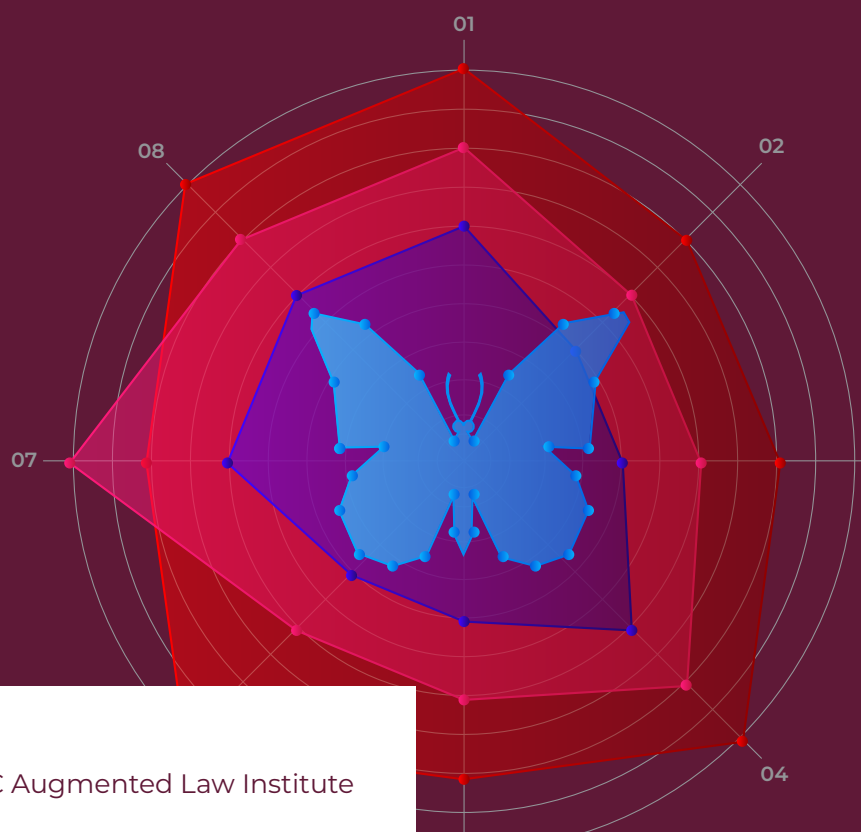


LIVRE BLANC

Radar 2025

Transformation des directions juridiques Legal Operations



Par **LEGALPERFORMERS.COM**

Research Start-up Studio de l'EDHEC Augmented Law Institute

Remerciements

Ce livre blanc est le fruit d'un travail collectif mené en partenariat avec l'AFJE, que nous remercions vivement pour son engagement constant à nos côtés au service de la transformation du droit en entreprise et pour l'entreprise.

Nos remerciements vont tout particulièrement à Anne-Laure Paulet et la Commission Legal Ops de l'AFJE, présidée par Sophie Vieilledent et Wafa Ayed, pour les échanges nourris qui ont contribué à construire notre méthodologie.

Par ailleurs, dans l'idée de réaliser un « projet pour les juristes et par les juristes », nous remercions la Direction Juridique de Fnac Darty, avec Nathalie Dubois et Sophie Vieilledent, ainsi que la Direction Juridique de SNCF & Tech Connect, avec Eric Ravy et Jordan Guiseppi, pour leurs précieuses contributions.

Enfin, nos remerciements s'adressent à l'équipe Septeo Legal Suite, et particulièrement Vivien Kroktine et Carla Hengly Chung, nos « transformation sparring partners » du marché du droit sans lesquels ce projet n'aurait pas été possible.

À toutes et tous, merci d'avoir contribué à faire de ce livre blanc un outil d'inspiration et d'action au service de la communauté juridique.

Christophe Roquilly,

Directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute,
Professeur et Doyen honoraire du corps professoral à l'EDHEC Business School

Jérôme Frizzera-Mogli,

Chercheur, Head of innovation, EDHEC Augmented Law Institute

Sommaire

ÉDITO	4
MÉTHODOLOGIE	6
EXECUTIVE SUMMARY	8
POURQUOI ?	12
QUOI ?	19
COMMENT ?	30
CONCLUSION	36

Édito

Il nous paraît important de préciser qui nous sommes pour bien comprendre ce que nous faisons.

L'EDHEC Augmented Law Institute est un centre de recherche appliquée, dédié à la transformation du droit et des professions juridiques, développé au sein de l'EDHEC Business School, établissement d'enseignement supérieur et de recherche sous la forme d'une association loi 1901, et qui se classe dans les 10 meilleures écoles de commerce d'Europe selon le Financial Times.

Notre recherche se veut « à impact, autonome et ouverte ».

1. Une recherche à impact – Fidèle aux valeurs de l'EDHEC. Nos travaux doivent être utiles, c'est-à-dire produire un effet réel de création de valeur, concrétisé par une transaction entre le monde de la recherche et les acteurs du droit.

2. Une recherche autonome – Nous finançons nos projets de recherche dans le respect des équilibres du marché. En d'autres termes, nous comptons sur la valeur créée auprès de nos clients et partenaires pour concrétiser nos projets.

Au sein de l'EDHEC Augmented Law Institute, notre équipe « start-up research », dans le cadre de l'espace LegalPerformers.com, produit des outils technologiques issus de la recherche pour augmenter la performance des équipes juridiques.

→ Avec Legal Performers / Legal Champion, nous développons des radars et référentiels « index » de bonnes pratiques pour évaluer et développer la performance collective des équipes juridiques.

→ Avec Legal Performers / Benchmark-AI, projet soutenu par BPI France (Projet France 2030) en partenariat avec Jimini AI, nous cherchons à évaluer les solutions d'intelligence artificielle destinées aux professionnels du droit.

→ Avec Legal Performers / Legal Career, nous œuvrons à repenser le modèle de compétences du juriste et sa stratégie de carrière.

→ Avec Legal Performers / League of Parole, nous travaillons avec Maître Etienne Gastebled du cabinet d'avocats Lussan et la

start-up Polymnia sur une solution d'intelligence artificielle dédiée à l'éloquence judiciaire.

→ Avec Legal Performers / Open Septeo, nous travaillons sur la réinvention de la relation direction juridique-avocats.

3. Une recherche ouverte – Depuis 2025, le « Legal Performers Day » réunit l'écosystème juridique autour d'un même fil rouge : la performance juridique.

Nous y diffusons les résultats de nos travaux de recherche, enrichis par les retours d'expérience de ceux qui transforment la pratique du droit au quotidien.

Nous éditons également des livres blancs sur la base de nos projets. Ce livre blanc « Radar Transformation », est consacré en 2025 aux transformations des directions juridiques par les legal operations.

Nota Bene : Il est important de préciser que le Radar évolue en temps réel, au fur et à mesure que de nouvelles directions juridiques viennent se positionner ou répondre à l'Index. Dès lors, ce livre blanc n'a pas une vocation « statistique ». Il constitue une photographie à l'instant « T » d'un état en évolution quasi permanente. Mais il permet a minima de brosser une tendance, qu'il conviendra ensuite de confirmer ou d'infirmier.

Méthodologie

La construction des radars de transformation s'appuie sur la synthèse des meilleures pratiques marché « EDHEC Legal Index », « Index » ci-après, attestant du niveau d'excellence opérationnelle des équipes observées.

En 2022, l'EDHEC Augmented Law Institute a décidé de mener des travaux de recherche sur la transformation des directions juridiques en choisissant des thèmes de transformation : innovation, agilité, intelligence collective, digitalisation, legal operations, intelligence artificielle et RSE. Plusieurs index ont pu être ainsi créés, et ces travaux de recherche ont donné lieu à des publications dans des revues académiques et professionnelles (Revue Systèmes d'Information et Management, Journal of Change Management, Revue d'Economie et de Management de l'Innovation, JCP éd. Entreprise et Affaires, Juriste d'Entreprise Magazine).

Trois étapes clés sont nécessaires pour la construction d'un Index :

1. Initialisation de l'Index

L'Index est fondé sur un protocole de recherche rigoureux, basé sur une revue de littérature et des interviews dans une direction juridique « benchmark », enrichis par l'intelligence collective de directions juridiques opérationnelles (Commission Legal Ops de l'AFJE pour l'index Legal Operations) et de l'équipe de recherche de l'EDHEC Augmented Law Institute.

2. Actualisation et amélioration continue

L'Index est mis à jour chaque année à partir de l'analyse des pratiques des

« champions labellisés » (données certifiées dans le cadre d'un processus de labellisation).

Cette démarche permet de proposer des mises à jour pertinentes, d'objectiver les bonnes pratiques et de suivre la maturité de transformation du marché.

3. Supervision

L'actualisation de l'Index est réalisé dans le cadre d'un Comité Index sous la supervision scientifique de Christophe Roquilly.

L'Index est une norme des pratiques du marché, conçue pour faciliter la mesure, la comparaison et la progression des équipes juridiques.

