



FORMATIONS & VISIONS CROISÉES DU LEGAL OPS À L'ÉTRANGER

Commission Legal Ops

Octobre 2021



Sommaire

#1 Un profil expert à géométrie variable

#2 Une offre de formation disparate selon les continents

#3 Quelles perspectives françaises ?



Introduction

La Commission AFJE Legal Ops s'est intéressée aux cursus proposés au niveau international pour accéder à la fonction de Legal Ops Manager mais également aux compétences actuellement recherchées sur le marché de l'emploi en France et à l'étranger.

Le métier de Legal Ops devient un métier à part entière.

Nous proposons ici une vision non exhaustive des parcours de formation. Ce référentiel se veut généraliste et est ouvert à toute contribution.

Cette étude s'appuie notamment sur les témoignages recueillis auprès de plusieurs Legal Ops exerçant en Europe et à l'étranger.

Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à enrichir notre étude et notamment :

- Cécile Cailac, Head of Legal Operations chez Chanel (UK)
- Jean François Denis, Legal Ops Director chez SNC Lavalin (CANADA)
- Rozenn Heathcote, Executive Director Legal Operations & Strategy chez JLL (USA)
- Lisette Van-Eenennaam, Chief Counsel Operations & Finance chez ABB (SUISSE)

Remerciements

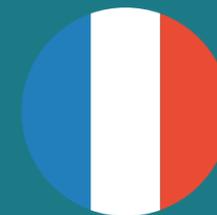




2000's

Essor des Legal Ops aux USA

CLOC - Corporate Legal Operations Consortium



2016

Arrivée des Legal Ops en France, au sein des entreprises du CAC40, justifiée par la multiplication et la complexité des sujets organisationnels et processuels au sein des DJ

2020

Développement des Legal Ops au sein des entreprises "digital native" *

*ex : Content Square, Netflix, Blablacar, Doctolib

Création de la Commission Legal Ops au sein de l'AFJE

POSITIONNEMENT



Le Legal Ops Manager est tout sauf l'assistant du Directeur juridique ou un paralegal. Il ou elle conduit en autonomie une variété de missions faisant appel à des compétences transverses et pointues pour le pilotage des projets stratégiques d'une Direction juridique.

Plus d'informations sur ce sujet dans les prochains travaux de la
Commission Legal Ops

#1 Un profil expert à géométrie variable



Legal Ops is like a big Program Management function that leads by influence, engages with stakeholders, optimizes people structures, processes and tools. The following skills are necessary to be successful (in no particular order): continuous learning, resilience and perseverance, innovation, technology oriented, problem-solving, collaboration (and diplomacy), influencing skills, communication, project management, critical thinking, change leadership...



Extrait de l'interview de Rozenn Heathcote, Executive Director Legal Operations & Strategy, chez JLL

A ce jour, les organismes spécialisés sur le sujet tels que l'ACC* ou le CLOC* attribuent plusieurs missions au Legal Ops Manager :



Entre 8 et 13 missions, parmi lesquelles :

- Knowledge management
- Communication
- Gestion et digitalisation des process et outils
- Organisation des RH de l'équipe juridique
- Conduite du changement
- Co-construction de la stratégie juridique
- Gestion budgétaire
- Veille

**ACC : Association of Corporate Counsel*

**CLOC : Corporate Legal Operations Consortium*

Profils



Aux Etats-Unis, une fonction bien établie et orientée sur la gestion budgétaire de la direction juridique

Dans les pays anglo-saxons, et notamment aux Etats Unis, où la fonction de Legal Ops existe depuis une vingtaine d'années déjà, **les Legal Ops Managers sont en général des professionnels expérimentés**, anciens avocats d'affaires, responsables des ressources humaines de grands groupes internationaux, directeurs de programme informatique.

Au travers des offres d'emploi analysées, il est attendu du Legal Ops :

- une maîtrise du budget des prestations juridiques
- une compréhension approfondie des pratiques de facturation, de tarification et de rémunération des cabinets

Profils

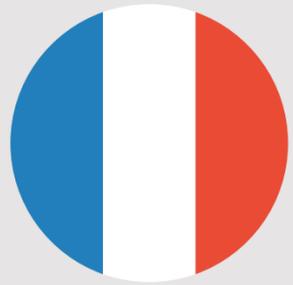


Aux Etats-Unis, une fonction bien établie

A titre d'exemple, une entreprise américaine basée à San Francisco, à la recherche de son **Director of Legal Operations & Innovation** mettait en avant les compétences suivantes :

- une solide expérience dans la gestion d'un cabinet d'avocats
- une expérience démontrée avec des solutions tarifaires alternatives

Profils



En France, une fonction en plein essor

Jusqu'alors certaines missions relevant des opérations juridiques étaient confiées au Directeur juridique ou aux Responsables d'équipe.

Les entreprises ne sachant pas réellement définir le rôle mettront l'accent sur le besoin d'un profil multi-compétences.

