



Direction Juridique & Conduite du changement

Commission Legal Ops - Juillet 2021

AFJE

LEGAL OPS

Sommaire

1. La conduite du changement en Direction Juridique : qu'est-ce que cela signifie ?
2. Les types de changements
3. Les enjeux de la conduite du changement
4. Les difficultés rencontrées dans la conduite du changement
5. Témoignages & Focus sur le Legal Ops : comment se présenter à l'équipe juridique ?
6. Nos sources et lectures utiles



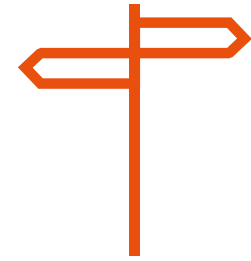
1.

La conduite du changement en
Direction Juridique :

qu'est-ce que cela signifie ?



Notre vision de la conduite du changement en Direction Juridique



La conduite du changement (change management) est au service des enjeux de transformation des entreprises.

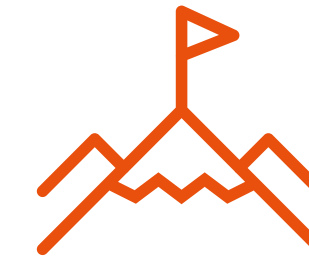
Le changement est une rupture significative de mode de fonctionnement, il nous contraint à un effort d'adaptation.



Le Legal Ops est la personne qui incarnera et sera leader du changement au sein de la direction juridique. Il s'appuiera sur des relais et sponsors dans l'entreprise.



Cet aspect de conduite du changement est le fil conducteur de tous les sujets que traitera le Legal Ops, car il apporte une vision nouvelle à la fonction juridique et devra nécessairement s'approprier cette démarche spécifique pour mener à bien ses projets.



Le résultat : l'adhésion, qui se crée petit à petit et tout au long du projet qui permet ainsi au changement et à la transformation de se réaliser

Les ingrédients de la conduite du changement



Projet

La démarche de conduite du changement peut s'appliquer quel que soit le projet : mise en place/déploiement de la signature électronique, création d'un site intranet juridique, formalisation de process de fonctionnement (saisine de la DJ, réponse aux clients, ...)



Humain

- Le Legal Ops (qui incarne et leade le changement dans la DJ)
- Le Directeur ou la Directrice Juridique (qui décide, partage la vision de la DJ, soutien le projet et le Legal Ops)
- L'équipe juridique (qui partage ses idées, ses éventuelles réticences et adhèrera progressivement au projet)
- Les autres personnes impliquées et accompagnées dans le projet, y compris les relais et sponsors



Process

La démarche de conduite du changement a fait ses preuves. Il existe de nombreux ouvrages sur le sujet. Dans la démarche, le suivi du process est essentiel afin de gérer le projet de bout en bout et d'y inclure toutes les parties prenantes.





La recette de la conduite du changement

- Avoir la vision et le soutien de la direction : un objectif clair donné par la direction
- Porter la vision de la direction
- Identifier les résistances et les leviers associés : traduire la dynamique des individus
- Accompagner : faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra réalité
- Communiquer & former : pour susciter et maintenir l'adhésion

Checklist

- J'organise une réunion d'équipe où la direction formalise clairement les enjeux
- J'identifie les points de difficultés potentielles
- J'identifie les personnes soutiens du projet, celles réticentes ainsi que leur impact potentiel sur l'équipe
- Je communique en amont, en aval ainsi que durant tout le projet





2.

Les types de changements



Quels sont les changements concernés ?

“ Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès”

LE LEGAL OPS PEUT ÊTRE AMENÉ À TRANSFORMER :

- les pratiques de travail, l'organisation, les process ..
- les conditions de travail (environnement matériel i.e. remote working, flexoffices, bonnes pratiques, travail dématérialisé et zéro papier)
- les outils informatiques
- le métier et les savoir-faire
- la stratégie de la Direction Juridique
- la culture de l'entreprise ou du département



