

Hors-Série

# JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

## HORS-SÉRIE LEGAL OPS 100 % EXPERTS AFJE

• ATOUTS • MISSIONS • CARRIÈRE



AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE

Novembre 2022

# ADEQUACY

Privacy Compliance Platform

## BÉNÉFICES CLIENTS

50%

de gain de temps avec un registre accompagné

75 %

de gain de temps avec des AIPD scénarisées

SIMPLE

- Écoute client
- Pédagogique

SÉCURISÉE

- Conformité
- Certifications

CONNECTÉE

- Collaborative
- Multiples API

100 %

développée en interne et hébergée en France

## NOS CLIENTS

7000

entités utilisatrices

SECTEUR PRIVÉ

20%

grandes entreprises

50%

ETI

30%

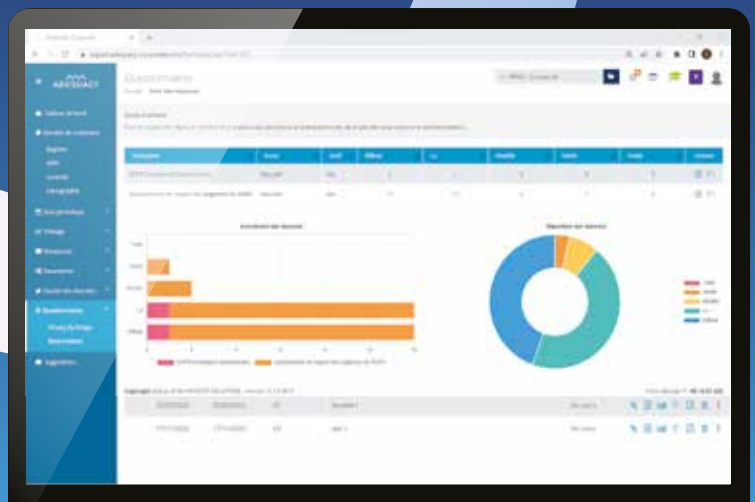
PME

SECTEUR PUBLIC



collectivités

universités



# sommaire



**digitalisation, orga & process** 21



**marketing juridique** 39



**legal design** 45



**mode d'emploi** 55

## édito

- 04 L'émergence des Legal Operations en France
- 05 Long live Legal Ops!

## experts AFJE

- 06 Legal Ops : la task force tourne à plein régime !
- 08 Avis aux amateurs et passionnés de Legal Ops

## des atouts à foison

- 09 Legal Ops, qu'est-ce que c'est ?
- 10 Le boom des Legal Ops
- 11 Les Legal Ops, des vecteurs incontestables d'amélioration et d'efficacité
- 14 Legal Ops around the world

## 28 pilotage

Conduite du changement : les Legal Ops à la manœuvre

## 11 panorama des missions

Digitalisation, organisation & process : tout un programme !

## digitalisation, orga & process

- 22 Un audit de sa direction juridique pour faciliter sa prise de poste
- 26 Comment formaliser un processus ?
- 30 Comment j'ai créé un outil utile en utilisant les suites bureautiques
- 33 Mettre en place un outil de contract management : mode d'emploi

- 36 Best practices pour déployer une solution CLM

## 39 panorama des missions

Marketing juridique : faire savoir vos savoir-faire

## marketing juridique

- 40 Cap sur la com'
- 41 La com' au service de l'efficacité juridique
- 43 Le rapport d'activité, outil de marketing juridique

## 45 panorama des missions

Le legal design, outil de diffusion et de valorisation du droit

## legal design

- 46 Let's talk legal design
- 47 Le legal design dans tous ses états
- 50 Le legal design appliqué aux CGV
- 52 Refonte d'un processus juridique en images
- 54 Exemples d'applications du legal design

## mode d'emploi

- 55 Legal Ops : pourquoi pas vous ?
- 56 Panorama des Legal Ops en France
- 60 Legal Ops : vision d'un recruteur
- 62 Legal Ops : des profils polyvalents, encore rares
- 64 Comment devenir Legal Ops ?

**JEM**  
JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Hors-série Legal Ops - novembre 2022  
10<sup>e</sup> année

Publication trimestrielle  
Numéro tiré à 5 000 exemplaires  
ISSN : 2274-0104

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise  
Association Loi 1901

5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris  
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61  
www.afje.org

**Directeur de la publication** : Jean-Philippe Gille

**Rédactrice en chef** : Anne-Laure Paulet

**Secrétaire de rédaction** : Coralie Tsatsanis

**Membres fondateur de la commission légal** :

Émilie Letocart-Calame, Alice Gilson, Julie Guillotte

Jennifer Murschel, Coline Paillard, Anne-Laure Paulet

Lisa Touzard, Coralie Tsatsanis.

**Conception éditoriale** : Wordsmith

**Ont collaboré à ce numéro** : voir p. 8

**Chefs de publicité** : Isabelle de la Redonda :  
i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42

**Commercial** : Emmanuel Guerin :

tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr

**Conception graphique** : Mathieu GAGNAIRE -

contact@endoktrine.com

**Assistante de fabrication** : Sophie Rigal

01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

**Photographie** : Istock

**Imprimeur** : ESPACE GRAFIC

# “ L'émergence des Legal Operations en France”



**F**orce est de constater que les pays anglo-saxons ont souvent raison quelques années avant nous. En effet, le droit y est reconnu comme un outil stratégique primordial et la culture juridique des entreprises s'en trouve particulièrement renforcée. Le positionnement et la reconnaissance des directions juridiques et de leurs membres au sein de leur entreprise sont incontestablement le fruit de la place accordée au droit. Nous y arrivons doucement mais sûrement en France, en espérant que la place grandissante du droit apporte la confidentialité des avis des juristes d'entreprise !

L'importance que nos homologues anglo-saxons accordent à la structuration des départements juridiques est également l'une des conséquences de leur culture juridique. Ils ont réalisé, il y a quelques années, que l'évolution des directions juridiques était un formidable levier de développement. Il est révolu le temps où elles ne se composaient que d'un directeur ou d'une directrice et de juristes. Aujourd'hui, sa composition est à l'image de ses missions : protéiforme. *Compliance officer, paralegal, contract manager, data protection officer* et... *legal operations manager* sont ainsi venus enrichir le contour des métiers du droit et cette fonction est arrivée en France, signe que la perception de la direction juridique évolue.

Le *legal operations manager* a cette particularité qu'il est positionné en adjoint du directeur ou de la directrice juridique et ce, afin de lui fournir les éléments pratiques et chiffrés nécessaires au pilotage de son département. Il contribue à la visibilité de la direction juridique auprès du Comex en lui apportant les éléments tangibles qui font parfois défaut au quotidien. Mais, son rôle ne s'arrête pas là : la Covid a eu un effet de transformation sur l'intégralité des professions. Les juristes ne font pas exception et nous avons assisté, médusés, au déploiement du télétravail alors que c'était, jusqu'à présent, un

grand inconnu dans nos professions. Nécessité faisant loi, nous avons revu nos pratiques de travail, mis en place des alternatives digitales, nous sommes – presque tous ! – débarrassés de nos parapheurs pour utiliser des outils de signature électroniques et autres GED (gestion électronique documentaire) qui nous ont changé la vie. De la même façon que nous ne reviendrons pas en arrière sur ces acquis techniques et humains, le *legal operations manager* a démontré sa valeur partout où il a été mis en poste. Assurant la gestion des chantiers transverses techniques, processuels et organisationnels qui étaient auparavant dévolus de façon disparate à quelques-uns dans le meilleur des cas, ils ont désormais une vision centralisée, technique, pointue et surtout stratégique de l'organisation du département.

Si vous doutez encore de l'intérêt d'un tel poste, il n'y a qu'à regarder du côté de nos amis anglo-saxons : non seulement les *legal operations managers* sont toujours en poste depuis 10 ans, mais leurs équipes se sont étoffées élargissant leur périmètre et leurs missions au fil des besoins. Qui peut honnêtement dire aujourd'hui que son département dispose de la fluidité nécessaire en termes de process, d'*onboarding* de nouveaux entrants, de digitalisation, d'outils digitaux divers, ou encore de communication interne sur sa performance et sa plus-value au sein de l'entreprise ? Qui, aujourd'hui au sein de vos équipes, a le temps de porter des chantiers de grande ampleur, inexorablement interdépendants, et nécessitant de s'insérer dans l'organisation générale interdépartementale de l'entreprise ? J'espère que les travaux de la commission Legal Ops vous permettront d'identifier la solution simple et stratégique à l'ensemble de ces enjeux afin de faire passer vos directions juridiques au *next level* !

**Émilie Letocart-Calame**

Co-fondatrice de la commission Legal Ops de l'AFJE

Fondatrice et présidente de Calame - The Legal Ops Company



# “ Long live Legal Ops! ”

**T**he Corporate Legal Operations Consortium (CLOC) is a global community of experts focused on redefining the business of law. By helping legal operations professionals collaborate with each other and with other industry players, CLOC works to help set standards.

Through information sharing, collaboration, and innovation, we seek to make the legal value chain more inclusive, transparent, and responsive. This approach to the profession of Legal Operations is a relatively new one; CLOC was launched in 2010.

CLOC was born in the US, and the growth of the Legal Operations profession has been strongest in that region. There is now a thriving ecosystem of Legal Operations professionals, and as we come together to support each other, the legal industry as a whole develops a better understanding of the value that Legal Operations professionals bring to legal teams. This understanding encourages further investment in the role and contributes to its further growth and visibility.

The UK, Australia, and Europe have since seen plenty of activity as well, but this has not always been at the same level of intensity. In 2022, however, we have seen a very substantial uptick in the levels of interest in the profession. France, in addition to having a very active LegalTech sector, has been a particular hotspot of Legal Operations growth, thanks to the commission Legal Ops at AFJE.

Of course, this new growth is fantastic news for the global community of Legal Operations professionals in general, but it is a big boost for the French legal sector in particular. Legal

Operations radically improve the delivery of legal services, and make outsized contributions to the efficiency and effectiveness of the organizations within which they work.