Il est structuré comme suit :

- Sections, qui sont des regroupements de bonnes pratiques
- Des bonnes pratiques organisées selon trois niveaux d'action
 - Stratégie
 - Opérations
 - Comportements
- Ces bonnes pratiques sont orientées « moyens » (KTD – Key Transformation Drivers) ou « résultats » (KTR- Key Transformation Results) donnant un score global de transformation de 1 à 10.

Les bonnes pratiques sont formulées sous la forme de questions auxquelles répondent les directions juridiques. Les données collectées sont normées et affichées en temps réel sur notre Radar selon quatre cadrans de maturité : « en tête », « fragile », « potentiel », « en retard ».

Les données récoltées sont classées comme suit :

- Données individuelles intuitives, auto-positionnées sur les cadrans (en gris)
- Données individuelles objectivées par l'index (en bleu)
- Données collectives, vérifiées par l'équipe de recherche de l'EDHEC (en jaune) ; une équipe dont le score collectif est supérieur à 4,5/10 étant éligible au Label EDHEC ALI Legal Champion.

Enfin, la production technique de la plate-forme repose sur un modèle « hybride vibe coding », associant :

- Méthode agile
- Travail avec différents modèles de langage (LLM)
- Un pilotage humain par un Chief AI Officer « maison », garant de la fiabilité technique et de l'éthique du dispositif. Notre Chief AI Officer incarne une évolution augmentée du directeur technique (CTO) qui orchestre des systèmes d'IA. Son ratio d'activité est 80 % de conception stratégique, 20 % de test/validation. À l'EDHEC Augmented Law Institute, nous croyons profondément en l'adage « walk the talk » : l'IA peut augmenter les pratiques mais le pilotage et les décisions restent humains.

Executive Summary

Pourquoi ?

Insight 1 - Une prise de conscience grandissante des directions juridiques

page 13

La transformation juridique n'est plus une intuition, c'est une mesure : 159 directions juridiques sont « sous le Radar », signe d'une maturité croissante du marché.

Insight 2 - « L'arbre des premiers de la classe » ne doit pas cacher la forêt

page 14

Le marché se démocratise : la transformation n'est plus réservée à une élite, mais devient un enjeu collectif, avec ses leaders, son peloton et ses suiveurs.

Insight 3 - Le biais cognitif de perception, premier frein à lever

page 16

Se transformer, c'est d'abord « voir juste » : les écarts entre perception et réalité mesurée montrent que la prise de conscience collective dans l'équipe est clé dans toute démarche de transformation.

Insight 4 - Un modèle de transformation linéaire émerge

page 17

Le lien entre moyens (KTD) et résultats (KTR) est désormais prouvé : investir dans les legal operations, c'est produire du résultat mesurable.

Quoi ?

Insight 5 - Les bonnes pratiques maîtrisées

page 20

La direction juridique devient un système dans lequel stratégie, opérations et comportements sont alignés pour transformer une fonction support en véritable operating model.

Insight 6 - Les bonnes pratiques les moins maîtrisées

page 21

Les directions juridiques excellent dans la stratégie et la modélisation mais peinent dans l'action (mesure, diffusion, collaboration). Ce paradoxe tient dans ce simple constat : 78% ont un plan stratégique mais seulement 27% ont le soutien nécessaire pour l'exécuter.

Insight 7 - Benchmark Legal Champion : les marges de progrès

page 24

Les Legal Champions montrent la voie avec de fortes marges de progrès ; le reste du marché n'est pas loin, à condition de transformer l'intention en action mesurable.

Insight 8 - Les stratégies de succès des meilleures équipes

page 26

L'excellence n'est pas un hasard : chaque équipe labellisée peut avoir sa stratégie d'excellence qui tient compte de ses singularités.

Comment ?

Insight 9 - Dans la direction juridique en transformation, nécessité d'aligner managers et équipe

page 31

La transformation échoue rarement par manque de stratégie, mais par absence d'alignement humain. Comment s'aligner dans l'équipe ?

Insight 10 - Pour progresser, choisir ses batailles

page 32

Transformer vite et bien : cibler les bonnes pratiques les moins matures, agir en mode « sans budget ou budget faible » et rendre visibles les premiers progrès.

Insight 11 - Distinguer les directions juridiques qui performant en privilégiant une approche « Name & Fame » plutôt qu'un classement, ce qui est plus favorable à la transformation collective

page 33

Il ne s'agit pas de hiérarchiser mais d'inspirer : faire émerger des « role models », pas des podiums, pour stimuler la transformation collective par le partage des stratégies de succès.

Insight 12 - Piloter au Radar, un outil de management des équipes ?

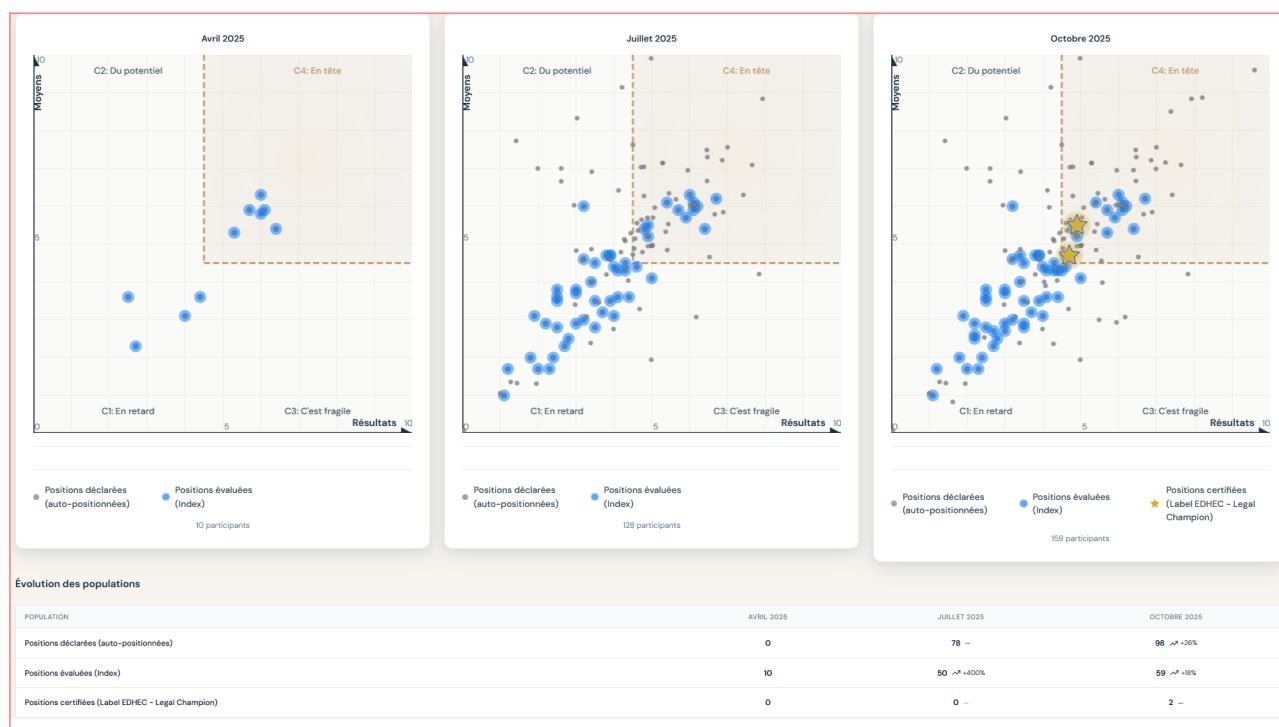
page 34

Le Radar devient l'outil central du management multi-équipes : il peut transformer la donnée en levier d'action collective.

Insights détaillés Pourquoi ?

INSIGHT 1

Une prise de conscience grandissante des directions juridiques



Entre avril et octobre 2025, la dynamique d'adhésion au Radar Transformation des directions juridiques par les legal operations semble indiquer une prise de conscience accélérée au sein des directions juridiques françaises.

Elles étaient 10 participantes en avril 2025, 128 en juillet (+1 180 %), puis 159 en octobre (+24 % supplémentaires).

En six mois, « la communauté de la transformation par les legal operations » a ainsi été multipliée par plus de 15, signe d'une maturation rapide du

marché et d'un intérêt croissant pour cette mesure inédite de performance : « Quel est mon niveau de maîtrise des pratiques de transformation par les legal operations ? », « Où est-ce que je me situe par rapport aux autres équipes en transformation ? ».

Parmi ces 159 directions juridiques participantes, 59 ont évalué leur performance dans la transformation en se mesurant à l'index afin d'aller au-delà de l'autopositionnement proposé selon une carte de maturité à quatre cadrans — *en tête, à potentiel, en retard, fragile*.