J'identifie dans mon service les sujets qui pourraient être transformés

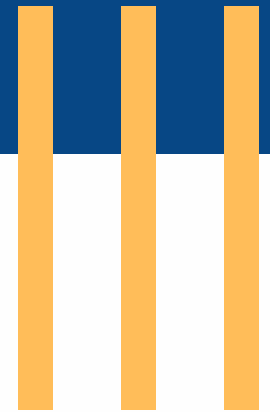
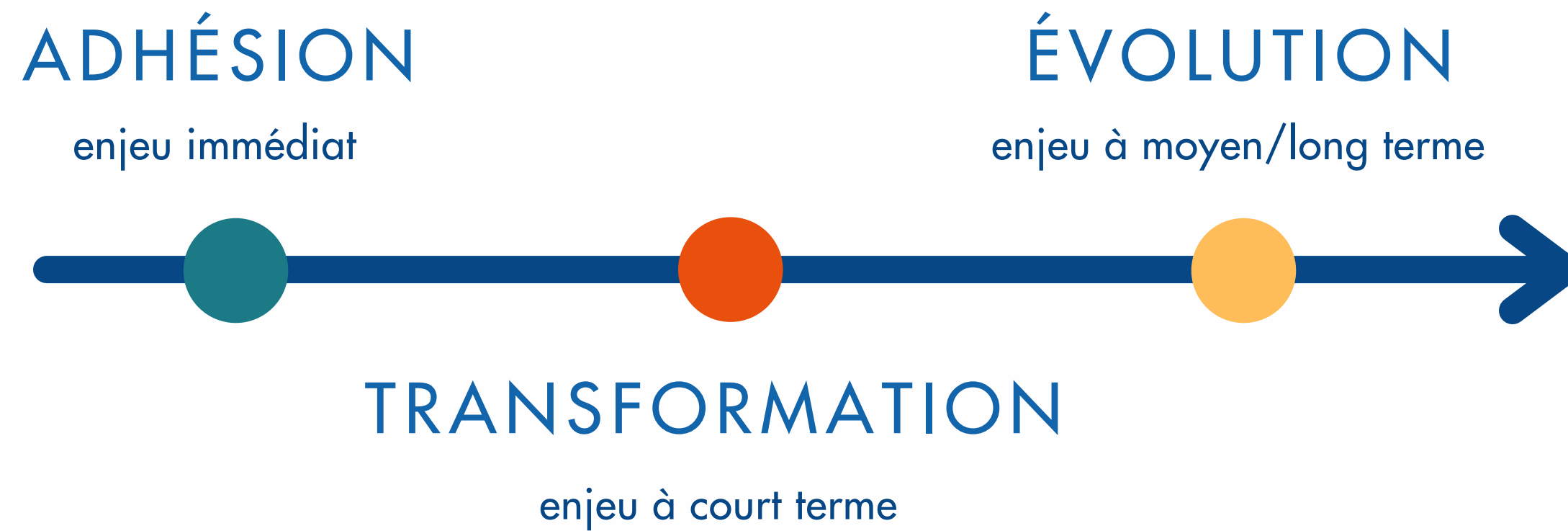


3.

Les enjeux de la conduite du changement



Une démarche progressive





L'adhésion est la clé : comment la susciter auprès des personnes concernées par le projet ?

Je peux par exemple poser ces questions types :

- Quels sont vos besoins ?
- Quelles sont vos attentes ?
- Quelles sont vos envies ?
- Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous immédiatement ?
- Quelles sont vos difficultés actuellement ?
- Quelles solutions préconiserez-vous ?
- Quelle serait selon vous l'organisation idéale ?
- Qu'avez-vous compris du projet ?
- Avez-vous des réticences ou craintes à cet égard ?



- Plus je suscite l'adhésion, plus les chances de succès de mon projet sont importantes
- Je n'oublie pas que le meilleur moyen de susciter l'adhésion, c'est la co-construction des projets





4.

Les difficultés rencontrées dans la
conduite du changement



La balance du changement

L'EXISTANT CONNU

Les acquis, les
habitudes, la
sécurité, la simplicité
MAIS qui deviennent
obsolètes



LE FUTUR PROMIS

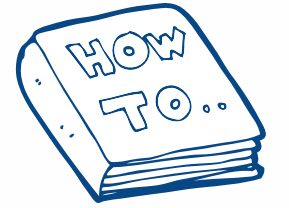
La prise de risque
MAIS le progrès,
l'évolution,
l'amélioration

50 %

DES PROJETS DE CHANGEMENT ÉCHOUENT
FAUTE D'ACCOMPAGNEMENT



Les principaux facteurs d'échec



- Non adhésion ou refus actif du changement
- Mauvaise compréhension des attentes
- Mauvaise identification et description des livrables
- Manque d'information sur les modalités de réalisation
- Inertie des structures / leaders de projets
- Difficulté d'appréhension des problèmes
- Défaut de formation des équipes
- Absence d'outil de pilotage
- Absence ou mauvaise communication en amont, en cours et autour du projet

Comment anticiper et prévenir l'échec ?