Profils



A titre d'illustration, une société à la recherche de son “**Legal operations specialist**” * mettait en avant les compétences suivantes :

- **gestion de projet** et capacité organisationnelle
- **maîtrise des aspects financiers** (justifier des budgets adoptés auprès du DJ, compréhension approfondie des pratiques de facturation, de tarification et de rémunération des cabinets)
- forte **sensibilité numérique** (connaissance et maîtrise des outils et risques cybersécurité, aptitude à choisir des legal techs adaptées)
- faire preuve d'idées et solutions innovantes pour résoudre des problèmes et **améliorer la performance de la DJ**
- expérience dans la **conduite du changement** (écoute, adaptabilité)
- excellentes **compétences analytiques, interpersonnelles et de communication**

* Offre d'emploi Sept 2021

“ Il y a 3 ou 4 ans, je connaissais à peine cette fonction. Ce n'était pas le cas de notre directrice juridique qui avait précédemment exercé au sein de General Electric, une société américaine où la fonction Legal ops est bien plus ancrée, et ce, depuis longtemps. Il était important pour elle que la direction juridique de Chanel s'équipe de cette nouvelle fonction. ”

Cécile Cailac, Legal Operations Manager chez Chanel

“ Lors de ma prise de poste, l'une de mes principales missions était l'optimisation des frais d'avocats externes. ”

Jean-François Denis, ancien avocat d'affaires devenu Legal Ops Director chez SNC Lavalin

“ Il est nécessaire d'avoir de bonnes connaissances en analyse financière. Cela est un plus lors du choix des modes de financement des projets ainsi que pour défendre les investissements réalisés. ”

El-hassan Maamoun El-Miligui, Expert in Corporate Legal Services, Outsourcing, Rightshoring chez Capgemini

#2 Une offre de formation disparate selon les continents



There is no typical diploma or certification leading to Legal Operations. Backgrounds in Law, HR, Audit and/or Finance are certainly an asset.



Extrait de l'interview de Rozenn Heathcote,
Executive Director Legal Operations &
Strategy, chez JLL



Aux Etats-Unis, certaines universités dispensent des formations de Legal operations en tant que telles ou sous un autre intitulé du type "Innovation", "Transformation", "Legal business" avec des thématiques variées :

- legal analytics,
 - machine learning,
 - project management,
 - technology-aided access to justice,
 - legal ethics, and blockchain and cryptocurrency
-
- **Kent College of Law - Chicago : LLM Program in Legal Innovation and Technology**
 - **Samford University - Alabama : LLM Legal Operations**
 - **ACC et le CLOC dispensent de nombreuses formations chaque année**



Des **cabinets d'avocats du Magic Circle** proposent des cursus de formation dédiés.

Linklaters, Allen & Overy, Norton Rose Fulbright, Slaughter & May

A titre d'exemple : Holl & Wilcox propose un Legal Operations Graduate sur 12 mois :

- **Gestion de projet,**
- **Communication et gestion du changement, cartographie des processus,**
- **Développement et mise en œuvre d'arbres de décision,**
- **Évaluation des plateformes technologiques et de leur application aux services juridiques,**
- **Principes d'amélioration continue.**



En Australie, le **College of Law** propose un cursus court de 6 semaines : prise de décision financière, gestion d'entreprise, gestion des ressources humaines et projection des métiers de demain, etc.

“Whether you’re looking to become an Legal Operations leader within your law firm, or an operations savvy lawyer, a six-week course from The College of Law, Operational excellence: Operations and continuous improvement, will allow you to tackle the contemporary operations challenges facing the legal industry”

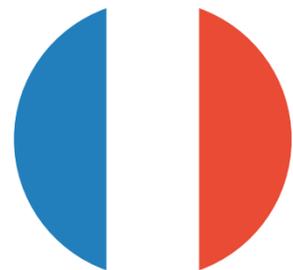
En Allemagne et au Royaume Uni, nous avons recensé quelques programmes dédiés aux innovations et technologies :



Edinburgh University propose un **LLM in Innovation, Technology and the Law** et aborde : Défis juridiques des technologies de l'information, de la robotique, de l'IA et du droit, Droit de la publicité, Technologie juridique et système judiciaire



Bucerius law school propose un **Master of Law and Business** avec des modules spécifiques sur Legal Technology and Operations, Entrepreneurship



En France, quelques universités/ écoles proposent des programmes sur la transformation numérique et la gestion de projets :

- Université Paris 2 propose un Diplôme d'Université transformation numérique du droit et Legaltech.
- DU Legaltech & Law Innovations - Faculté de Droit de l'Université de Montpellier
- Certification du Juriste Augmenté de l'EDHEC
- Master 2 "Management de projets et Innovation" - IAE Paris

#3 Quelles perspectives françaises ?

A quand la création d'un cursus dédié et complet autour de la fonction de Legal Ops Manager en France ?

Une harmonisation des compétences attendues et de la rémunération du Legal Ops en France ?

La Commission Legal Ops AFJE et ses membres y travaillent avec l'aide de partenaires.



Notre **étude** est ouverte à toute contribution.

Contactez-nous pour **partager** votre **vision** et votre expérience du **marché français** ou international.

Retrouvez l'intégralité des interviews dans le prochain Juriste d'Entreprise Magazine début 2022 dédié aux Legal Ops.



[Page LinkedIn](#)



www.afje.org



expertslegalops@afje.org