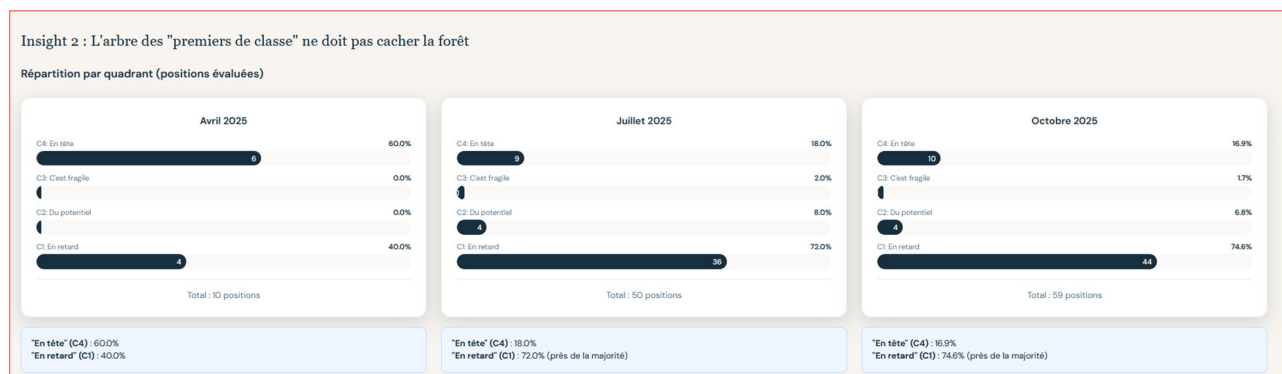
Ce passage de l'intuition à la mesure traduit une professionnalisation de la transformation : la direction juridique cherche à objectiver sa transformation, à comprendre sa place dans le marché, ses forces et ses faiblesses.

Sans cadre de mesure, la notion de transformation reste floue, souvent cantonnée à l'incantation.

C'est précisément là que l'Index de transformation par les legal operations élaboré par l'EDHEC Augmented Law Institute apporte une réponse nouvelle : il constitue une agrégation des meilleures pratiques marché en 2025, actualisée chaque année, permettant à la direction juridique de se mesurer objectivement par rapport au marché dans le Radar de transformation.

INSIGHT 2

L'arbre des « premiers de la classe » ne doit pas cacher la forêt



Les premiers répondants d'avril 2025 – en collaboration avec la Commission Legal Ops de l'AFJE – reflétaient fidèlement la stratégie initiale de l'Index : engager en premier lieu « des directions juridiques modèles » dans la transformation ». Ces premières directions juridiques étaient pour la plupart des « premières de la classe », déjà bien engagées dans des projets liés aux legal operations. Elles représentaient alors 60 % des équipes

positionnées dans le cadran « en tête ».

Six mois plus tard, en octobre 2025, la photographie du marché a radicalement changé : seules 16,9 % des directions juridiques se situent désormais « en tête », tandis que 74,6 % apparaissent « en retard ».

Le constat est clair : le marché se polarise. A l'image d'un « Tour de France de la transformation », il y a,

d'une part, une échappée formée d'équipes maîtrisant les outils et les processus liés aux legal operations, et, d'autre part, une queue de peloton qui s'allonge.

Que nous apprend la taille des directions juridiques ayant répondu à l'Index (à date actualisée, 60 directions juridiques) ?

Répartition par taille de DJ:

Segment	Nb users	Percent	Score moyen	Écart-type
Indéfini	7	11.7%	4.96	1.29
< 5	10	16.7%	3.55	1.29
5 à 10	11	18.3%	3.17	0.83
11 à 50	28	46.7%	3.81	1.12
51 à 250	2	3.3%	4.90	0.90
> 250	2	3.3%	3.80	2.70

L'analyse de la répartition par taille des Directions Juridiques ayant répondu à date semble correspondre à une structuration caractéristique du marché français dominée par les petites et moyennes entreprises :

Une population dominée par les structures intermédiaires

Le segment 11 à 50 juristes représente près de 47 % de l'échantillon, avec un score moyen de de transformation de 3,81.

Les (très) petites structures (<10 juristes) marquent le pas

Les directions juridiques de moins de 10 collaborateurs (35 % de l'échantillon cumulé) affichent des scores moyens inférieurs à 3,6, signe d'une transformation basée sur la réactivité opérationnelle et de faibles moyens et/ou ressources dédiées.

Les grandes structures : un double visage

Les Directions Juridiques de plus de 50 juristes restent encore marginales dans l'échantillon (6,6 % au total), mais leurs résultats illustrent la polarisation du haut du marché :

- Le segment 51-250 juristes atteint un score élevé (4,90), synonyme d'excellence structurée et de déploiement avancé des outils de pilotage.
- Le segment >250 juristes (score 3,80) montre une hétérogénéité : les très grands ensembles souffrent parfois de complexité organisationnelle, de silos ou de lenteur de transformation.

La taille n'est donc pas nécessairement un gage d'excellence.

Dans son ouvrage *The Road Ahead* (1995), Bill Gates, cofondateur de Microsoft, explique que « *l'automatisation appliquée à une organisation efficace amplifie son efficacité ; appliquée à une organisation inefficace, elle amplifie son inefficacité* ».

Ainsi, le Radar appelle à ne pas confondre transformation avec digitalisation, l'excellence des pratiques combinées à la digitalisation donnant les meilleurs résultats.

INSIGHT 3

Biais cognitif de perception, le frein à la transformation



Quels sont les freins à la transformation ?

Le premier frein n'est pas d'ordre matériel (temps, budget...), mais le regard que la direction juridique porte sur elle-même. Souvent, la DJ se croit « déjà arrivée » dans ses pratiques de transformation et ne voit donc pas l'intérêt de continuer à avancer.

Les données du Radar confirment cette tendance, tant sur les moyens mis en œuvre (indicateur dit KTD, Key Transformation Drivers) que sur les résultats (KTR, Key Transformation

Results).

En octobre 2025, sur les moyens, l'autopositionnement donne un score de 5,3/10 ; le score tombe à 3,9 après évaluation par l'index. Sur les résultats, le score autopositionné est de 4,8/10 et tombe à 3,8 après mesure par l'index.

Selon le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), toute transformation commence par l'Awareness — la prise de conscience. Sans conscience partagée du

besoin de changer, il y a le risque d'effet de « toile cirée » : les actions, les budgets ne portent pas. La prise de conscience crée la lucidité ; la lucidité initialise le mouvement.

En conséquence, le premier levier de transformation d'une équipe juridique n'est pas de « faire plus », mais de « voir juste ».

Comment expliquer un tel décalage de perception ?

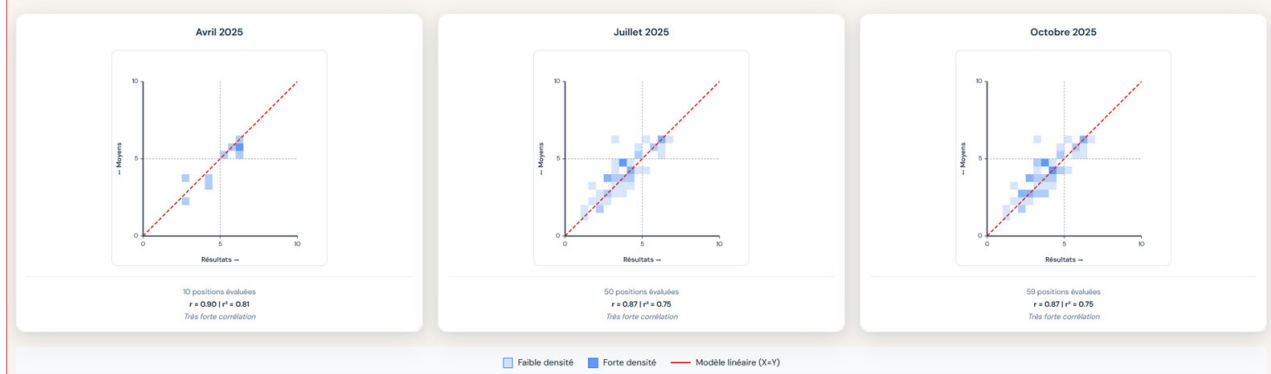
Une hypothèse est l'effet Dunning-Kruger, un biais cognitif commun en psychologie sociale qui désigne la tendance des personnes les moins compétentes dans un domaine à surestimer leurs compétences, tandis que les plus compétentes ont tendance à se sous-estimer (voir l'interview de David Dunning, publiée par Scientific American, le 5 avril 2024 : <https://www.scientificamerican.com/article/the-dunning-kruger-effect-shows-that-people-dont-know-what-they-dont-know/>)

INSIGHT 4

Un modèle de transformation linéaire émerge, l'intérêt pour les DJ

Insight 4 : Un modèle de transformation linéaire émerge, l'intérêt pour les DJ

Densité des positions : concentration sur la diagonale linéaire



Un modèle linéaire se confirme.

La transformation des Directions Juridiques n'est pas un mouvement désordonné, ni « un puit sans fond » budgétaire. Les données montrent une

forte corrélation entre les moyens mis en place (KTD) et les résultats obtenus (KTR), avec un coefficient de corrélation moyen supérieur à 0.70 sur l'ensemble des périodes observées.