As a forward-looking and innovative organisation committed to pushing forward the way in which in house counsel deliver legal services, it was no surprise to see the AFJE at the forefront of the Legal Operations revolution in France. The Commission Legal Ops has really grasped the value proposition of Legal Operations as a key role within the wider legal profession, and is doing much to raise the profile of this role.

It is really encouraging to see this kind of open and enquiring attitude from the AFJE, especially as the local Legal Operations ecosystem has so much growth to come – the future of the Commission is bright indeed! The AFJE is to be applauded for this early initiative, and CLOC will do everything it can to help ensure that the lessons we have learned over the years benefit Legal Operations professionals in France as much as possible. Our greatest hope is that you will be able to make five years of progress in the next eighteen months.

There is much to be done to lift each other up, much to share, much to learn. The future is a challenging and exciting one, and we are looking forward to seeing how the AFJE and its Commission continue to lead the charge. *Longue vie aux Legal Ops !* ■

**Mike Haven**  
President of CLOC  
Head of legal  
operations, Intel

**Aine Lyons**  
SVP & deputy general counsel, global legal  
Services S.T.A.R. operations and privacy,  
VMware - CLOC Europe Lead



# Legal Ops : la task force tourne à plein régime !

Vous en rêviez ? L'AFJE l'a fait. Les Legal Ops (Legal Operations) ont leur commission experte dédiée. Son but ? Promouvoir les legal operations et le métier de legal operations manager, fédérer les spécialistes du sujet et leur proposer un lieu d'échanges et d'entraide, mais aussi partager des bonnes pratiques et des outils pour ceux qui souhaitent implémenter les legal operations au sein de leur direction juridique. Présentation des fondatrices de cette commission, des passionnées de l'optimisation et de l'excellence opérationnelle !

PAR CARINE GUICHETEAU

**1** **Émilie Letocart-Calame** est responsable de la commission Legal Ops de l'AFJE où elle y anime le stream Conduite du changement. Cette ancienne directrice juridique et administratrice de l'AFJE a souvent constaté la difficulté des directions juridiques à entamer leur transformation, notamment numérique. Pour les accompagner sur le chemin de l'efficacité, elle a créé son propre cabinet spécialisé en... *legal operations*.

« La fonction de Legal Ops commence à se développer dans les directions juridiques françaises. Le sujet suscite un vif intérêt, j'en veux pour preuve le nombre d'inscrits pour suivre nos travaux. Idem du côté des étudiants : dans le cadre d'un cycle de conférences animé à Lille par Alice Gilson, Coline Paillard et Lisa Touzard, ils ont semblé très intéressés par l'évolution et les nouvelles façons d'exercer le métier de juriste d'entreprise.

Quant à la commission, nos objectifs sont ambitieux : produire trois livrables par an et par stream. Nous avons l'intention de rattraper rapidement le retard avec les États-Unis !

Signe distinctif : la Marie Kondō des directions juridiques !

**2** **Alice Gilson** est *Legal Operations Manager* chez Calame - The Legal Ops Company après avoir été juriste et Legal Ops à temps partiel chez Getlink-

Eurotunnel. Elle est en charge des projets de procédures, d'organisation et de *knowledge management*.

C'est au détour d'un bilan de compétences que la juriste prend conscience qu'elle souhaite contribuer autrement à la fonction juridique. Elle cumule alors son poste de juriste avec celui de *legal operations manager*. Son audit de la fonction juridique terminé, elle s'est attachée à repenser, harmoniser, formaliser et valoriser.

Au sein de la commission, Alice Gilson anime le stream Marketing juridique. « Guide de bonnes pratiques, checklist, templates... Nous avons plein de projets en tête ! »

Signe distinctif : source inépuisable d'idées.

**3** **Julie Guillotte**, en tant que responsable juridique Digital & Data chez Adeo Services, s'attache à industrialiser les tâches et les processus, à fournir des outils digitaux et à mettre en valeur la direction juridique. C'est lors d'une mission à l'international menée pour son précédent employeur qu'elle découvre le Legal Ops, au contact d'un *legal operations officer* canadien. « J'ai alors pu mettre un nom sur mes actions et ma quête d'efficacité dans les gestes métier. Les directions juridiques françaises méconnaissent cette

## à savoir

Merci à Marie-Gwenaëlle Chuit et Anne-Sophie Frère-Barcelonne

Deux cofondatrices de la commission Legal Ops, Marie-Gwenaëlle Chuit et Anne-Sophie Frère-Barcelonne, ont vogué vers de nouveaux horizons. Leurs contributions, leur énergie et leur investissement ont beaucoup apporté à la commission AFJE Legal Ops et à ce hors-série.

fonction. Mais, petit à petit, en mettant en lumière des bénéfices concrets, le concept fait son chemin. »

Logiquement, Julie Guillotte anime le stream International de la commission. « Nous allons mener des interviews de Legal Ops américains et européens pour partager une vision croisée du métier, avec 10 ans d'écart de pratique ! »

Signe distinctif : juriste "couteau suisse".

**4 Jennifer Murschel** vient d'être promue directrice juridique Affaires au sein du groupe Decathlon, après avoir été responsable juridique Digital & Data durant deux ans.

« J'ai à cœur de structurer l'activité et d'améliorer le quotidien des juristes que j'anime. L'atteinte de ces objectifs passe par la création d'un poste de *legal ops manager*. C'est l'un des moyens de repenser la fonction juridique pour être plus efficient et plus visible. Le *legal ops manager* va se concentrer notamment sur l'optimisation, l'alignement et le partage des processus de manière à ne pas réinventer l'eau chaude à chaque fois ! Il est le bras droit du directeur juridique et veille à l'évolution du métier de juriste. »

À travers la commission Legal Ops, Jennifer Murschel souhaite promouvoir le métier et continuer de se former. Au sein du stream Organisation & process

qu'elle anime, elle entend partager des outils concrets et leur mode d'emploi afin de faciliter leur appropriation.

Signe distinctif : fervente utilisatrice d'Excel.

**5 Coline Paillard** est *legal operations manager* chez Decathlon depuis plus d'un an. Elle était auparavant *business legal counsel Innovation & Communication*, toujours chez Decathlon.

Même si sa prise de poste est récente, la juriste s'emploie depuis des années à rendre le droit compréhensible pour les clients internes. « Tout juriste fait des Legal Ops sans le savoir ! » Sa démarche consiste à organiser et à rendre disponible les méthodes et outils, à capitaliser sur les connaissances de chacun pour gagner en efficacité et en homogénéité dans la réponse apportée par le service juridique aux clients internes et pour permettre au juriste de s'imposer comme un *business driver* et un "atout stratégique" pour l'entreprise.

Coline Paillard est en charge du stream KPI. « J'aimerais que nous arrivions à déterminer les indicateurs de performance incontournables pour la direction juridique et une méthode pour les définir. »

Signe distinctif : s'emploie à simplifier au maximum l'univers juridique.

**6 Lisa Touzard** est *legal ops expert* chez Calame - The Legal Ops Company. Après plus d'une décennie comme responsable juridique (Renault, Richemont et Clarins), elle a fait le choix d'accompagner directions juridiques de grands groupes, start-up et licornes dans leurs chantiers de transformation organisationnelle et digitale. « Mon quotidien est rythmé par la mise en place d'outils digitaux (CLM, systèmes de *ticketing*, *data privacy* et gouvernance), la création de *process end-to-end* efficaces et centrés sur l'utilisateur mais aussi sur la diffusion de la culture juridique et la valorisation des directions juridiques. » À cet effet, elle s'est formée au *legal design* qu'elle met en pratique dès que nécessaire. C'est tout naturellement qu'elle s'investit dans le stream dédié de la commission.

Signe distinctif : cheffe de projet hors pair. ■



1



2



3



4



5



6

# Avis aux amateurs et passionnés de Legal Ops

Si vous souhaitez suivre nos travaux et profiter des nombreux livrables (lire encadré ci-dessous) que nous mettons à disposition des adhérents de l'AFJE, il suffit de s'inscrire sur le site de l'AFJE rubrique Réseau AFJE, puis Commission experts, puis Legal Ops. Par ailleurs, nous sommes toujours à la recherche de contributeurs. Si vous souhaitez partager vos bonnes pratiques, retours d'expérience, témoignages ou contribuer à nos travaux, rejoignez-nous !  
Contactez-nous sur LinkedIn ou par email ([expertslegalops@afje.org](mailto:expertslegalops@afje.org)).

PAR LA COMMISSION LEGAL OPS DE L'AFJE

Merci à l'ensemble des contributeurs, sans lesquels ce hors-série Legal Ops n'aurait pu voir le jour !  
Maëlle Billant, contract manager (Siemens Gamesa)  
Estelle Blond, juriste PI (EDF)  
Delphine Bordier, Legal Ops & manager de transition  
Marie Delabre, juriste (Getlink)  
Anne-Lucie Dugué, responsable juridique (Symbyo)  
Hassan Elmilgui, head of Legal Ops (Capgemini)  
Pauline Gétin, juriste (Servier)  
Alice Gilson, legal ops manager (Calame - The Legal Ops Company)  
Marie-Gwénaëlle Chuit, early talent & employer brand partner (Sanofi)  
Philippe Ginestié, avocat et fondateur de Gino LegalTech  
Julie Guillotte, legal manager Digital & Data (Adeo services)  
Émilie Letocart-Calame, fondatrice de Calame - The Legal Ops Company  
Julie Mathys, juriste (EDF)  
Corinne Morel, juriste (Roquette)  
Jennifer Murschel, directrice juridique Affaires (Decathlon)  
Nadia Nevzi, directrice juridique groupe (Sphere)  
Coline Paillard, legal operations manager (Decathlon)  
Chloé Redon, manager PwC legal business solutions  
Dana Sotirova, senior legal counsel (Lectra)  
Lisa Touzard, Legal Ops Manager (Calame - The Legal Ops Company)  
Corinne Trincal, consultante en Legal Operations  
Cécile Tylka, legal counsel Southern Europe (Dataiku)  
Sophie Vieilledent, responsable juridique (Fnac Darty)

Merci également à tous ceux qui ont bien voulu nous accorder de leur temps pour répondre à nos questions !  
Anthony Bauduin, responsable communication (Decathlon)  
Ghislaine Brenas, directeur général (Juste Cause)  
Emmanuel Bret, product owner (Adeo services)  
Cécile Cailac, associate general counsel, head of legal operations (Chanel)

Audrey Délérís, manager (Fed Legal)  
Olivier Giannoni, directeur juridique (UGAP)  
Rozenn Heathcote, executive director Legal Operations & Strategy (JLL)  
Justine Jadot, responsable juridique (UGAP)  
Judith Lavedrine, directrice juridique adjointe (BlaBlaCar)  
Hélène Lemoine, responsable Coordination & Projets transverses (Bpifrance)  
Aurélien Odjet, associé (Juste Cause)  
Marie Potel-Saville, fondatrice (Amurabi)  
Alexandra Sabbe-Ferri, avocat fondateur (Sagan Avocats)  
Anastasiia Sergeeva, legal operations manager (BlaBlaCar)  
Lisette Van Eenennaam, chief counsel operations & finance (ABB) ■

## zoom

### Une mine d'informations, rien que pour vous !

Retrouvez sur le site de l'AFJE de nombreux documents et outils mis à disposition des adhérents de l'AFJE. À l'image du Book Legal Marketing.