- Faire des points réguliers d'information avec les équipes
- Assurer une communication régulière autour du projet (avant, pendant et après)
- Créer des supports de formation faciles, intuitifs, disponibles aisément et sur-mesure
- Tenir des sessions de formation régulières (en groupe et individuelles) sur les nouveaux outils
- Démontrer la plus-value apportée par la nouvelle solution/le nouveau process/la nouvelle organisation
- Faire jouer les relais et sponsors comme autant d'ambassadeurs du projet en interne.





5.

Témoignages & Focus sur le Legal Ops :
comment se présenter à l'équipe
juridique ?

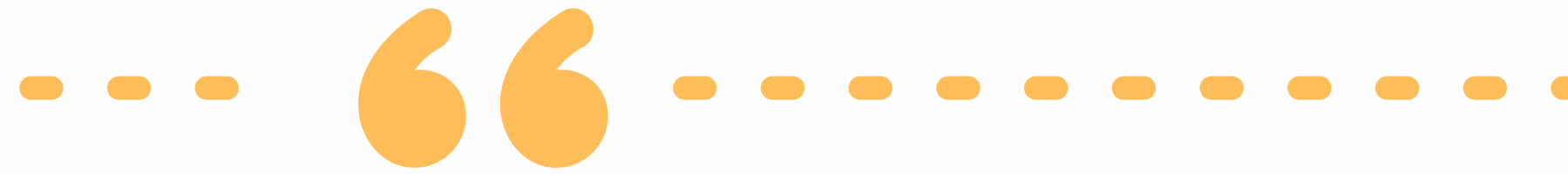




Témoignages des membres de la
Commission Legal Ops

Emilie et Marie-Gwennaëlle

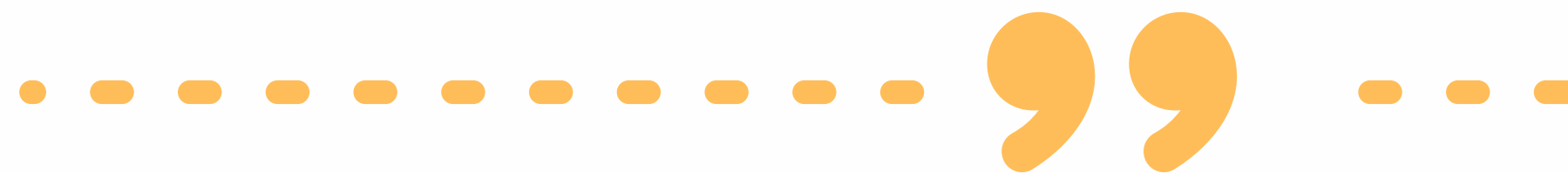
Emilie



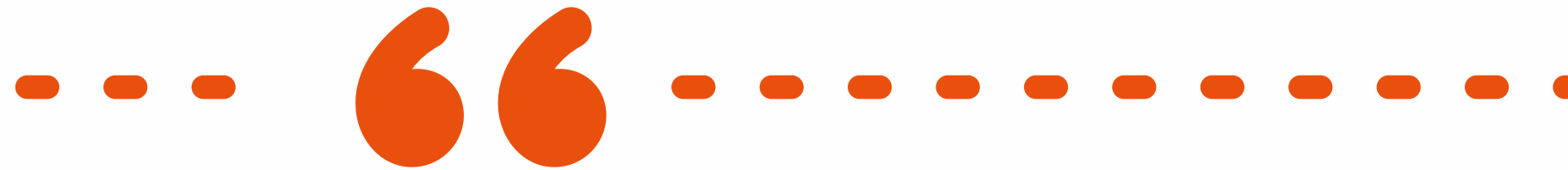
“J’ai conduit une mission dans un contexte social compliqué : les équipes étaient sous pression, angoissées, très surchargées et sceptiques face au concept même de legal ops.

Etat d’esprit : J’ai beaucoup communiqué sur mon rôle, mon positionnement et ce que j’allais apporter de façon globale. Je voulais qu’ils comprennent que je serai là pour les aider et mettre en lumière leur travail auprès du département et du reste de l’entreprise.