Concrètement, 60 à 75% de la variance des résultats s'explique par les moyens investis (r^2 entre 0.60 et 0.75). La concentration des positions le long de la diagonale visualise cette relation directe.

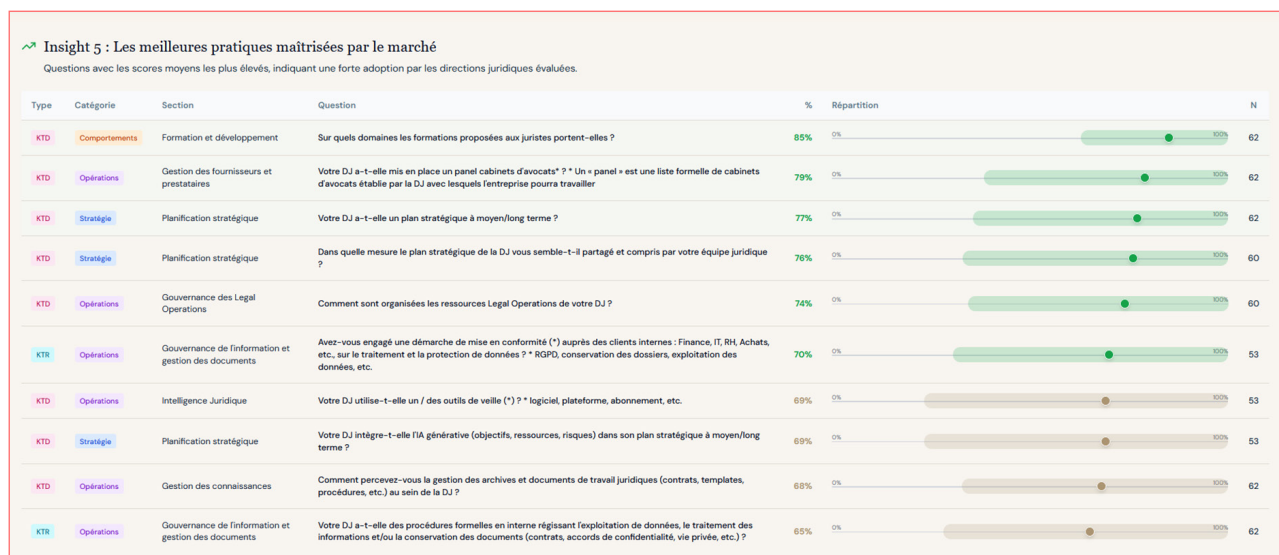
Dès lors, il apparaît qu'en allouant des ressources (moyens) à la transformation par les legal operations, les directions juridiques obtiennent des résultats.

Insights détaillés

Quoi ?

INSIGHT 5

Les meilleurs pratiques maîtrisées par le marché



Les directions juridiques françaises sont engagées dans un processus de professionnalisation « legal operations ».

Les signaux sont clairs : la majorité des directions juridiques de notre Radar disposent désormais d'un plan stratégique à moyen/long terme, d'un panel formalisé de cabinets d'avocats, et d'un début d'organisation des ressources dédiées aux legal operations.

Elles s'engagent dans des démarches structurées de mise en conformité (RGPD, gouvernance de la donnée), mettent en place des procédures internes d'exploitation et de conservation des données, et intègrent de plus en

plus l'IA générative dans leur réflexion stratégique.

Parallèlement, les directions juridiques déploient des outils de veille et des systèmes de gestion documentaire et d'archivage visant à capitaliser sur la connaissance juridique et à améliorer la performance collective.

Ces pratiques marquent une évolution profonde : la direction juridique devient un système dans lequel stratégie, opérations et comportements sont alignés. L'alignement des comportements avec les objectifs stratégiques et les besoins opérationnels se fera d'autant plus que la direction

juridique offrira la possibilité aux équipes juridiques de se former afin de développer les compétences en phase avec ces besoins. Les résultats de l'Index sont éloquentes à ce sujet : 85% des directions juridiques répondantes ont adopté des bonnes pratiques en matière de formation des juristes.

C'est ce que le cabinet McKinsey décrit comme la transformation d'un service en véritable operating model : « The right operating model is the engine that turns

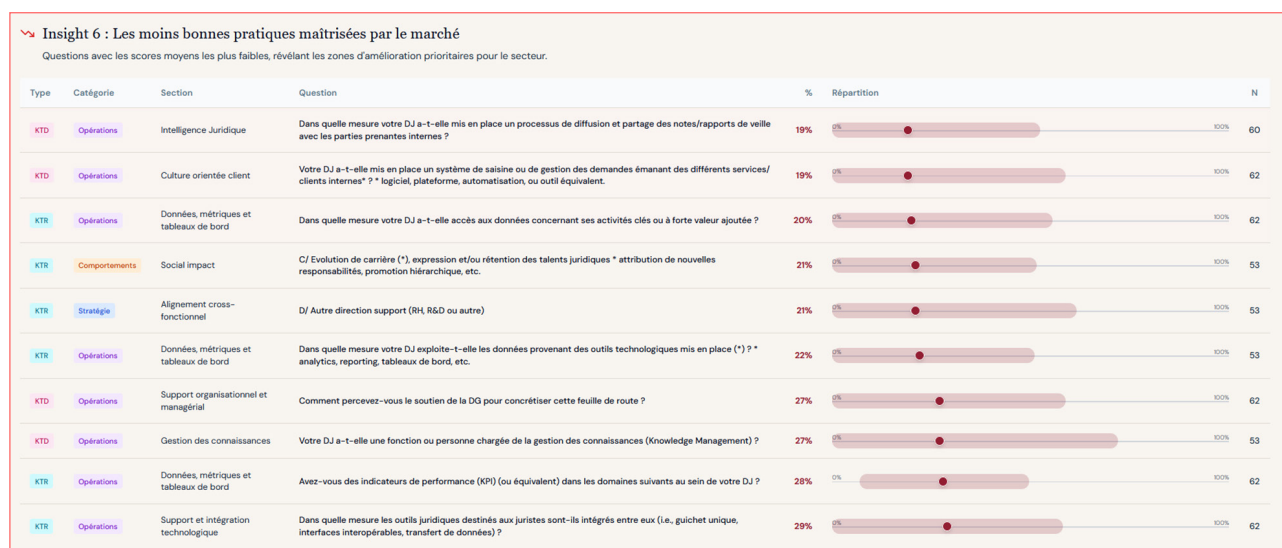
strategy into impact and drives value in the face of volatility.

Ici, la performance ne réside plus dans la seule expertise juridique, mais dans la capacité à l'industrialiser.

L'Index 2025 EDHEC Transformation des directions juridiques - Legal Operations, agrégat des meilleures pratiques marché, est passeur des intentions à l'action, d'initiatives exploratoires à l'excellence des pratiques.

INSIGHT 6

Les bonnes pratiques les moins maîtrisées par le marché



L'analyse des réponses révèle plusieurs zones de fragilité.

Les directions juridiques ayant répondu à l'Index peinent encore à mettre en place

des processus de diffusion et de partage de la veille juridique ou des systèmes de gestion des demandes internes (logiciels de saisine, automatisation des requêtes).

Cette faiblesse entrave la fluidité de l'information.

Or, selon Teece, la première capacité dynamique d'une organisation est celle de détecter et d'exploiter les signaux d'opportunité à travers la circulation fluide de l'information. L'entreprise peut détecter les opportunités grâce à un accès différentiel à l'information existante ou à une nouvelle information (ou savoir) (Teece, D. J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal*, n°28, p.1319-1350. Voir également Bird, R.C. (2025). *Legal Knowledge in Organizations – A Source of Strategic and Competitive Advantage*, Oxford University Press).

En ne se forgeant pas une telle capacité dynamique, la direction juridique tire le « *business partnering* » vers le bas.

Par ailleurs, peu de directions juridiques disposent d'un accès complet à leurs données d'activités clés, ni de systèmes de reporting automatisé (analytics, tableaux de bord, KPIs). Ce déficit empêche de démontrer la valeur créée et de rationaliser l'allocation des ressources.

Kaplan et Norton ont par ailleurs démontré que la maîtrise du pilotage par les indicateurs constitue une condition de la performance organisationnelle : « If you can't measure it, you can't manage it » (Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Si Performance*. Harvard Business

Review, janvier-février 1992, p. 70-79).

Les directions juridiques restent souvent focalisées sur la production juridique au détriment de la mesure de leur contribution économique et stratégique.

On relèvera également des progrès à faire quant aux bonnes pratiques en matière de collaboration transfonctionnelle (DJ-DSI ; DJ-DirFi ; DJ-DRH), ainsi que sur la promotion et la rétention des talents (dimension d'impact social). Concernant la collaboration DJ-DSI (ou IT), le développement ou l'accélération de la transformation digitale de la direction juridique milite pour un renforcement de cette collaboration alors même que les équipes « DSI » de l'entreprise perçoivent généralement la direction juridique comme un service support qui n'est pas toujours dans ses priorités (voir Kherrazi, S. & Roquilly, C. (2025). *Managing Digital Transformation in Contemporary Contexts: Are Classical Change Management Frameworks Still Relevant?* *Journal of Change Management*, 25, p. 85-115). D'ailleurs, dans un tel cas, la direction juridique peut alors choisir de mener ses propres développements internes d'outils informatiques, comme l'ont montré dans leurs travaux de recherche Kherrazi et Roquilly (Kherrazi, S. & Roquilly, C. (2024). *Le SI dans la fonction juridique : exploration des pratiques d'alignement stratégique*. *Revue Systèmes d'Information et Management*, 28(4), p. 43-70).