Téléchargez cet e-book en scannant ce QR Code.





# Legal Ops, qu'est-ce que c'est ?

Legal Ops, ou Legal Operations, est un terme utilisé pour désigner deux choses. D'un côté, il décrit une personne physique appelée Legal Ops Officer ou Legal Ops Manager, qui centralise les missions de Legal Ops. De l'autre, il décrit un ensemble de missions dont l'objectif est de permettre à la direction juridique d'être mieux organisée, structurée et de délivrer le meilleur service juridique à ses clients. Découvrez ses bénéfices au fil des pages qui suivent.

# Le boom des Legal Ops

Très répandu aux États-Unis, le Legal Ops se fait petit à petit une place dans les directions juridiques en France. Retour sur son historique et son potentiel.

PAR ALICE GILSON

Le rôle du Legal Ops est dédié à l'optimisation, à l'organisation et à la performance de la direction juridique. C'est une fonction qui pilote toutes les opérations de la direction juridique qui ne sont pas juridiques pour délivrer un service à ses clients dans les meilleures conditions (au meilleur coût, avec les bonnes expertises et les bons outils).

La commission Legal Ops de l'AFJE a été créée pour répondre à plusieurs besoins. Le besoin de rassembler les Legal Ops de France, ceux qui sont déjà en poste, qui ont déjà un scope défini, mais aussi ceux qui souhaitent construire cette fonction dans leur direction juridique, se positionner sur de telles missions ou qui découvrent qu'ils font en réalité des Legal Ops sans le savoir. Aujourd'hui, ces missions peuvent être qualifiées, les personnes font partie d'une communauté, d'une profession. On peut alors répondre à un autre besoin qui est celui du partage de connaissances et d'informations. Nous sommes un lieu d'échanges entre pairs et nous souhaitons promouvoir cette fonction, qui n'est pas si nouvelle.

Apparue dans les pays anglo-saxons, la fonction de Legal Ops existe depuis plus longtemps que vous ne le pensez. Aux États-Unis par exemple, des personnes gèrent des missions de Legal Ops depuis près de 20 ans. Cette profession est d'abord apparue



dans les domaines bancaires et réglementaires où la nature même du secteur fait qu'il y avait un besoin de process, d'organisation et de performance. On constate aussi que les attentes des directions juridiques ont évolué au fil des ans. Dans les années 80, les directions juridiques étaient principalement concentrées sur le risque et la compliance. Le directeur ou la directrice juridique gérait les conseils externes et donnait des conseils juridiques, la fonction juridique, représentait un coût pour l'entreprise. Avec le temps, le business est devenu plus complexe, plus régulé et plus global. Et avec ça, la demande de services juridiques et donc de coûts juridiques ont augmenté. Il est alors demandé aux directions juridiques de gérer leurs budgets, d'être efficaces comme d'autres départements de l'entreprise le font déjà, de contrôler les coûts, d'améliorer les process, la performance et l'innovation juridique. Autant de nouvelles missions à gérer en plus de leur travail habituel.

En France, il s'agit d'une fonction

émergente, oui. Elle est apparue, il y a près de quatre ans, dans les entreprises du CAC 40 avec des personnes ayant le titre de *legal ops managers*. C'est ainsi que d'autres personnes se sont rendu compte qu'elles exerçaient sans le savoir des missions de Legal Ops. Depuis 2016, on note une tendance à la centralisation des fonctions de Legal Ops au sein d'une même personne, voire d'une équipe dédiée à ces sujets. Avant l'apparition du titre de *legal ops officer* ou *manager* en France, des personnes pouvaient avoir par exemple le titre de *legal performance manager*.

Aujourd'hui, on voit des Legal Ops dans différents types d'entreprises. Ce n'est pas une fonction réservée aux grands groupes !

Toutes les directions juridiques ont des besoins d'optimisation et d'efficience – on nous demande de nous améliorer continuellement dans la manière dont nous délivrons nos services juridiques aux clients – et le Legal Ops est là pour ça !

# Les Legal Ops, des vecteurs incontestables d'amélioration et d'efficacité

La commission Legal Ops a organisé un webinaire dans le but de livrer un retour d'expérience concret sur le rôle, les missions et la valeur ajoutée des Legal Ops grâce aux visions croisées de la directrice juridique adjointe et d'une legal operations manager de BlaBlaCar. Extraits.

PAR CARINE GUICHETEAU

La direction juridique de BlaBlaCar compte une quinzaine de personnes, dont dix juristes et trois collaborateurs dédiés aux Legal Ops. « La fonction Legal Ops est née progressivement au gré de la transformation d'un poste de paralegal, se remémore Judith Lavedrine, directrice juridique adjointe de BlaBlaCar. Ce sont les besoins en matière de *contract management* et de gestion de l'equity qui nous ont conduit aux Legal Ops. L'ouverture du poste s'est opérée dans les trois mois à compter de l'identification des besoins. Nous n'avons eu aucune difficulté à créer cette fonction grâce au solide soutien de l'équipe financière. Obtenir une meilleure visibilité sur la *cap table* de l'entreprise et une agilité accrue sur l'actionnariat salarié est, en outre, un argument qui convainc la direction générale. De manière générale, plus on implémente tardivement les Legal Ops, plus il y a du backup à rattraper ! Le moment où on identifie un besoin, il est presque déjà un peu tard ! »

## UN LEGAL OPS RECRUTÉ EN INTERNE

Le *legal operations manager* de BlaBlaCar, Anastasiia Sergeeva, est issue de la mobilité interne. « Trouver sur le marché un Legal Ops avec de l'expérience est très difficile, reconnaît Judith Lavedrine. C'est un métier en devenir et d'avenir ! Les postes de Legal Ops vont se multiplier, à n'en pas douter.

Mais, à ce jour, avec le recul et face à la pénurie de profils, nous nous sommes dit que les soft skills primaient sur les hard skills et qu'elles étaient facilement identifiables en interne. Nous recherchions une personne rigoureuse, résiliente, curieuse, capable de gérer des projets, dotée de facultés de communication... L'avantage d'un recrutement interne, c'est que la personne connaît bien l'entreprise et son fonctionnement. C'est inévitablement un atout pour quelqu'un qui doit mettre en place des processus qui ont vocation à être déployés dans toute l'entreprise. »

## UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT IMBATTABLE

Anastasiia Sergeeva a, en effet, commencé par mettre en œuvre un système de gestion des contrats. « Ce projet a nécessité un audit approfondi avec toutes les équipes, puis la construction d'un cadre et de règles, détaille-t-elle. Le soutien du directeur juridique pour faire passer et légitimer les messages a été d'un grand secours. »

« Le flux des contrats est dorénavant optimisé et centralisé, avec à la clé des gains en termes d'organisation et de temps, juge Judith Lavedrine. Je ne l'ai pas chiffré précisément, car je n'en ai pas besoin, mais le retour sur investissement me semble phénoménal en matière d'efficacité et de productivité. Un KPI intéressant serait de calculer le pourcentage de temps des

Chez BlaBlaCar, la fonction Legal Ops est très appréciée des équipes business, car elle clarifie le droit et leur facilite le travail.



Anastasiia Sergeeva,  
legal operations manager de BlaBlaCar

Les Legal Ops me déchargent d'une partie de ma charge mentale !



**Judith Lavedrine,**  
directrice juridique adjointe de BlaBlaCar

juristes d'entreprise qui peut être processé et le gain de masse salariale qui en découle. Il pourrait représenter un argument de poids pour les entreprises qui ont besoin de convaincre leur direction d'investir dans la fonction Legal Ops. »

### LE CONTRACT MANAGEMENT EN POINT DE DÉPART

Les Legal Ops de BlaBlaCar ont également créé un site interne via Google Sites qui recense les informations et les documents fréquemment demandés par les clients internes : templates de contrat, présentation du processus de gestion des contrats, informations sur l'equity, où se trouve le Kbis de l'entreprise, etc.

Les Legal Ops ont dorénavant le *knowledge management* dans le viseur depuis plus d'un an. Le projet Kondō (en clin d'œil à la spécialiste du rangement et du développement personnel Marie Kondō) entend capitaliser sur tout le travail déjà accompli par la direction juridique. « Nous n'avions rien documenté, ce qui fait que nous passons un temps fou à rechercher les réponses déjà apportées à certaines problématiques », souligne Judith Lavedrine. Pour ce projet, le choix a été fait de ne pas investir dans un outil numérique extérieur mais de s'appuyer sur un outil de travail collaboratif déjà utilisé par les équipes.