Exemples concrets : J’ai mis en place des réunions hebdomadaires pour les tenir au courant de mes avancées et répondre à leurs questions, j’ai mis en lumière le travail de chacun de façon récurrente pour les valoriser auprès des équipes, j’ai développé un plan de communication au sein du département juridique (refonte de l’intranet, newsletters, weekly meetings...) et j’organise des ateliers de formation aux outils digitaux en format réduit afin d’être au plus proche d’eux et de leurs besoins tout en ayant préalablement recueilli leurs doléances et pain points sur les outils. J’essaye d’être toujours présente pour eux physiquement ou par message afin de créer le ‘réflexe legal ops’.”



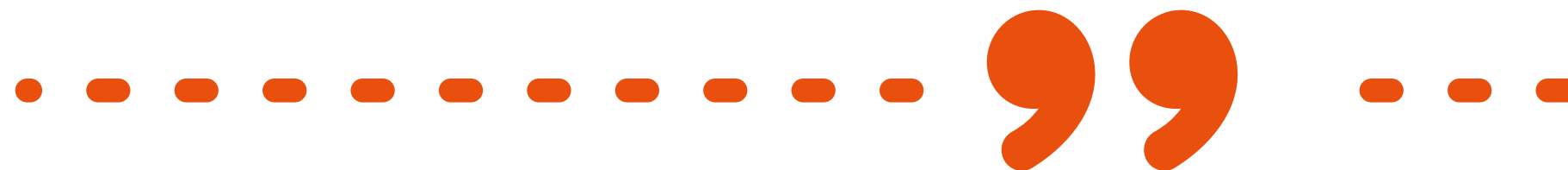
Marie-Gwénaëlle



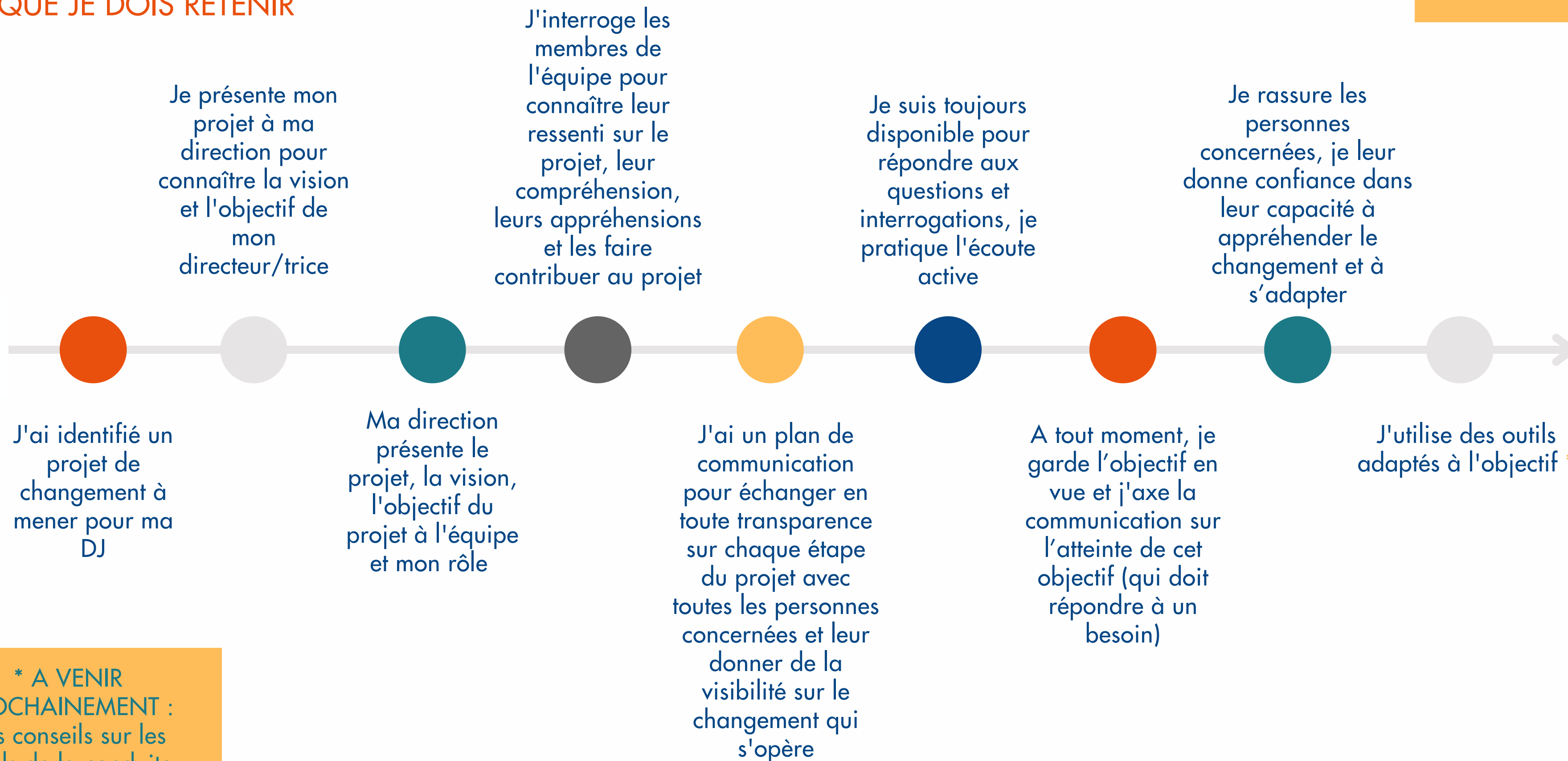
J'ai accompagné le service juridique des marques dans leur changement de base de données. Les équipes quittaient deux logiciels connus et utilisés depuis des années pour un nouveau système plus performant mais qui nécessitait une refonte totale de certains processus.