Enfin, une majorité de directions juridiques expriment ne pas bénéficier d'un soutien suffisant de la direction générale pour concrétiser leur feuille de route de transformation. Il reste à savoir quelle est ici la part de responsabilité de chacun : un manque de clairvoyance de la direction générale qui peine à voir l'apport pour l'entreprise de la transformation de la direction juridique, d'une part, ou une insuffisante communication en provenance de la direction juridique, d'autre part ?

Si nous mettons maintenant en perspective les pratiques les mieux maîtrisées vues précédemment avec les pratiques les moins bien maîtrisées, quel constat pouvons-nous faire ?

Les directions juridiques auraient-elles « la tête dans les nuages » ? Elles excellent dans la stratégie mais peinent dans l'action (mesure, diffusion,

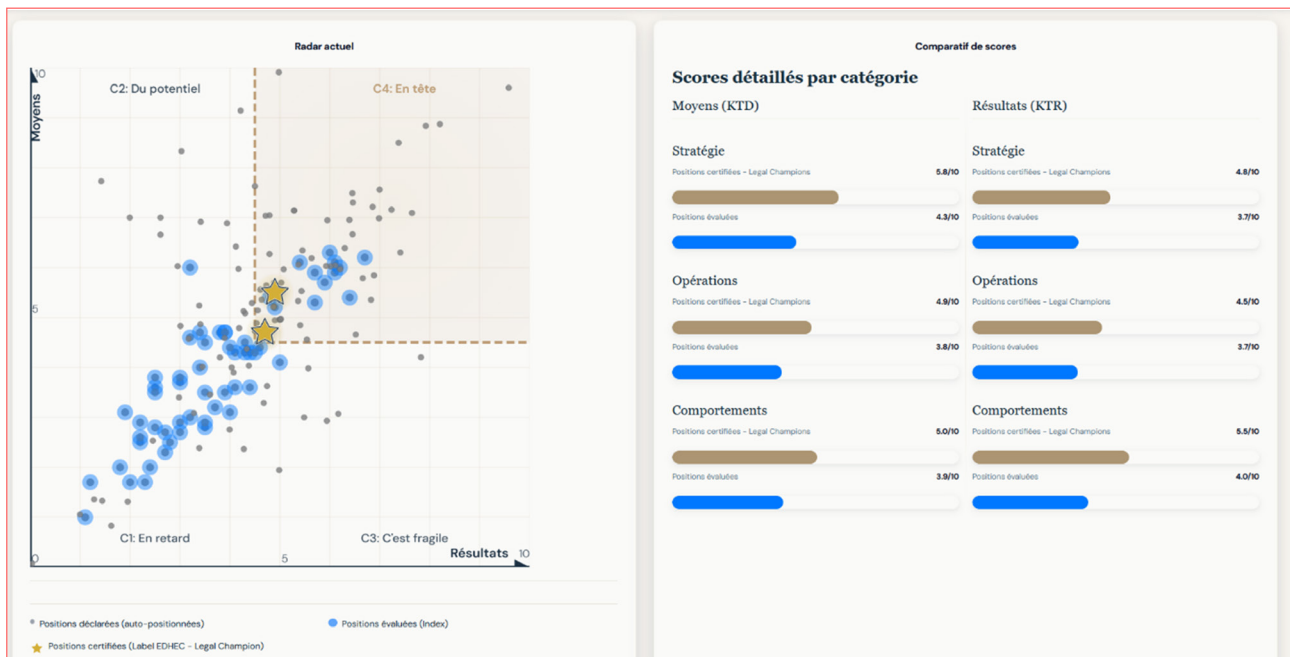
collaboration). Ce paradoxe tient dans ce simple constat : 78% ont un plan stratégique mais seulement 27% ont le soutien pour l'exécuter.

A notre sens, l'enjeu n'est plus de convaincre de l'importance de la transformation mais de fournir les outils et méthodes pour passer de l'intention à l'action mesurable. C'est dans cet écart que se trouve l'opportunité de création de valeur maximale pour l'écosystème « legal operations ».

En d'autres termes, les directions juridiques doivent passer d'une culture de doing legal à une culture de leading legal transformation. Quand il en existe un, le Chief Legal Operations Officer (CLOO) doit être soutenu par la direction juridique et par l'entreprise dans son ensemble ; il ne doit pas être le « Don Quichotte de la transformation », mais son poisson pilote.

INSIGHT 7

Benchmark Legal Champion : les marges de progrès



Le benchmark 2025 Legal Operations compare les équipes labellisées Legal Champion (étoiles) à la moyenne du marché (points bleus).

Les résultats montrent des scores compris entre 4,5 et 5,8 sur les deux axes de l'Index — Moyens (KTD) et Résultats (KTR) — et sur les trois niveaux d'analyse : Stratégie, Opérations, Comportements.

Les Legal Champions ont déjà réalisé le plus difficile : structurer, aligner et ancrer leur transformation, mais leur marge de progression reste réelle.

Sur les moyens, le meilleur sous-score

concerne le travail stratégique (vision, mission, feuille de route, panels avocats...) avec 5,8. Cela traduit une forte capacité à planifier et à piloter la transformation dans le temps long.

Sur les résultats, le meilleur sous-score se situe au niveau comportemental (5,5).

Cela indique que la transformation produit désormais des effets visibles sur les postures et les interactions au sein des équipes : un changement d'état d'esprit est en cours.

À titre de comparaison, les directions juridiques répondantes sous-performent

sur tous les critères : stratégie, opérations et comportements, quand comparées aux « champions ». Mais la marche à gravir pour rejoindre les Legal Champions reste tout à fait accessible.

Quelques actions rapides peuvent permettre à de nombreuses directions

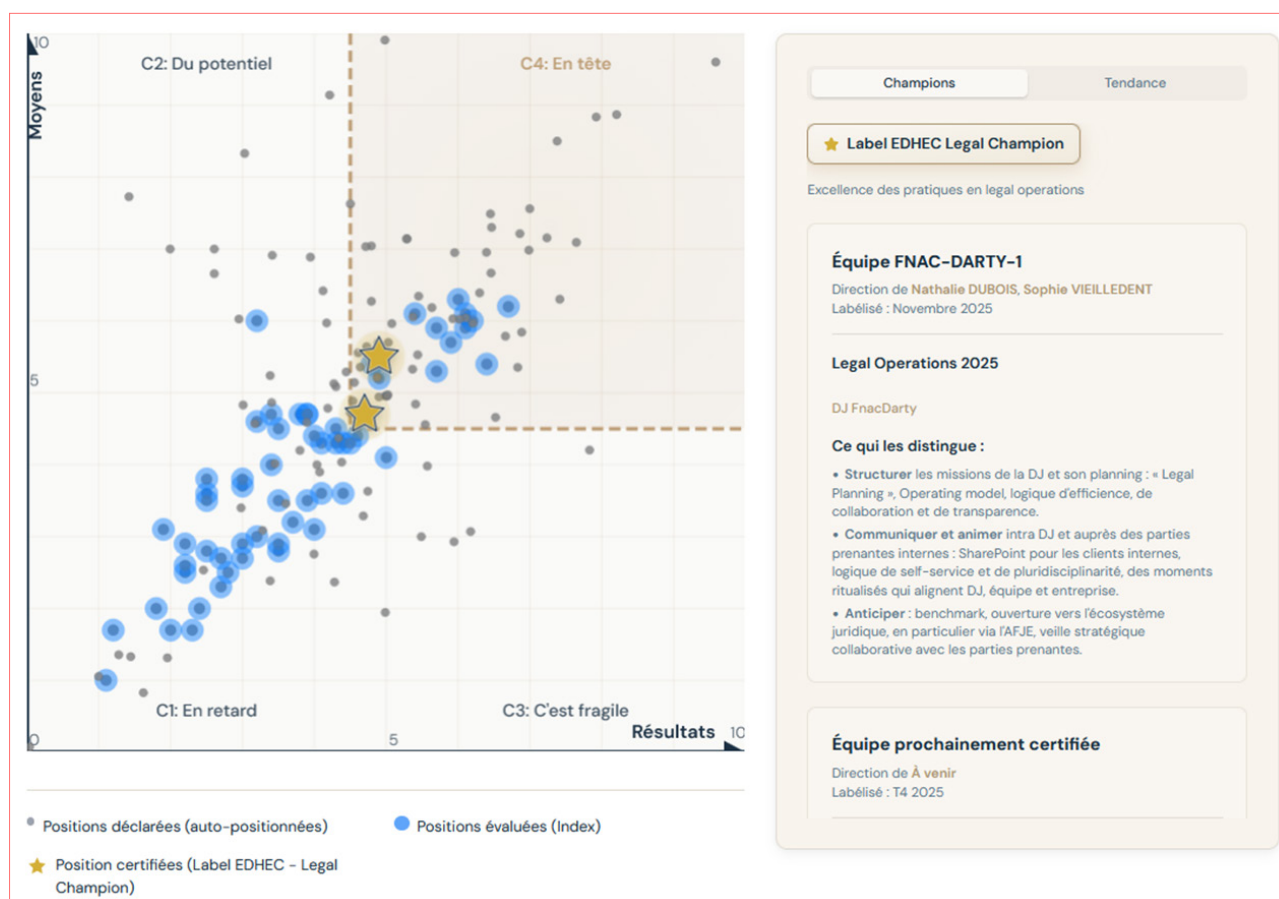
juridiques d'atteindre des scores proches de 5, et donc de rejoindre le groupe de tête ; par exemple, en travaillant sur les décalages de perception dans l'équipe qui tirent les scores vers le bas. Il s'agit plus un travail de conduite du changement que d'un travail sur le fond.