« De manière générale, étant une petite équipe, nous n'avons pas besoin d'un outil énorme qui fait tout, confie Judith Lavedrine. Il n'est pas toujours nécessaire de changer d'outils, nous pouvons faire évoluer ceux que nous utilisons au quotidien en challengeant nos prestataires, en leur partageant nos feedbacks et besoins. »

*Next step ?* Pourquoi pas un système de *legal matter management* qui pourrait s'avérer précieux pour suivre l'activité juridique : les sujets sur lesquels les juristes passent beaucoup de temps,

le délai de réponse, la satisfaction des clients internes... « Il faut déterminer quelle histoire on veut raconter avec les KPI, estime Anastasiia Sergeeva. Par ailleurs, nous allons nous atteler au changement d'outil d'equity management en privilégiant un système qui intègre l'organisation des assemblées générales. Enfin, nous ambitionnons d'automatiser tous les contrats de toutes les entités du groupe, afin de simplifier encore un peu plus l'édition des contrats par les opérationnels et la révision par les juristes. »

### L'INÉVITABLE BESOIN DE CONDUIRE LE CHANGEMENT

Ces projets ont, au départ, rencontré une certaine résistance de la part des équipes. « Les collaborateurs, tant au sein de l'équipe juridique que du business, adoptent un large panel de comportements : des *early adopters* aux réfractaires, observe directrice juridique adjointe de BlaBlaCar. Le changement management, indispensable, passe par le cumul d'un certain nombre de facteurs : sensibilisation, éducation, patience, persévérance... Il ne faut pas baisser la garde et toujours maintenir le cap ! Et ne pas hésiter à manier la carotte et le bâton. Par exemple, la sanction pour les collaborateurs qui n'utilisent pas l'outil de *contract management*, qui est connecté avec l'outil de la direction financière, est le non-déclenchement du paiement ! »

### UNE FONCTION CONNUE ET RECONNUE

Aujourd'hui, point de contact privilégié en amont des juristes, la fonction Legal Ops a trouvé sa place au sein de l'organisation de la direction juridique et plus largement au sein de BlaBlaCar. Pour que toutes les nouvelles recrues aient les bons réflexes, une session de présentation est intégrée au processus d'onboarding. Y sont présentés l'équipe juridique, ses missions, ses outils, les informations sur l'equity... « L'objectif est d'être identifié dès le

début et de leur faire comprendre que les Legal Ops sont présents pour les aider et les accompagner, signale Anastasiia Sergeeva. Notre rôle est de construire des ponts entre les juristes et ses clients internes, de collecter l'information et de la transmettre de manière compréhensible mais aussi de déployer des processus et d'accompagner leur adoption. Chez BlaBlaCar, la fonction Legal Ops est très appréciée des équipes business, car elle clarifie le droit et leur facilite le travail. »

### UN ROUAGE ESSENTIEL

« Le *legal operations manager* facilite le quotidien des opérationnels mais aussi des juristes, apprécie Judith Lavedrine. Il est une sorte d'aiguilleur. Il agit comme un filtre pour l'équipe juridique. Il lui évite d'être parasitée par des questions pour lesquelles elle n'a pas de valeur ajoutée. Le Legal Ops est un facilitateur. Il résout nos problèmes. Quand j'identifie un dysfonctionnement, une zone de friction dans l'équipe, l'amélioration possible d'un processus, c'est vers les Legal Ops que je me dirige. Mais, c'est une fonction qui est également proactive : elle détecte de son côté les éventuelles sources de problèmes et d'amélioration et arrive avec des propositions de solution ! Elle m'a déchargé d'une partie de ma charge mentale, notamment sur les sujets d'efficacité opérationnelle et d'optimisation du temps passé sur les dossiers à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur ceux où les juristes ont une réelle plus-value. Elle nous évite de perdre du temps à rechercher des informations et à réinventer ce que l'on a déjà fait par le passé. Or, avec la pression du *day to day*, je n'avais pas le temps de mettre en route tous les chantiers d'amélioration que j'avais en tête ! L'optimisation des processus est alors tout simplement mis de côté. La charge de travail et le rythme de travail du juriste me paraissent incompatibles avec la casquette Legal Ops. Les Legal

### bonus



### Le webinar accessible en replay

Vous n'avez pas pu assister au webinar Let's talk Legal Ops de la commission de l'AFJE organisé le 21 octobre 2021 ? Une seconde chance vous est donnée en scannant ce QR Code.



Ops œuvrent sur de sujets de fond, de moyen et long terme. »

### UNE COLLABORATION ÉTROITE

Legal Ops et équipes juridiques travaillent main dans la main. Des points réguliers, tous les 15 jours, sont organisés. Anastasiia Sergeeva benchmarke les bonnes pratiques, rencontre des LegalTechs pour connaître les outils du marché et les dernières nouveautés et partage le fruit de sa veille avec le reste de la direction juridique. « Nous réfléchissons ensemble au plan d'action que nous implémentons conjointement », confie-t-elle. « Les projets sont priorisés en fonction des besoins du business, en tenant compte de l'impact sur les objectifs stratégiques définis au niveau de l'entreprise par la direction et de la bande passante de l'équipe, précise Judith Lavedrine. C'est ainsi que la gestion des contrats est un projet qui s'est imposé de lui-même sur le haut de la pile. »

Anastasiia Sergeeva conclut : « nous ne sommes qu'au début de chemin ! De beaux projets restent encore à mener. »



# Legal Ops around the world

Les Legal Ops sont relativement récents en France mais ils sont déployés depuis bien plus longtemps en particulier dans les pays anglo-saxons. Retour d'expérience de trois Legal Ops qui œuvrent à l'international.

PAR HASSAN ELMILIGUI, JULIE GUILLOTTE ET DANA SOTIROVA

’ Dans un futur proche, les Legal Ops seront aussi courants que les ventes, le marketing ou la respiration !



**Lisette Van Eenennaam,**  
chief counsel operations & finance chez ABB

## Pourquoi avoir créé une fonction Legal Ops ?

**Rozenn Heathcote**, executive director legal operations & strategy chez JLL<sup>1</sup>

Le directeur juridique mondial, qui a rejoint JLL courant 2018, a décidé de créer la fonction Legal Ops pour aider la fonction juridique à fonctionner de manière unifiée tout en bénéficiant de synergies. Car, un certain nombre d'équipes fonctionnaient en silo et dupliquaient les efforts, les processus et les systèmes.

**Cécile Cailac**, legal operations manager chez Chanel<sup>2</sup>

Quand Marianna Nitsch a été nommée global general counsel, elle a fait de la création du poste de Legal Ops un pilier essentiel de son organisation et de la gouvernance de la direction juridique. Le but est de préparer au mieux la direction juridique aux challenges actuels et futurs.

## Par quel biais êtes-vous parvenu à la fonction de Legal Ops ?

**Lisette Van Eenennaam**, chief counsel operations & finance chez ABB<sup>3</sup> (Suisse)

Un nouveau directeur juridique m'a ouvert les yeux sur les possibilités et les innovations que pouvaient apporter les Legal Ops, dont je n'avais jamais entendu parler à l'époque. Je me suis lancée avec son soutien sans trop savoir à quoi m'attendre. Mais, j'y ai vu une opportunité de sortir de ma zone de confort et de développer de nouvelles compétences.

**Cécile Cailac**

Ce n'était pas dans mon plan de carrière ! Il y a trois ou quatre ans, je connaissais à

peine cette fonction. En revanche, pour Marianna Nitsch, qui avait précédemment exercé dans une société américaine où la fonction Legal Ops était depuis longtemps bien ancrée, il était important que la direction juridique de Chanel s'équipe de cette nouvelle fonction. Ce qui m'a conduit aux Legal Ops est le cadre de mes précédentes fonctions. Le planning stratégique, le développement et l'accompagnement des équipes, la gestion du budget sont par exemple des domaines qui m'intéressaient tout particulièrement et naturellement.

## Quel est votre périmètre de responsabilités ?

**Cécile Cailac**

Legal gouvernance, planning strategic, innovation, people development, budget, et certains projet transverses.

**Lisette Van Eenennaam**

Notre champ d'intervention n'a pas réellement de contours. Tous les sujets relèvent des Legal Ops d'une manière ou d'une autre. Il existe de nombreux domaines où nous pouvons apporter une valeur ajoutée. L'équipe Legal Ops est mobilisée pour servir tous les juristes du groupe et améliorer les processus. L'objectif est de soutenir la stratégie de l'entreprise, sa chaîne de valeur et nos collaborateurs.

Je nous vois comme une salle de contrôle de gare. Si tout se passe bien, les voyageurs peuvent se rendre de A à B à temps et efficacement, confortablement, sans stress, ni retard. Les données

en temps réel, la connectivité, les reportings, la technologie et la circulation des informations aux clients sont d'une importance essentielle. Sans les Legal Ops, les trains peuvent encore circuler, mais le fonctionnement est-il simple, efficace et optimal ?

#### Rozenn Heathcote

Grâce à la montée des compétences, à l'évolution des processus et de la technologie, mon objectif est d'améliorer les méthodes de travail pour permettre aux juristes de se concentrer sur le travail à valeur ajoutée.

#### Quel est le niveau de compréhension en interne de la fonction Legal Ops ?

##### Rozenn Heathcote

Nous devons continuer à communiquer sur la fonction Legal Ops au sein du département juridique : certains collaborateurs, en particulier dans certaines zones géographiques, ne voient pas pleinement la valeur des Legal Ops.

#### Lisette Van Eenennaam

L'équipe Legal Ops et sa feuille de route ne datent que de 2020. C'est pourquoi nous prenons le soin de sensibiliser sur nos actions d'amélioration au profit de tous les juristes du groupe mais aussi de toute la chaîne de valeur : personnels de soutien, avocats, partenaires internes et externes, clients et actionnaires.

#### Cécile Cailac

C'est une fonction qui n'est pas évidente à expliquer. Plutôt que me focaliser sur trop d'explications et de communication sur la fonction en elle-même, je préfère me baser sur le résultat et la valeur créée. La plupart des collaborateurs de notre direction juridique ont compris le rôle des Legal Ops, que ce soit sur la cohésion de l'équipe à l'international, sur une roadmap stratégique ambitieuse, ainsi que sur un plan technique innovant et inspirant.