La conduite du changement s'est opérée grâce à diverses techniques :

- une communication régulière, concrète, claire de la direction du service comme de ma part en tant que Legal Ops & chef de projet, via plusieurs procédés & formats (réunions, emails, affichage, échanges informels...)
- le rappel continu que la mise en place du nouveau système répondait aux besoins exprimés par les collaborateurs et collaboratrices lors de la phase initiale, et une communication dédiée sur notre pleine confiance en leur capacité d'adaptation afin de les rassurer et diminuer la pression
- l'implication de certains membres du service dans le projet en tant que key users ou testers a permis de leur donner un rôle d'ambassadeurs auprès de leurs collègues
- quelques semaines avant la mise en service, un atelier spécial "conduite du changement" a été mené auprès de tous les membres pour mettre en lumière les avantages du nouveau système (atelier des 4 portes)
- un plan de formation bien préparé
- une disponibilité maximale tout le long du projet et après la mise en service pour répondre aux interrogations rapidement et efficacement.



LA CONDUITE DU CHANGEMENT : CE QUE JE DOIS RETENIR



* A VENIR
PROCHAINEMENT :
des conseils sur les
outils de la conduite
du changement

Bonus

Un template de présentation : outil du legal ops pour présenter sa démarche et sa vision à l'équipe juridique



LE LEGAL OPS & L'ÉQUIPE JURIDIQUE

TEMPLATE DE PRESENTATION

POURQUOI ?

Optimiser, améliorer, capitaliser.
Ces sujets ne sont pas nouveaux pour les entreprises. Ils ne le sont pas non plus pour vous/nous juristes.

Nous avons déjà travaillé sur ces sujets (intranet, contrats types, signature électronique en font partie).

Aujourd'hui, au sein des DJ, ces sujets ont un nom : Legal Ops.

POUR QUI ?

Tous les membres de l'équipe & tous nos clients internes peuvent bénéficier de notre démarche d'optimisation :
Win-Win !

QUOI ?

Mon objectif en 2021 :
Structurer, optimiser la gestion des connaissances de la DJ : ce que l'on appelle le Knowledge Management.

Vous démontrer que nous pouvons faire beaucoup avec peu, avec une vision à court, moyen et long terme, en commençant par 3 axes identifiés pour le service

QUAND ?

Dès maintenant.
L'optimisation du service n'est pas un "nice to have" mais un "must have" au regard du contexte (covid).

Nous devons travailler différemment, nous adapter pour continuer à délivrer des services juridiques de qualité : l'amélioration du knowledge management du service est clairement une priorité lorsqu'on nous demande de travailler à distance.

POUR QUELS RESULTATS ?

Pour commencer ...

- Pour passer moins de temps à chercher des documents (et arrêter de demander à Laetitia !)
- Pour ne pas solliciter Naomi à chaque question sur les données personnelles
- Pour limiter les tâches répétitives et chronophages
- Pour formaliser ce qui fonctionne dans le service
- Pour identifier et résoudre les difficultés dans notre travail
- Pour valoriser notre travail dans le service et dans l'entreprise
- Pour l'épanouissement professionnel de votre collègue* qui veut se consacrer aux legal ops et veut vous faciliter la vie pro !

Quoi ?

