir. **Oui, il faut oser exprimer une opinion parfois isolée**, et faire en sorte que cette idée germe, pour qu'elle emporte ensuite l'adhésion ».

5 Business Skills



Gérer des ressources internationales

Aligner les plans d'actions et le système de rémunération sur les KPIs (activité et financier)

Évaluer les coûts internes

Modéliser son activité avec des ratios orientés clients (coût d'acquisition, taux d'attrition...)

Optimiser la flexibilité économique de mon équipe (cdi, cdd, temporaire, alternance, freelances...)

Cette capacité à être à l'aise avec des données chiffrées est soulignée, non sans un certain humour, par Hélène Guillot : « *Les Legal Ops doivent se rapprocher des maths pour planifier et faire atterrir leurs projets dans le budget... sinon cela risque d'être leur dernier projet !* ».

2 Digital Skills



Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)

Piloter une innovation en mode agile

Les compétences additionnelles jugées prioritaires par les experts de notre panel pour performer et progresser dans la carrière relèvent majoritairement du pilotage financier et du management de projet.

Pour terminer, nous avons élaboré un Top 5 global par catégorie de compétences. Évidemment, il reprend des compétences déjà évoquées précédemment, mais en fait aussi apparaître de nouvelles.

TOP 5 GLOBAL DES BUSINESS SKILLS (EN RÉALITÉ 10 SKILLS CAR DES EX AEQUO)



Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (interne/externe)

Gérer les différentes phases d'un projet - cadrage, pilote, déploiement, postmortem/REX

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

Créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être

Analyser son métier et ses prestations sous un angle processus et valeur ajoutée

Animer les ressources transverses parties à un projet

Développer une vision et une stratégie de son activité

Développer une vision et une stratégie de talent management dans son équipe

Savoir négocier

Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)

Les compétences business qui complètent ce Top 5 montrent bien ce qui caractérise un manager des legal operations : être doté d'une vision stratégique, être tourné vers la création de valeur en étant créatif, être un manager d'équipe, être un chef de projet. Ainsi, pour Geoffrey Delcroix, « *Pour répondre à notre enjeu d'animation de l'exécution de la stratégie, nous devons avoir une vision stratégique* ». La pensée stratégique s'accompagne de la capacité à être au plus proche des équipes juridiques : « *Lorsque le Legal Ops aide les juristes sur le Faire Savoir pour mettre en valeur leur Savoir Faire, ça leur apporte la reconnaissance et la visibilité dont chacun a besoin pour s'épanouir* » selon Hélène Guillot.

TOP 5 GLOBAL DES DIGITAL SKILLS (EN RÉALITÉ 10 SKILLS CAR DES EX AEQUO)



S'autoformer en continu (notamment en ligne)

Pratiquer le langage juridique clair

Expliciter des problématiques juridiques complexes par la visualisation (schéma de flux, legal design)

Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech

Appréhender les nouvelles normes de droit positif à impact digital/sociétal sur son organisation (fake news, crowdfunding, whistleblowing en ligne...)

Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets

Identifier les bonnes pratiques digitales des organisations de son secteur

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

Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)

Rédiger des documents de description fonctionnelle (décrire la loi, le contrat, le cas d'usage en arbres de décisions, en chartflow/legal design)

Rédiger des documents d'expression des besoins (description des cas d'usage côté clients)

Utiliser des outils de dashboards/d'alerte de contrôle des obligations contractuelles

Utiliser des outils d'e-signature

Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité

Ces compétences digitales complémentaires identifiées comme prioritaires par les experts de notre panel mettent en évidence plusieurs dimensions : une dimension très opérationnelle se traduisant par la maîtrise d'outils basiques ou plus avancés ; une dimension « *client centric* » et « *expérience utilisateur* » pour que le droit et les solutions juridiques proposées par la DJ deviennent une évidence pour les clients internes et non un corps étranger jargonneux ; une dimension de veille et de maintien permanent du niveau d'expertise pour ne pas être dépassé par la technologie et la norme juridique.

Il convient ici de relever que le legal design ne peut être enfermé dans une dimension technologique, comme le rappelle à juste titre Eric O'Donnell : « *Le legal design relève pour moi d'un soft skill et non d'un digital skill, et la nécessité de bien comprendre son client, ses besoins et ce qu'il - ou elle - attend concrètement* ». Pour Hélène Guillot, il est « **le pouvoir du visuel au bénéfice de la complexité juridique** ou *le pouvoir des schémas, le choc des arbres de décisions !* ». En somme, le legal design doit s'inscrire dans le portefeuille de compétences de communication pour les legal ops, comme le met en évidence Coline Paillard : « **la communication comporte plusieurs dimensions** : *savoir communiquer pour expliquer ce que sont les legal operations, communiquer sur les projets legal ops en cours. La communication s'intègre dans la catégorie hard skills sous l'angle du marketing juridique, à savoir identifier avec les équipes les éléments à mettre en avant pour leur marketing interne, mettre en place un plan de com et bien sûr sur le fond en simplifiant les contenus juridiques et en appliquant des méthodes du legal design* ».

TOP 5 GLOBAL DES SOFT SKILLS (EN RÉALITÉ 11 SKILLS CAR DES EX AEQUO)



Créer la confiance

Donner et recevoir des directives

Donner et recevoir des feedbacks

Écouter et observer

Formuler à ses équipes ses attentes en termes de comportement

Gérer des réunions efficaces

Gérer le feedback (adapter ou non sa posture, explication)

Gérer les priorités en autonomie

Gérer son stress en situation d'urgence, de crise

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

Développer sa curiosité en favorisant les expressions de propositions et d'idées nouvelles

Les soft skills étant fortement présents dans le Top 5 global, ceci n'appelle pas particulièrement de commentaires complémentaires. Toutefois, les experts legal ops que nous avons interrogés nous offrent quelques commentaires additionnels intéressants. D'une part, et en lien avec la capacité d'écoute, « *Nous sommes **le consultant interne de l'équipe juridique**. Nous devons donc avoir une grande capacité d'écoute et d'empathie sur l'ensemble des métiers de la filière (Regulatory, Compliance, IP...) pour partir du besoin de chacun et assurer une amélioration continue des process* », indique Corinne Morel. Commune à de nombreuses professions, notamment juridiques, la gestion du stress en situation d'urgence et de son temps est « *LA compétence pour survivre* », pour reprendre la formule de Anne-Sophie Frère-Barcelone.

Pour conclure, partageons ces dernières remarques de Coline Paillard qui montrent que le métier de legal ops est un métier d'avenir, se nourrissant du rapport aux autres : « Être Legal Ops c'est aussi être capable de **trouver les bons binômes dans l'organisation** (à l'IT, à la finance par exemple) ; le Legal Ops n'est pas un solitaire, il doit savoir s'entourer des bonnes personnes. Comme c'est encore une nouvelle fonction, c'est **essentiel d'avoir un réseau pour pouvoir se challenger, tester des idées et développer la créativité**. Les scopes de 2 juristes sont parfois interchangeables, **ceux de 2 Legal Ops jamais** : le scope est généralement créé en fonction des besoins de la DJ et de la stratégie business de l'entreprise, il est mouvant. C'est ça qui fait le charme et le challenge de cette fonction ».

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

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 et utiles.

AVEZ-VOUS AIMÉ NOTRE LIVRE BLANC SUR LE CAREER SKILLING ET LEGAL OPERATIONS ?

Vous êtes intéressés par les modules de formation *Legal Operations*, 100% vidéo, que nous allons très prochainement produire

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