#### Quelle est la perception de votre rôle par les juristes, la direction générale, le board ?

##### Rozenn Heathcote

Le Legal Ops est présenté comme un centre d'excellence ; les autres centres d'excellence sont le contentieux, l'éthique et la conformité, la gouvernance d'entreprise, les fusions et acquisitions, etc. J'ai le plein soutien du directeur juridique monde. L'équipe juridique est très collaborative et ouverte à tout ce que les Legal Ops suggèrent. J'ai de la chance !

#### Gérez-vous une équipe ?

##### Rozenn Heathcote

Oui, mon équipe est constituée de six membres : un *director Legal Ops* (en charge des sujets tech principalement), un *senior analyst* (pour les métriques), un *director knowledge management*, un *director of legal communications*, un *legal ops specialist* (axé sur la facturation électronique), un *executive assistant* (pour toutes les équipes juridiques basées en Amérique). Soit sept Legal Ops pour 250 collaborateurs dans la fonction Legal Ethics and Compliance.

En parallèle, un *senior director of enterprise risk management* dépend également de moi.

#### Lisette Van Eenennaam

L'équipe compte six collaborateurs mais elle se développe rapidement, nous venons de constituer un *legal & integrity service center* qui va jouer un rôle important dans notre fonctionnement. Mais, bon nombre de personnes au sein de la direction juridique font avancer les projets Legal ops sans en avoir le titre.

#### Cécile Cailac

J'ai trois personnes dans mon équipe mais nous considérons que toute la direction juridique fait partie de l'équipe : nous ne ferions rien sans l'aide de chacun. Bon nombre de personnes font avancer les sujets Legal Ops, sans en avoir le titre et sans pour autant que ce soit dans leur fiche de poste. Et je les en remercie !

La clé pour mobiliser les équipes sans rattachement hiérarchique ? La communication, la communication et la communication !



**Rozenn Heathcote,**  
executive director legal operations  
& strategy chez JLL

<sup>1</sup> JLL : 98 000 collaborateurs (dont près de 300 au juridique) répartis dans 80 pays. Secteur de l'immobilier d'entreprise.

<sup>2</sup> Chanel est une entreprise internationale avec une équipe juridique basée dans la plupart des régions du monde.

<sup>3</sup> ABB, spécialiste des technologies de l'énergie et de l'automatisation, emploie quelque 105 000 salariés dont 250 au niveau juridique.

» Pour mettre en valeur la fonction Legal Ops, je me focalise sur le résultat et la valeur créée.



**Cécile Cailac,**  
legal operations manager chez Chanel

## Avez-vous des exemples de réalisations concrètes à partager avec les lecteurs ?

**Cécile Cailac**

Sur l'aspect innovation, avec l'équipe, nous avons mis en place il y a plusieurs années un dashboard Power Bi anti-contrefaçon global nous permettant de suivre l'ensemble de l'activité en temps réel, très utile à tous. Ce qui nous a d'ailleurs valu un prix !

Nous sommes également très fiers de nos *Legal innovation days* organisés pour toute la direction juridique. Initiés en 2019, 100 % accessibles par visioconférence, ces événements nous permettent de discuter des innovations au sein de notre business, ainsi que les projets innovants de la direction juridique : les dashboards Power Bi mais aussi les *legal bots* (mis en place pour les contrats délégués à nos opérationnels notamment), etc.

Autre enjeu très important : la réalisation de notre Master Programme, un programme de développement de tous les talents de la direction juridique, passant par la mise en place de formations certifiantes adéquates. Nous attachons beaucoup d'importance à la diversité et l'inclusion au sein de notre direction juridique. Nous avons mis en place un programme visant à l'accueil de stagiaire en situation de handicap par exemple et, de manière générale, nous attachons une grande importance à ce que chacun travaille dans un environnement le plus inclusif possible.

## Quels KPI suivez-vous ?

**Rozenn Heathcote**

J'ai des objectifs mais je n'ai pas d'indicateurs de performance clés :

- Mieux tirer parti des paralegals et des autres collaborateurs pour créer des gains d'efficacité ;
- Continuer à mener des actions pour développer l'engagement de l'équipe juridique ;
- Continuer à aligner et à adapter

l'organisation juridique pour accompagner la digitalisation du business model de JLL ;

- Continuer à réduire les dépenses de conseils externes grâce à de meilleurs processus et contrôles ;
- Continuer à moderniser l'équipe juridique grâce aux investissements technologiques et une approche One Team ;
- Trouver des opportunités pour rationaliser les processus ;
- Améliorer la collaboration et briser les silos opérationnels.

**Cécile Cailac**

Nos KPI sont plutôt utilisés pour identifier les accroissements d'activité ainsi que le budget. Rien ne remplacera l'écoute des équipes et leur feedback, c'est le meilleur des KPI ! Nous utilisons également des Maturity Models pour auto-évaluer notre niveau de progression dans la transformation de nos outils et de nos process, la gestion de notre budget, la formation de nos équipes, etc.

## Quel est votre rôle dans l'organisation RH du service ?

**Rozenn Heathcote**

J'ai développé une approche de planification des effectifs qui permet aux managers de la direction juridique d'avoir une visibilité sur tous les besoins de recrutement au niveau mondial. Je développe actuellement un cadre pour la gestion des carrières et des apprentissages pour aider à développer nos équipes. Je ne suis pas toujours impliquée dans les questions de mobilité. Enfin, l'ensemble des managers est responsable de la diversité et de l'équité entre les sexes.

**Cécile Cailac**

Sur la partie embauche, en tant que pilote du budget, j'ai évidemment un regard sur le sujet. En revanche, je reste à ma place : je m'assure qu'un *business case* est construit pour chaque embauche et de la cohérence par rapport aux priorités de la direction juridique. Je facilite les mobilités (3<sup>e</sup> pilier de notre Master Programme), de même que les évolutions. Chaque collaborateur

a conscience qu'il doit créer les conditions propices à sa propre évolution, qu'il doit s'ouvrir des portes. J'accompagne les projets du mieux que je peux. En ce qui concerne la diversité, y compris la parité hommes femmes, nous avons créé un groupe D&I (diversité & inclusion) au sein de la direction juridique : il se rassemble mensuellement, partage sur nos pratiques et les fait évoluer.

### Comment mobilisez-vous les équipes sans rattachement hiérarchique ?

Rozenn Heathcote

La clé, c'est la communication, la communication, la communication... ! Nous convainquons les parties prenantes en nous engageant auprès d'elles, en écoutant leurs irritants, en aidant à résoudre leurs problèmes...

Cécile Cailac

On n'obtient rien en forçant les gens. Pire, on va droit dans le mur. Il est nécessaire d'aller dans leur sens, d'être dans le dialogue, tout en suggérant des voies d'amélioration. Ainsi, on va plus loin. Grâce à nos *Legal innovation days*, nous créons de la cohésion et de l'engagement, car c'est le moment où les équipes de toute la direction juridique monde découvrent, par exemple, le plan d'innovation dans son ensemble.

### La data est-elle importante pour mener à bien vos missions ?

Lisette Van Eenennaam

Connaître la qualité de nos datas, les améliorer et les analyser en continu apporte une valeur et un soutien incroyables aux programmes d'amélioration que nous menons. Mesurer et analyser les données de son service et les mettre à la lumière des données de l'entreprise apporte le "pourquoi" de ce que l'on fait.

### Avez-vous recours à l'intelligence artificielle (IA) ?

Cécile Cailac

Chaque chose en son temps ! L'IA au sein

des directions juridiques n'en est qu'à ses débuts. Nous mettons actuellement en place la solution d'une nouvelle LegalTech, qui utilise de l'IA, notamment dans la revue des contrats complexes, mais le projet ne sera finalisé que dans plusieurs mois, au mieux. À ce stade, je pense que nous avons beaucoup plus de gains d'efficience à court terme en continuant à revisiter nos process (et notamment les tâches répétitives), que nous pouvons automatiser grâce au RPA (*robotic process automation*).

### Quels freins au changement identifiez-vous ?

Lisette Van Eenennaam

État d'esprit, culture et manque d'investissement.

Cécile Cailac

Les ressources et une bonne collaboration avec nos clients internes. De manière générale, les équipes sont tout à fait moteurs pour changer, nous en parlons depuis longtemps maintenant et nous avons expérimenté de nombreux projets. Néanmoins, les demandes auprès des direction juridique n'ont fait que croître ces dernières années et cela va continuer. Transformer ses habitudes et ses processus nécessite de prendre le temps du recul et de construire sur des bases nouvelles, c'est un luxe qui est difficile de s'offrir.

### Comment voyez-vous le métier dans cinq à dix ans ?

Rozenn Heathcote

Il y a encore tant à faire ! Les Legal Ops sont en pleine expansion ! Chaque

entreprise a un niveau de maturité différent, il y a donc des opportunités partout.

Lisette Van Eenennaam

Chaque équipe Legal Ops sera taillée sur mesure pour leur entreprise. Les Legal Ops seront aussi courants que les ventes, le marketing ou la respiration ! Je pressens que, grâce aux améliorations opérationnelles, les équipes juridiques seront beaucoup plus proches de leurs entreprise, partenaires et clients et pourront montrer leur valeur de manière beaucoup plus quantifiée.

Cécile Cailac

Une fonction juridique composée uniquement d'experts juridiques n'est plus gérable, dans les grandes entreprises comme dans les petites et ce, en particulier avec le nombre croissant de réglementations. Ceci, croisé avec des outils technologiques performants, ne fera que rendre plus nécessaire l'organisation de métiers dédiés aux Legal Ops.

### Comment expliqueriez-vous la fonction Legal Ops à un enfant de deux ans ?

Lisette Van Eenennaam

Nous te proposons de nombreux Lego de tailles et formes différentes et de toutes les couleurs. Dis-nous ce que tu souhaites construire et nous t'aiderons à le construire !

Cécile Cailac

Le Legal Ops est comme un couteau suisse : il doit être adaptable et savoir tout faire. ■



# Conduite du changement : les Legal Ops à la manœuvre

La conduite du changement (ou change management) est au service des enjeux de transformation des entreprises. Le Legal Ops est la personne qui incarnera et sera leader du changement au sein de la direction juridique ; il a un rôle clé !