INSIGHT 8

Les stratégies de succès des meilleures équipes

L'excellence n'est pas un hasard : chaque équipe labellisée a sa stratégie d'excellence qui tient compte de ses singularités. En 2025, plusieurs équipes de directions juridiques sont engagées dans un processus de certification de données. L'équipe juridique de Fnac Darty et celle de SNCF Connect & Tech ont d'ores et déjà obtenu leur label EDHEC Legal Champion – Excellence des pratiques de transformation par les legal operations.

Piliers de transformation de la DJ de FNAC DARTY



(Labellisation EDHEC Legal Champion – Excellence des Pratiques de Transformation par les Legal Operations 2025)

La direction juridique de Fnac Darty prouve que l'excellence « Legal Ops » est possible par petits pas, en structurant, documentant et ritualisant des pratiques issues de l'expérience, tout en restant pragmatique – la mission

principale de la direction juridique étant de sécuriser les affaires au service des business units.

L'excellence des pratiques de la direction juridique de Fnac Darty s'appuie sur trois piliers fondamentaux.

Pilier 1 - Vision stratégique et « Legal Operating Model »

Un plan stratégique à 3/5 ans est établi et régulièrement actualisé pour s'aligner avec les attentes du groupe et des business units.

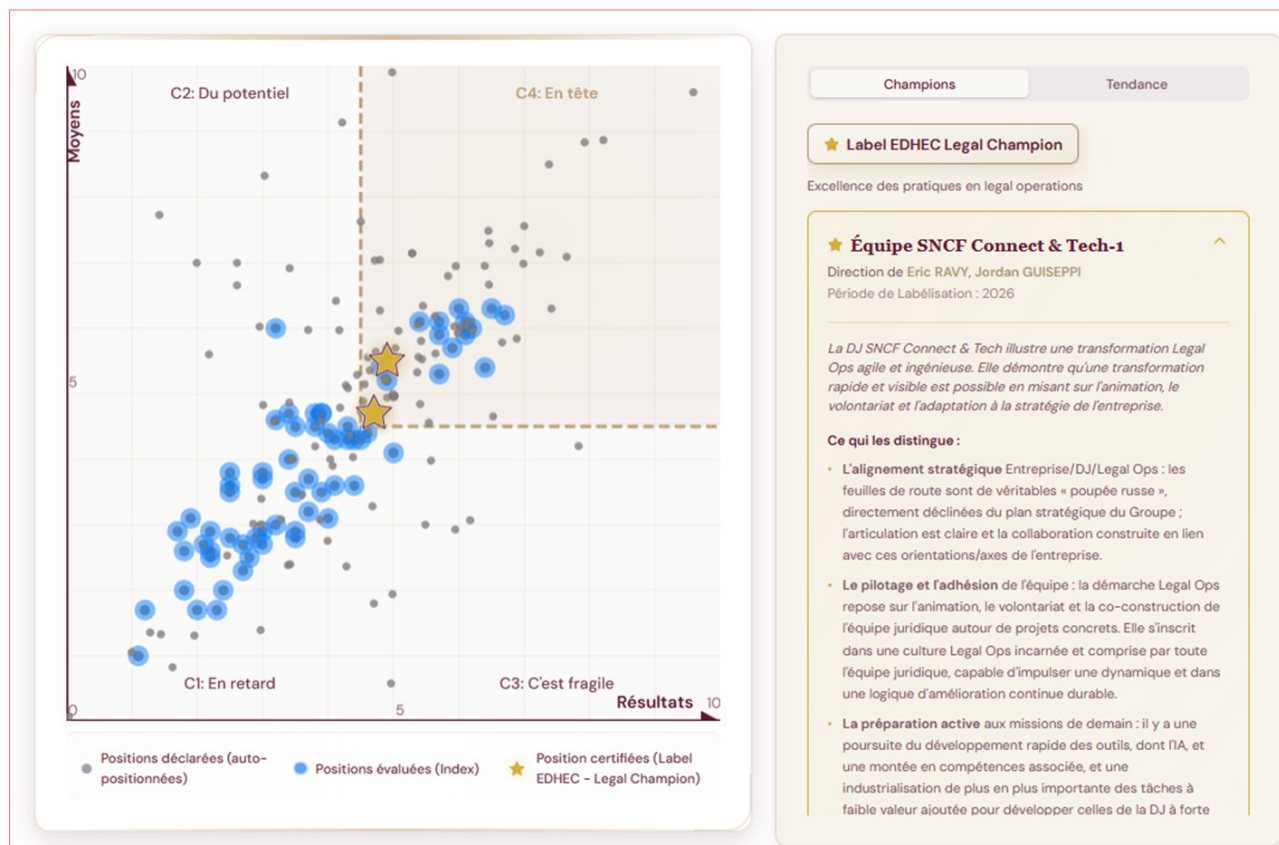
Pilier 2 – Transparence et partenariat

La direction juridique de Fnac Darty a fait le choix audacieux de la transparence interne maximale et mesurée en matière de gestion documentaire ; les avocats sont des partenaires dans une logique de long terme.

Pilier 3 – L'amélioration continue

L'approche de la direction juridique de Fnac Darty est caractérisée par une forte dynamique d'amélioration continue. L'approche itérative permet le pragmatisme et de ne pas perdre pied entre transformation et production.

Piliers de transformation de la DJ de SNCF Connect & Tech



La direction juridique (DJ) de SNCF Connect & Tech illustre une **transformation Legal Ops agile et ingénieuse**. Elle démontre qu'une transformation rapide et visible est possible en misant sur l'animation, le volontariat et l'adaptation à la stratégie de l'entreprise.

L'excellence des pratiques de la DJ de SNCF Connect & Tech s'appuie sur trois piliers fondamentaux :

Pilier 1 - L'alignement stratégique Entreprise/DJ/Legal Ops

Les feuilles de route sont de véritables

« poupées russes », directement déclinées du plan stratégique du Groupe ; l'articulation est claire et la collaboration construite en lien avec ces orientations/axes de l'entreprise.

Pilier 2 - Le pilotage et l'adhésion de l'équipe

La démarche Legal Ops repose sur l'animation, le volontariat et la co-construction de l'équipe juridique autour de projets concrets. Elle s'inscrit dans une culture Legal Ops incarnée et comprise par toute l'équipe juridique, capable d'impulser une dynamique et dans une logique d'amélioration continue durable.