3 axes de travail identifiés pour le service & Quelques exemples de missions

FORMALISER LE MISSION STATEMENT DE LA DJ

- Etablir notre vision à court, moyen et long terme, notre mission, nos objectifs, nos valeurs, notre positionnement
- Proposer un tableau de bord visuel et interactif de l'activité de la DJ en tant que service, pas de suivi individuel

GERER LE KNOWLEDGE MANAGEMENT DU SERVICE

- Développer des options de libre-service durables pour soutenir les directions opérationnelles
- Gérer et améliorer en permanence le système de gestion des documents du service
 - Faciliter la diffusion et l'accès à l'information juridique au sein du service et au sein de l'entreprise
- Sécuriser et capitaliser le patrimoine de connaissances juridiques de l'entreprise

ASSURER LA COMMUNICATION DU SERVICE

Communication interne à la DJ et avec nos clients :

- Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication (annonces, messages, newsletters...)
 - Identifier les canaux de communication pertinents
- Développer, maintenir et améliorer la page intranet du service
- Mesurer régulièrement l'efficacité des communications

Et vous, quel est votre intérêt dans cette démarche d'optimisation ?
Que pouvez-vous y gagner ?



The boss

- **Obtenir des données chiffrées** sur l'activité de votre service
- **Automatiser** des tâches à faible valeur ajoutée
- **Améliorer** votre connaissance des besoins de vos juristes et de vos clients internes
- **Optimiser le fonctionnement** de votre service avec les outils existants et s'ouvrir aux outils digitaux pour continuer d'optimiser le fonctionnement de votre service
- **Sécuriser** le patrimoine juridique de l'entreprise
- **Rassembler** votre équipe autour d'une vision et d'une stratégie commune
- **Contribuer** à l'épanouissement professionnel et à l'engagement de votre équipe
- **Promouvoir** la fonction juridique dans le groupe
- **Briller** auprès de la direction générale sur notre excellence opérationnelle
- **Négocier** le budget de la DJ en étant mieux armé
- **Obtenir** une place au sein du Codir
- **Optimiser les relations** avec les conseils externes
- **Valoriser** le travail du service réalisé pour l'entreprise

Et vous, quel est votre intérêt dans cette démarche d'optimisation ?
Que pouvez-vous y gagner ?



Team

- **Trouver** plus facilement et rapidement l'information juridique (les précédents, les rex, les notes juridiques, les contrats, les documents types)
- **Gagner du temps** dans la rédaction de consultations et documents juridiques
- **Diffuser** une culture juridique dans le groupe
- **Avoir plus de temps** pour faire des recherches juridiques approfondies sans avoir besoin de déléguer les sujets juridiques intéressants à un conseil externe
- **Mieux connaître la DJ** (sa vision, sa mission, ses objectifs)
- **Mieux connaître les besoins** de nos clients internes
Améliorer l'offre de self-service proposée aux clients internes
- **Valoriser** votre travail

Assistant.e

- **Bénéficier** des conséquences positives de la mise en place d'outils
- **Avoir plus de temps** pour assister l'équipe sur des sujets juridiques
- **Passer moins de temps** à chercher des documents pour l'équipe
- **Autonomiser les juristes** dans la gestion de la documentation

Quel est leur intérêt
dans cette démarche
d'optimisation ?
Que peuvent-ils y
gagner ?



Nos clients

- Accéder plus facilement aux documents juridiques standards et à l'information juridique
- Bénéficier de services juridiques mieux adaptés à leurs besoins (langage juridique clair, approche centrée sur l'utilisateur, production de consultations et documents clairs et directement actionnables par le client interne)



Notre entreprise

- Des clients internes plus autonomes, plus rapides
- Des juristes plus disponibles sur les sujets stratégiques, mieux impliqués sur les questions juridiques
- Des salariés plus productifs

VOTRE AVIS, VOTRE RÔLE



J'aurais besoin de vous pour que nous puissions échanger sur :

- Vos pratiques, vos besoins, vos succès, vos difficultés au quotidien et vos envies !
- Les actions qui seront menées.





6.

Nos sources et lectures utiles



REFERENCES

- Autissier D., Moutot J.-M., *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance*, 4e édition, 2019.
- Autissier D., Johnson K., Métais-Wiersch E., Moutot J.-M., *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation*, 2e édition, 2019.
- Autissier D., *Le Changement agile, se transformer rapidement et durablement*, 2015.
- Kotter J., *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*, 2015.
- Kotter J., *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*, 10e édition, 2018

SUIVEZ-NOUS !



expertslegalops@afje.org



afje.org



[Page LinkedIn](#)