PAR MARIE-GWÉNAËLLE CHUIT ET ALICE GILSON



La 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.

## POURQUOI PARLER DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

Car l'adhésion, qui se crée petit à petit et tout au long du projet, doit permettre au changement et à la transformation de se réaliser.

Selon nous, il y a trois ingrédients principaux à la conduite du changement :

### ■ Ingrédient numéro 1 : le 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 direction juridique, réponse aux clients...).

### ■ Ingrédient numéro 2 : l'humain.

Le Legal Ops incarne le changement dans la direction juridique. Le directeur ou la directrice juridique décide, partage la vision de la direction juridique, soutient le projet et le Legal Ops. L'équipe juridique partage ses idées, ses éventuelles réticences et adhère progressivement au projet. Les autres personnes sont

## LE CHANGEMENT, C'EST QUOI ?

Le changement est une rupture significative de mode de fonctionnement, qui nous contraint à un effort d'adaptation. Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un

futur synonyme de progrès. La conduite du changement est une démarche progressive, qui passe par l'adhésion (enjeu clé immédiat), la transformation (enjeu à court terme) et l'évolution (enjeu à moyen/long terme).



impliquées et accompagnées dans le projet, y compris les relais et sponsors.

■ **Ingrédient numéro 3 : le 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.

Au sein d'une direction juridique, 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.

Il est essentiel pour le Legal Ops de s'intéresser à ce sujet de conduite du changement, de lire des ouvrages sur le sujet, de se former pour s'assurer le succès des projets qu'il mène. Le Legal Ops doit prendre le temps d'établir son plan d'action et... agir ! Agir le plus tôt possible. En effet, le meilleur moment pour commencer la conduite du changement, c'est maintenant !

Ayez en tête quelques étapes clés :

- 1 Identifiez un projet de changement à mener dans votre direction juridique.
- 2 Présentez votre projet à votre direction pour connaître sa vision et l'objectif de votre directeur/directrice.
- 3 Votre direction présente le projet, la vision, l'objectif du projet à l'équipe et votre rôle.
- 4 Interrogez les membres de l'équipe pour connaître leur ressenti sur le projet, leur compréhension, leurs appréhensions et les faire contribuer au projet.
- 5 Préparez et mettez en œuvre un plan de communication pour échanger en toute transparence sur chaque étape du projet avec toutes les personnes concernées et leur donner de la visibilité sur le changement qui s'opère.
- 6 Restez toujours disponible pour répondre aux questions et interrogations. Il est nécessaire de pratiquer l'écoute active.
- 7 À tout moment, gardez l'objectif en vue et axez la communication sur l'atteinte de cet objectif (qui doit répondre à un besoin).
- 8 Rassurez les personnes concernées, donnez-leur confiance dans leur capacité à appréhender le changement et à s'adapter.
- 9 Utilisez des outils adaptés à l'objectif. ■

**Le saviez-vous ?**

**50 %**  
des projets  
échouent faute  
d'accompagnement

## Comment susciter l'adhésion des personnes concernées par le projet ?

Exemples de questions que vous pouvez poser :

- 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 ?

## pour aller plus loin

### Conduite du changement, un guide pratique

La commission Legal Ops a rédigé un fascicule qui fourmille de conseils pour conduire le changement dans une direction juridique. En voici trois extraits :



#### 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.



#### 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



Scannez ce QR code pour accéder au guide sur la conduite du changement !



# Digitalisation, organisation & process : tout un programme !

La digitalisation en direction juridique est l'aboutissement d'une certaine maturité du métier de juriste d'entreprise et du marché des LegalTechs émergeant depuis près de 10 ans. Les outils à disposition permettent ainsi de repenser le métier, les pratiques de travail, et d'automatiser ce qui peut l'être afin de laisser aux juristes le temps d'enfin se concentrer sur les sujets d'analyse juridique à forte valeur ajoutée.

# Un audit de sa direction juridique pour faciliter sa prise de poste

Un audit est une étape clé dans l'optimisation de sa direction juridique. Cet article envisage une approche générale de la méthode d'audit à travers l'exemple de la prise de poste. Souhaitons que ces conseils vous aident dans votre démarche !

PAR CÉCILE TYLKA

Le succès de votre audit passe par la définition d'un objectif clair et précis, un état des lieux et la formalisation de recommandations.

Rappelons tout d'abord qu'un audit vise à effectuer de façon indépendante et impartiale une analyse d'un ou plusieurs sujets préalablement définis et dont les contours doivent être clairement établis. Il permet d'obtenir un état des lieux à date de l'organisation cible. Grâce à cette analyse, vous pourrez, selon votre besoin, identifier clairement la structure, l'organisation, les process, et le mode de fonctionnement de la direction juridique auditée. Cet audit révélera par ailleurs les incohérences, les lacunes d'organisation et les points de difficulté relatifs à l'objectif défini.

Le succès de votre audit passe par plusieurs étapes indispensables, à savoir la définition d'un objectif clair et précis, un état des lieux complet et la formalisation de recommandations qui permettront l'implémentation des solutions à long terme.

## ÉTAPE 1 : DÉFINIR L'OBJECTIF DE SON AUDIT

Contrairement aux idées reçues, définir l'objectif de son audit n'est pas simple et, pourtant, le succès de votre audit en dépend. Vous entendez objectif, mais pensez avant tout besoin ! Une réflexion préalable sur le besoin révélera votre objectif ! Il est donc essentiel d'identifier

clairement et de façon unanime votre besoin. Une mauvaise définition de celui-ci conduira à un résultat d'audit non exploitable.

Mais comment procéder pour définir le besoin ? L'identification du besoin requiert très souvent une réunion préalable avec vos "décideurs". Il peut s'agir par exemple du management, des membres de l'organe décisionnel dont votre direction juridique dépend ou bien à laquelle elle est intégrée. Cette réunion aidera à définir le besoin en consensus avec les "décideurs", et permettra a posteriori d'obtenir le support décisionnel et/ou financier souvent nécessaire à l'implémentation de solutions.

Votre besoin prendra généralement sa source dans l'une de ces situations :

- Vous avez besoin de trouver une solution à quelque chose qui ne fonctionne pas (identifiable par le mécontentement de vos interlocuteurs). Par exemple : les équipes passent trop de temps sur un sujet particulier, vous percevez des insatisfactions face au workflow de l'équipe...
- Vous avez un ou plusieurs changements à intégrer ou anticiper. Par exemple : votre société développe de nouvelles offres ou absorbe une autre société...



• Vous souhaitez optimiser certains processus et traitements. Par exemple : la direction vous propose d'utiliser de nouveaux outils, contract management ou autre...

Grâce à ce questionnement, vous identifiez votre besoin et révélez votre objectif, ainsi que le(s) résultat(s) attendu(s) de votre audit. Appliqué à la prise de poste, un besoin possible pourrait être de fluidifier le workflow de l'équipe. Autrement dit, il s'agit d'optimiser le traitement des sujets. L'objectif serait alors que l'équipe gagne en efficacité sur son processus de traitement avec pour résultat immédiat attendu : une meilleure répartition de la charge de travail et un meilleur *risk assessment* de certains sujets.

## ÉTAPE 2 : RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX : OÙ, QUAND, COMMENT ?

Vous avez défini votre objectif, félicitations ! Il vous faut maintenant procéder à l'état des lieux, en d'autres

termes à l'audit en lui-même. Pour cela, commencez par :

- planifier votre audit (phase de recherche documentaire et interviews),
- identifier vos livrables,
- collecter ensuite les informations nécessaires pour répondre à votre objectif, à travers la recherche documentaire et des interviews ciblées,
- synthétiser les éléments collectés afin de rédiger votre constat et proposer des recommandations.

Gardez toujours en tête votre objectif lors de ces étapes.

### Planification de l'audit

Commencez tout d'abord par planifier votre audit en le divisant en deux étapes :

- la recherche documentaire,
- la planification des interviews.

Un bon planning facilitera sa mise en œuvre.

La recherche documentaire vous permettra de localiser les différentes sources d'informations nécessaires à

votre audit et d'organiser la collecte de celles-ci (organigrammes, politiques internes existantes...). Cette collecte vous permettra aussi de conduire des interviews plus ciblées. Assurez-vous que les informations sont bien toutes localisées au sein de votre direction juridique. Dans le cas contraire, faites appel aux autres services concernés de votre entreprise.

La planification des interview va alimenter les informations collectées lors de la recherche documentaire, les enrichir ou les démentir. Les interviews feront aussi émerger de possibles frottements sur les sujets et constats majoritaires. Par exemple : le workflow actuel est très chronophage pour certains collaborateurs ou encore, l'escalation process proposé jusqu'alors ne fonctionne pas.

Astuces pour mener ces interviews :

- Établissez la liste des personnes à interviewer en faisant un mapping des "key people" ;



*En misant sur des quick wins, vous initiez en douceur la mise en œuvre de vos recommandations et fournissez à l'équipe un résultat immédiat vous permettant de gagner leur confiance.*

- Réalisez un rétroplanning et identifiez le temps alloué aux interviews ;
- Assurez l'hétérogénéité du panel interviewé (panel avec des niveaux hiérarchiques et rôles différents) ;
- Élaborez un guide d'interview et obtenez, si besoin, la validation du guide par le management ;
- Assurez-vous de l'engagement en termes de temps des interviewés.

Appliqué à notre exemple de la prise de poste, les interviews pourront, pour répondre à un besoin d'optimisation de la direction juridique, être réalisées avec :

- Chaque membre de l'équipe juridique,
- La(le) supérieur(e) hiérarchique,
- La direction générale,
- Les principaux interlocuteurs du service,
- la direction ressources humaines : les plans de recrutement à moyen terme et de formation doivent être alignés sur la stratégie d'optimisation,
- Les avocats externes habituels : le type d'activité qui leur est confié, l'existence de contentieux récurrents.