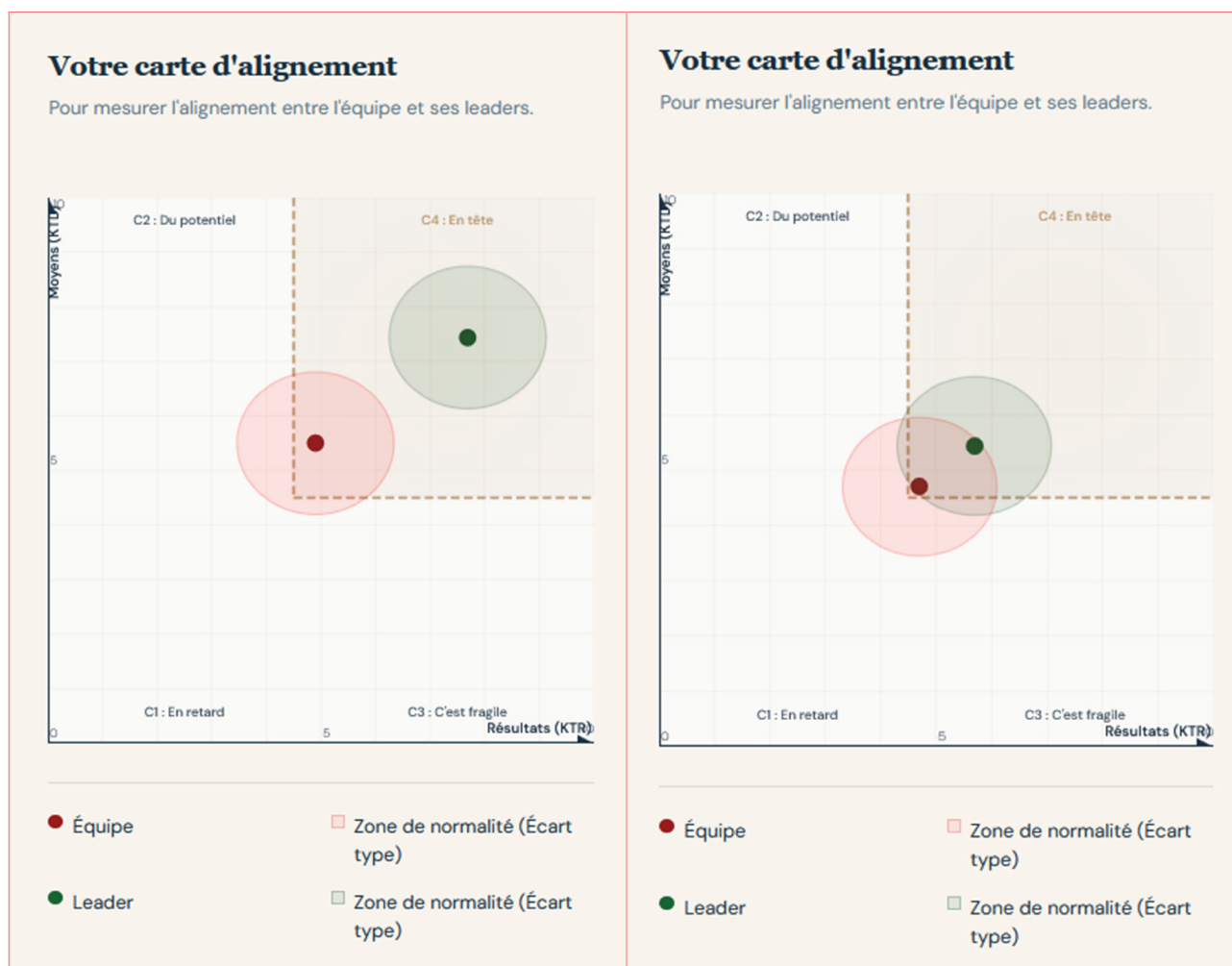
Pilier 3 - La préparation active aux missions de demain

Il y a une poursuite du développement rapide des outils, dont l'IA, et une montée en compétences associée, ainsi qu'une industrialisation de plus en plus importante des tâches à faible valeur ajoutée pour développer celles de la DJ à forte valeur ajoutée.

Insights détaillés Comment ?

INSIGHT 9

Dans la direction juridique en transformation, la nécessité d'aligner managers et équipe



John Kotter, dans *Leading Change* (Harvard Business Review Press, 1996), montre que plus de 70 % des programmes de transformation échouent non pas à cause de la stratégie, mais de la communication et du sens partagé.

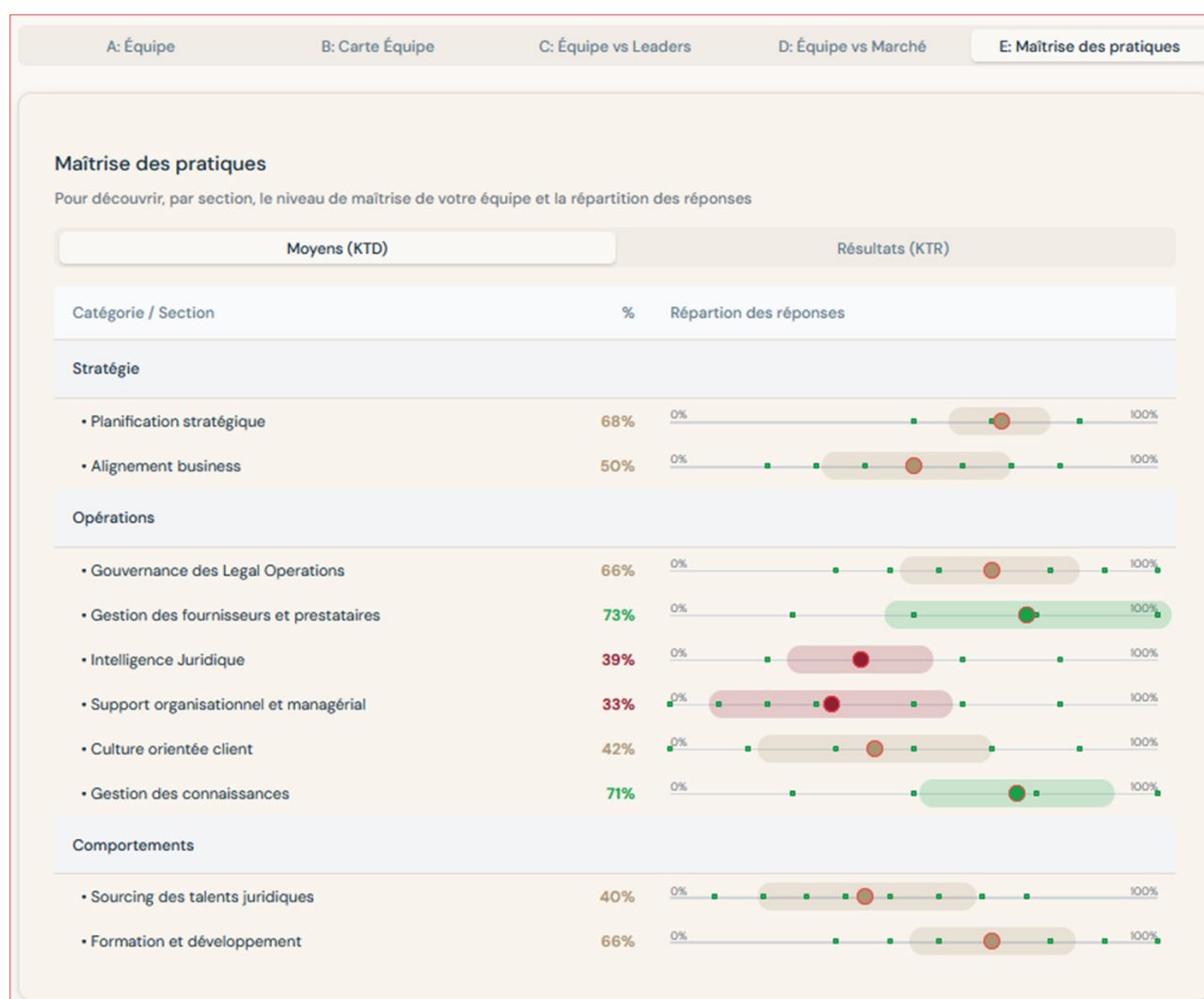
Steven Lehmann (*Digital Jackpot : How to win the Digital gamble in a post corona world*, 2020) met en évidence que la cause principale d'échec des projets de transformation est le facteur humain.

En conséquence, nous proposons, dans le cadre de la fonctionnalité diagnostic d'équipe de la plate-forme, une analyse de perception entre les managers de l'équipe et ses membres.

L'hypothèse que nous cherchons à démontrer est la suivante : un **alignement manager/membre d'équipe a un impact favorable sur la transformation et l'excellence des pratiques.**

INSIGHT 10

Pour progresser – choisir ses batailles



Selon nous, l'idée centrale de la démarche de progrès est la suivante : progresser par amélioration continue à l'instar des « Legal Champions » Fnac Darty et SNCF Connect & Tech.

Par où commencer ? Sur la base des résultats de l'Index de Transformation, nous proposons, en gain rapide :

→ d'identifier les bonnes pratiques les moins matures (zone de maîtrise en rouge)

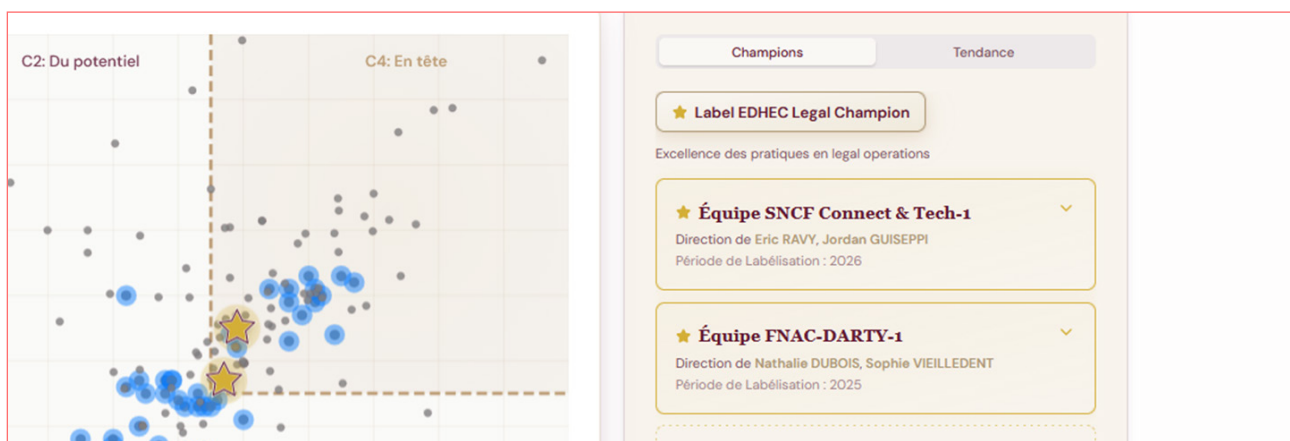
→ de relever les bonnes pratiques avec des décalages de perception importants dans l'équipe (visualisation avec le point central, la moyenne, l'écart type et les réponses diverses)

→ de se concentrer en priorité sur des solutions « pas de budget ou budget faible »

Nous réalisons alors des « scoring d'assestement » pour mesurer les gains de performance et montrer (en interne) le chemin parcouru et à parcourir.