### Identification des livrables

Une autre étape préalable à la réalisation de votre état des lieux est l'identification des livrables. Suite à l'identification de votre objectif, listez vos livrables. Cette liste synthétisera les étapes clés de votre audit et formulera les résultats attendus à court et long terme.

Voici quelques exemples appliqués à notre exemple :

- listing des procédures internes et des documents existants,
- listing des personnes interviewées,
- comptes-rendus des interviews et analyses correspondantes,
- schématisation du workflow habituel de la direction juridique,
- constats : points positifs, irritants, conséquences et impact,
- pistes de recommandation.

### L'état des lieux

Nous y voilà, l'état des lieux en lui-même ! Il consiste en la collecte des informations grâce à la recherche documentaire et aux interviews. Il est donc important que ces étapes aient été correctement préparées comme expliqué précédemment.

**La collecte des informations.** Lors de cette collecte et des interviews gardez bien en tête vos objectifs. Pour faciliter cette tâche, prenez le temps de lister et catégoriser les informations recherchées. La réalisation de vos comptes-rendus d'interviews n'en sera que facilitée. Pensez aussi à croiser les informations entre plusieurs interviewés, ou entre les documents disponibles et leurs concepteurs ou utilisateurs pour vérifier la véracité du contenu.

Pour notre exemple, il s'agit d'identifier à travers la recherche documentaire et les interviews menés, ce que les interlocuteurs identifient comme étant de "bonnes pratiques et process existants".

**Consolidation des données.** Une fois les informations nécessaires collectées, il est recommandé de synthétiser dans un document les informations collectées lors des interviews (tableau Excel ou autre). En fonction de l'objectif, vous pouvez par exemple les classer : par catégorie de demandes, thématique, secteur, risque, complexité, time consuming, confidentialité...

Dans notre cas où nous souhaitons identifier les sujets pouvant être optimisés, il sera intéressant de mettre en évidence dans ce tableau le temps alloué au sujet vs. le risque juridique vs. la capacité d'automatisation de la tâche.

**Réalisation d'un workflow pour les principaux processus impliquant la direction juridique.** Un workflow est la modélisation d'un processus métier.

Il permet de visualiser les éléments déclencheurs du processus, les étapes du processus et les rôles des intervenants. La construction de ce workflow se fait en utilisant les informations collectées et met en évidence la réalité du traitement opéré à date par la direction juridique. Il vous permet notamment d'obtenir une représentation visuelle des *pain points* et des frottements sur votre sujet.

Dans notre exemple, cette schématisation constitue un réel atout pour synthétiser les problématiques qui ont émergées de la collecte des informations et interviews. Ce workflow servira également de support à la réflexion : quelles sont les tâches qui peuvent être automatisées ? externalisées ? envoyées à d'autres fonctions ? cela nécessite-t-il la mise en place d'un outil, d'un process, etc. ?

Le workflow pourra par exemple illustrer :

- la méthode d'attribution des sujets,
- le processus de conclusion des contrats, éventuellement des principaux types de contrat,
- le processus de clôture des comptes,
- le processus de gestion des contentieux, de leur naissance à la communication du résultat / des "leçons",
- le processus d'enregistrement des marques et noms de domaine,
- ou encore le processus de mise en place et de suivi des délégations de pouvoir.

**Définir les priorités.** Suite à la réalisation de l'état des lieux, de nombreux sujets et *pain points* à traiter vont émerger. Il est essentiel de prioriser le traitement de ces éléments car tout ne peut être traité en une fois. L'objectif de l'audit que vous avez défini en étape préliminaire va permettre de définir ces priorités. En fonction de votre objectif, vous pourrez classer par ordre de priorité

les différents *pain points* à solutionner. L'appui du management que vous avez obtenu lors des réflexions initiales se révélera ici plus que nécessaire afin d'appuyer ces choix.

Il se peut dans notre exemple que plusieurs *pain points* apparaissent :

- sollicitation sur des sujets non-juridiques,
- escalation process non adapté sur la politique de responsabilité,
- absence de visibilité des plans de carrière des seniors de l'équipe, etc.

Chacun d'eux devra être traité. Pour autant, la question des sujets non-juridiques devra être traitée en priorité, si l'objectif défini est celui d'optimiser le traitement des sujets de la direction juridique. Cet ordre de priorité permet également d'obtenir, au moment de la formulation des recommandations, des *quick wins* (cf. la section ci-dessous).

### ÉTAPE 3 : PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS

Dernière étape et non des moindres, la recommandation ! Elle consiste en la production d'un document synthétique faisant état de vos conclusions de l'audit et de vos recommandations s'y rapportant. Autrement dit : vos propositions de solutions. Ce document, qui pourra être partagé au besoin avec l'équipe, doit donc être synthétique et ciblé sur des recommandations répondant à l'objectif et l'objectif uniquement. Il est là encore préférable de classer ces recommandations par ordre de priorité, mais également selon que leur réalisation entraîne ou non un *quick win*.

Mais qu'est-ce qu'un *quick win* ? Il s'agit d'une recommandation simple, facile à mettre en œuvre et ayant un effet positif immédiat. En misant sur ces *quick wins*, vous initiez en douceur l'implémentation de vos recommandations et fournissez à l'équipe un résultat immédiat vous permettant de gagner leur confiance.

Dans notre cas, il s'agira par exemple d'évacuer toutes les demandes non-juridiques jusqu'alors traitées par l'équipe.

Une alternative à la formulation de ces recommandations existe. Plus collaborative mais souvent plus difficile à mettre en œuvre, elle consiste en la mise en place d'ateliers pour faire émerger la stratégie - le plan d'action de ces recommandations par l'équipe elle-même. L'objectif de cette option est d'assurer l'adhésion de l'équipe à la mise en place des recommandations formulées ensemble lors des ateliers. Ces recommandations devront résulter d'une réflexion de l'équipe suite aux constats dont vous leur aurez fait part.

À vous de voir la stratégie que vous souhaitez aborder. Attention cependant à la seconde option qui nécessite une expertise développée dans le domaine afin de mener à bien ces ateliers et obtenir un résultat exploitable, en adéquation avec le besoin. L'atelier doit être mené avec méthodologie et nécessite un savoir-faire bien rodé !

Enfin, accompagnez toujours ces recommandations d'actions précises qui permettront leur mise en œuvre. Une liste claire des changements nécessaires ou souhaités pour atteindre l'objectif facilite cette opération et vous permet d'anticiper un possible manque de ressources, budget ou autre.

Un audit n'est jamais simple, mais sa réalisation peut être simplifiée grâce à une préparation minutieuse et une bonne méthodologie. Nous espérons que cet article vous aidera dans cette opération ! ■

# Comment formaliser un processus ?

Par quoi commencer ? De qui s'entourer ? Quel moment privilégier ? Voici quelques conseils pour mettre en place un nouveau processus au sein de votre direction juridique, avec un schéma simplifié des étapes indispensables à garder en tête. Nous vous proposons une application concrète de cette démarche autour d'un exemple de knowledge management : le partage de l'ensemble des dossiers d'une équipe pour favoriser le travail collaboratif et la transparence.

PAR MAËLLE BILLANT ET JENNIFER MURSHEL

La co-construction reste le meilleur rempart contre les oublis, les biais et les imprévus qui surviennent au cours du projet.

## ÉTAPE 1 : DÉFINITION

La mise en place d'un processus peut répondre à plusieurs types de besoin et c'est ce qui doit être défini en premier lieu. Dans notre exemple, il s'agit d'organiser la mise en commun efficiente des informations et dossiers au sein de l'équipe, mais aussi de garantir la continuité des activités du service. Sont attendus des gains en termes de temps, d'efficacité, de transparence et de sécurité. En partageant tous les documents du service avec une nomenclature claire, chaque membre de l'équipe, actuel ou futur, pourra accéder à une source fiable d'informations. D'autre part, le partage organisé d'informations assure une homogénéité entre tous les membres de l'équipe qui doivent posséder le même niveau d'information au même moment.

À la fin de cette première étape, il est important de bien avoir en tête l'ensemble du processus que l'on souhaite couvrir et sur lequel on souhaite travailler. Cela peut aller de la simple mise en commun de veille pour tout un service, en ajoutant les présentations d'équipe, les formations suivies et les données clés, jusqu'au partage de l'ensemble des fichiers de l'équipe.

## ÉTAPE 2 : ÉTAT DES LIEUX

Suite à ces premières délimitations, l'état des lieux peut commencer. En tout début de projet, il est nécessaire de dresser la liste de chaque élément à intégrer au périmètre et

de documenter la manière dont chacun gère actuellement sa propre documentation. Pour notre exemple, chaque juriste peut avoir son propre fichier non partagé, ou bien il peut exister un fichier commun mais qui n'est pas organisé et au sein duquel personne ne sait retrouver les fichiers.

Cela revient dans un premier temps à lister les personnes impactées. Dans notre exemple toujours, les personnes impactées sont les juristes membres de l'équipe dans laquelle le processus est mis en place. Il y aura potentiellement des interactions entre la mise en place du partage de fichiers et d'autres outils déjà en place. Par exemple, si le dossier permet également la mise en commun des versions de travail des dossiers de l'équipe en matière de contrats et que vous disposez aussi d'un outil de type contrathèque, alors il y aura deux outils à prendre en compte au sein du même processus.

Dans le cas d'une absence de partage de fichiers, les irritants sont nombreux et quotidiens : ne pas avoir accès à l'ensemble des consultations de l'équipe, ne plus retrouver les documents de travail partagés. Si en plus, il n'y a pas d'outil pour gérer le cycle de vie des contrats, pas de suivi des différentes versions en cas d'absence d'un juriste au cours d'une négociation, la gestion de la documentation peut alors rapidement tourner au cauchemar dans les moments de forte activité.

Le processus peut bien entendu avoir des impacts et des répercussions au-delà de l'équipe et concerner par exemple les documents gérés par d'autres collaborateurs ou fonctions. Dans ce cas, avoir un dossier dans lequel il est possible de retrouver facilement les informations habituellement demandées par chaque membre potentiel de l'entreprise sera très utile pour éviter les demandes redondantes et permettre de retrouver la documentation à un seul endroit bien identifié (Kbis, attestation d'assurance, délégations pour ne citer que les plus courants).