INSIGHT 11

La distinction des équipes : l'approche « Name & Fame » versus « ranking/classement » est plus favorable à une transformation collective



L'objectif de nommer les « Legal Champions » n'est pas de désigner le meilleur ni de classer, mais de valoriser ceux qui inspirent par leurs pratiques, leur cohérence et leur impact.

Nous parlons d'approche « Name & Fame », non de classement : la reconnaissance remplace la hiérarchie.

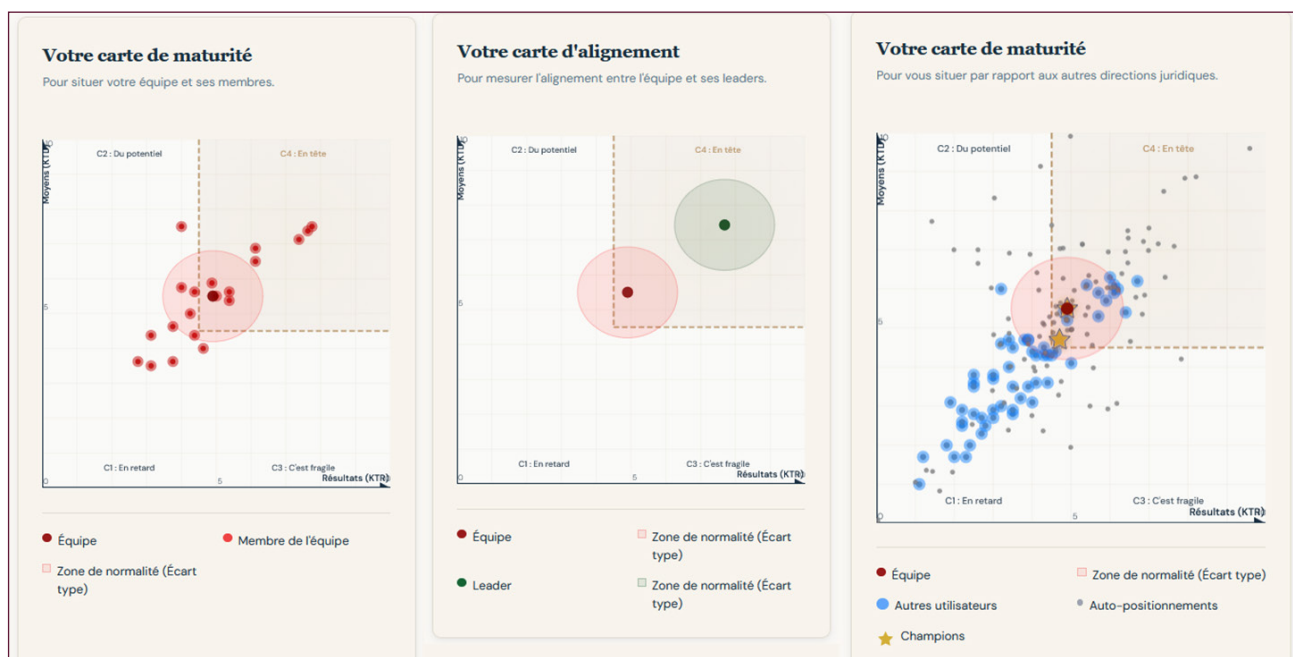
Chaque direction juridique progresse

dans sa catégorie de comparabilité — taille, secteur, maturité, ressources — comme en sport de combat, où un poids lourd ne s'aligne pas face à un poids léger.

Cette approche garantit des repères concrets pour les autres équipes et favorise la marque du labellisé tant en externe qu'en interne.

INSIGHT 12

Piloter au Radar, outil de management des équipes juridiques ?



La transformation du droit s'opère désormais dans des environnements internationaux, hybrides et multidisciplinaires, où se côtoient juristes, data analysts, ingénieurs, compliance officers et legal ops.

Cette hétérogénéité, bien que source de richesse, peut créer un désalignement profond des pratiques.

Les recherches de Katherine Williams Phillips démontrent que la diversité d'équipes, si elle n'est pas pilotée, augmente les frictions : « *Diversity can improve decision-making, but it also makes collaboration more difficult because people with different perspectives tend to question each other* »

more » (Katherine, W. Phillips. (2014). *How Diversity Works*, *Scientific American*, 301(4)).

Autrement dit, plus l'équipe est experte et diversifiée, plus le risque de désalignement augmente. Les écarts de perception entre les entités — culturelles, géographiques ou fonctionnelles — rendent difficile la mise en œuvre d'une stratégie commune de transformation. Les directions juridiques se retrouvent alors confrontées à une réalité paradoxale : une excellence individuelle élevée, mais une cohérence collective faible.

Le Radar de transformation peut être un outil de management pour l'interne.

Les équipes pilotes, véritables premiers de cordée, servent de repères : elles testent, capitalisent et diffusent leurs bonnes pratiques ; d'autres équipes, moins matures, peuvent suivre le mouvement, ce qui permet d'assurer l'homogénéité des pratiques.

Insights détaillés

Conclusion

En 2025, la direction juridique a franchi un cap : elle n'est plus seulement un acteur producteur de solutions juridiques, mais également un acteur de transformation mesurable.

L'Index EDHEC de transformation des directions juridiques par les legal operations a permis de passer du ressenti à la donnée, de l'intuition à la preuve.

Les résultats parlent d'eux-mêmes : en six mois, plus de 150 Directions Juridiques ont rejoint la démarche, confirmant que la transformation juridique est désormais un mouvement collectif.

Les principaux enseignements du Radar 2025 sont :

- La profession entre dans une phase d'excellence opérationnelle, où la stratégie, les opérations et les comportements deviennent des leviers de performance pour la direction juridique
- Les écarts de maturité persistent, mais la prise de conscience s'installe.
- La question n'est plus « faut-il se transformer ? » mais « comment piloter la transformation ? »

Cette première édition 2025 a posé les fondations : mesurer et progresser dans l'excellence des pratiques.

La prochaine étape s'impose : comprendre les corrélations entre excellence des pratiques, efficacité budgétaire et création de valeur.

Par ailleurs, en 2026, le Radar s'élargira à la transformation de la direction juridique par l'intelligence artificielle.



EDHEC

**Augmented Law
Institute**

DayTwo

Legal Champion Transformation Service

**L'accompagnement de référence
pour structurer, mesurer et valoriser
la transformation de la fonction juridique**



→ legalperformers.com/legalchampion

Le Legal Champion Transformation Service accompagne les directions juridiques qui veulent convertir leur stratégie en performance durable et mesurable.

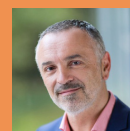
- Une **méthode éprouvée** pour structurer et piloter la transformation.
- Des **diagnostics et des ateliers sur le terrain**, co-construits avec nos partenaires pilotes.
- Une **plateforme** et un **accompagnement par des experts reconnus** sur le marché pour progresser.
- Des **bourses « Premier Pas »** destinées aux managers juridiques des PME et start-up engagées dans leur digitalisation.



Olivier Chaduteau
DayTwo



Jérôme Frizzera-Mogli
EDHEC Augmented
Law Institute



Christophe Roquilly
EDHEC Augmented
Law Institute



Jérôme Rusak
DayTwo



EDHEC

**Augmented Law
Institute**

Legal Performers

Legal Champion Information Service

**L'intelligence du marché du droit,
par et pour les directions juridiques.**



→ legalperformers.com

Le Legal Champion Information Service met la recherche et la donnée au service des directions juridiques qui veulent anticiper les tendances et piloter leurs décisions de manière éclairée.

- Études de marché et analyses sectorielles
- Benchmarks et indicateurs intelligents
- Analyses prospectives
- Valorisation des insights marché



EDHEC

**Augmented Law
Institute**



legal suite
by SEPTIO

LIVRE BLANC

Radar 2025 Transformation des directions juridiques Legal Operations

PAR **LEGALPERFORMERS.COM**

RESEARCH START-UP STUDIO DE L' EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

Contactez-nous

EDHEC AUGMENTED LAW INSTITUTE

Jérôme Frizzera-Mogli
jerome.frizzera-mogli@edhec.edu

→ legalperformers.com