### ÉTAPE 3 : ORGANISATION

Pour une mise en commun des fichiers au sein du service juridique, le nombre d'acteurs sera limité puisque le projet est plutôt simple et n'aura d'impact important que sur l'équipe concernée. Une personne de l'équipe pourra être porteuse du sujet, les autres contribueront dans une moindre mesure dans l'étape de communication et de mise en place du processus et ce, même si in fine chaque membre de l'équipe devra respecter les règles de partage et de mise en commun des fichiers.

S'agissant d'un processus simple, un juriste prendra la main sur le sujet pour trancher les points de divergence, le responsable ou le directeur juridique de l'entité étant le sponsor de ce projet. Tous les autres juristes seront impactés par l'organisation et il est important que chacun puisse, à un moment donné, devenir contributeur. En effet, chacun devra adopter totalement le processus mis en place afin qu'il soit efficace. Ainsi, faire le point sur les promoteurs ou ambassadeurs du sujet et les potentiels détracteurs peut aider à conduire le changement de manière ciblée et pertinente. Le porteur du projet peut identifier ses alliés et passer davantage de temps avec ceux qui pourraient être considérés comme des détracteurs, et ce

dans le but de comprendre et lever leurs réticences et les faire adhérer au projet. Attention à ne pas oublier de figer un premier calendrier prévisionnel de mise en œuvre qui fixera les jalons de suivi du projet et permettra de donner de la visibilité aux différents acteurs impliqués. Pour ce type d'exercice, peu de réunions sont nécessaires, le calendrier sera ainsi assez simple.

### ÉTAPE 4 : FORMALISATION DU PROCESSUS

La formalisation du processus de *knowledge management* résulte naturellement des trois premières étapes ayant permis de préparer le terrain : le besoin, la cible, le périmètre, les ressources et les outils. Établir la liste des outils à disposition de la direction juridique permet de choisir un support de formalisation du processus adapté. Une fiche visuelle, comme une infographie ou un document répondant aux critères du *legal design*, sont des formats intéressants pour partager les nouvelles règles de *knowledge management* de l'équipe car, ils permettent de revenir aux principes de bonne gestion en un coup d'œil dès lors que l'on a un doute sur la nomenclature ou les typologies de classement par exemple.

Avant de rentrer ensuite dans la production et la formalisation à proprement parler, il peut être pertinent de formaliser un document méthodologique décrivant toutes les étapes à mettre en place pour parvenir au livrable final. Ce document pourra en effet servir à nouveau pour la formalisation de ce type de livrable, dans d'autres services ou pour d'autres sujets en cours ou à venir au sein de l'entreprise. Ce document méthodologique est aussi un bon moyen de partager la démarche et de l'expliquer, puis de faire un retour d'expérience en indiquant ce qui a bien ou moins bien fonctionné.

Dans le cas qui nous intéresse, les règles d'infographie et de *legal design* peuvent faire l'objet d'un premier livrable explicatif pour se mettre d'accord sur la démarche et les prérequis, et constituer pour la suite un guide utile dans le cadre de futures formalisations. Le guide méthodologique est un kit réutilisable et le premier livrable à construire.

La formalisation peut être découpée en deux cycles de production : un premier cycle, où chacun des membres de l'équipe participant à la formalisation doit réaliser une partie du travail avant la mise en commun. La logique de co-construction vient dans un second temps mais reste primordiale pour élargir au maximum le partage d'idées et construire un processus facilement accessible à différents types de personnalité (des "maniaques" de l'organisation aux esprits plus libres, par exemple). La mise en place d'un nouveau processus nécessite de trouver un point d'équilibre entre la rigueur nécessaire pour bien travailler ensemble et la marge de manœuvre à laisser aux collaborateurs. Ce travail à plusieurs mains facilitera ensuite l'adhésion au processus et le respect des règles de classement définies, notamment sur la durée. Une fois la première version de l'infographie validée par l'équipe chargée de sa réalisation, l'idée est de tester son accessibilité et la bonne compréhension des messages par un petit groupe qui n'a pas participé à la rédaction. En fonction des retours, le livrable sera ajusté avant la validation finale, puis il sera communiqué à tous et mis en visibilité sur un réseau partagé.

### ÉTAPE 5 : COMMUNICATION ET CONDUITE DU CHANGEMENT

Le processus est désormais formalisé, c'est-à-dire fixé et figé par écrit, conformément aux besoins et aux objectifs recensés au sein du service concerné. Toutefois, la formalisation n'est qu'une première étape permettant

*Tout au long du projet, communiquez sur la mise en place du nouveau processus mais aussi après ; pas simplement une fois le processus rédigé et validé.*

d'assurer la mise en œuvre et l'efficacité du processus. Celui-ci ne sera effectivement et correctement mis en place que s'il a été expliqué et communiqué à tous les niveaux et à toutes les strates de l'entreprise ou du département concerné.

Il est nécessaire de communiquer tout au long du projet de mise en place d'un processus nouveau et après, pas simplement une fois le processus rédigé et validé. Par exemple, il ne faut pas oublier de communiquer les règles essentielles du *knowledge management* aux nouveaux arrivants. L'infographie peut alors être partagée dans le kit de bienvenue et faire partie de la formation des nouveaux collaborateurs.

La mise en place d'un nouveau processus implique en effet de nouvelles habitudes de travail et de fonctionnement, de nouvelles interactions et parfois de nouvelles contraintes. Chacun avait l'habitude de choisir son mode de classement qui lui était propre et lui semblait naturel. L'adhésion aux nouvelles règles constitue un changement avec son lot de questions, d'incompréhensions et de réticences potentielles. Pour être durable, cette transformation individuelle et collective doit être accompagnée le plus en amont possible de la mise en place effective. Seule une bonne préparation peut assurer une transition sereine entre l'état antérieur et la situation visée par la mise en place du nouveau processus, plus contraignant car de fait moins libre et spontané.

L'idéal est de prévoir, dès le début du projet, un kit de communication avec des éléments de langage permettant une communication claire et homogène. Les managers doivent être en mesure de tous porter la même parole et de formuler les mêmes réponses aux questions, sous peine de créer des inquiétudes et de mettre

en doute la clarté du projet, voire son utilité. Une idée intéressante consiste à rédiger une foire aux questions sur le site intranet pour répondre aux questions récurrentes et fournir un discours homogène. Il reste cependant important et personnalisés en fonction des services ou des collaborateurs, plus ou moins convaincus. Pourquoi pas un "petit-déjeuner knowledge management" autour d'un café chaud et de bons croissants par exemple !

Cette communication ne doit pas seulement être descendante ou à sens unique. Il s'agit bien de prévoir des points d'échange avec les acteurs concernés par le changement et d'écouter leurs idées, leurs craintes. Ce moment de partage a pour objectif de communiquer sur l'état

## Les 6 étapes permettant de f

### 6 AMÉLIORATION CONTINUE

- Formaliser un plan d'amélioration continue, gouvernance de validation, instance de suivi
- Actualiser le processus en fonction de l'évolution de l'organisation ayant des impacts sur le p

### 5 COMMUNICATION

- Identifier la cible et les destinataires pour adapter les éléments de langage, la communication
- Prévoir une communication continue tout au long du projet pour conduire le changement et accompagner le lan (répondre aux questions, établir une foire aux questions)
- Mesurer en termes quantitatifs et qualitatifs les gains bénéfiques par rapport à l'existant (métriques, courbes de progression, questionnaires de satisfaction)

### 4 PRODUCTION

- Déterminer le type d'outil approprié pour la formalisation du processus choisi
- Formaliser le guide méthodologique de formalisation du processus (les étapes, la démarche permettant de produire le livrable final)
- Co-construire le processus, partager et mettre en œuvre les idées (dans une logique de collaboration, d'implication, d'adhésion des équipes)
- Formaliser le livrable v1
- Conduire une phase test sur un petit groupe ou un pilote et recueillir leur feedback
- Ajuster et valider le livrable final après retour du groupe



d'avancement du projet et de formuler des attentes potentielles pour accélérer la mise en œuvre mais doit également être une opportunité d'ajuster le plan en fonction des retours recueillis. Il est rare d'anticiper toutes les implications dans la mise en place d'un changement, quel qu'il soit. La co-construction reste le meilleur rempart contre les oublis, les biais et les imprévus qui surviennent au cours du projet. Et pour remercier les membres ayant contribué au projet, rien de tel que la célébration : organiser un événement pour partager les ressentis sur le projet, féliciter le dynamisme des équipes et, pourquoi pas, préparer le prochain défi.

Enfin, il est toujours utile de vérifier la bonne adhésion au processus quelques semaines ou mois après sa mise en place.

Les dossiers sont-ils tous en ordre avec la nomenclature définie ? On le sait, les bonnes résolutions sont parfois tenues sur une courte durée, puis les anciennes habitudes reprennent le dessus. Il faut penser à rappeler les bénéfices apportés par la mise en place du nouveau processus pour encourager les changements amorcés et les ancrer dans la durée. Le partage des ressentis de l'équipe en termes qualitatifs avec des témoignages peut être intéressant, accompagné de quelques métriques ou faits objectifs afin de rendre le propos précis et mesurable (le temps mis pour retrouver un contrat, par exemple).

### ÉTAPE 6 : AMÉLIORATION CONTINUE

Une fois le processus formalisé et partagé, il ne s'agit pas seulement de vérifier

la mise en œuvre et le respect dudit processus, mais aussi de s'assurer qu'il est toujours en phase avec les besoins de l'équipe, par nature évolutifs. Un processus n'est pas gravé dans le marbre et a vocation à évoluer en même temps que l'organisation dans laquelle il s'intègre.

En fonction du potentiel d'évolutivité du processus, il faut prévoir un contrôle régulier de l'adéquation entre les besoins et le processus mis en place, donc établir sa fréquence. Ce type de suivi peut parfois être mis en place en partenariat avec le service qualité de l'entreprise. La gouvernance en charge de ce suivi doit être claire et les instances de décision définies. ■

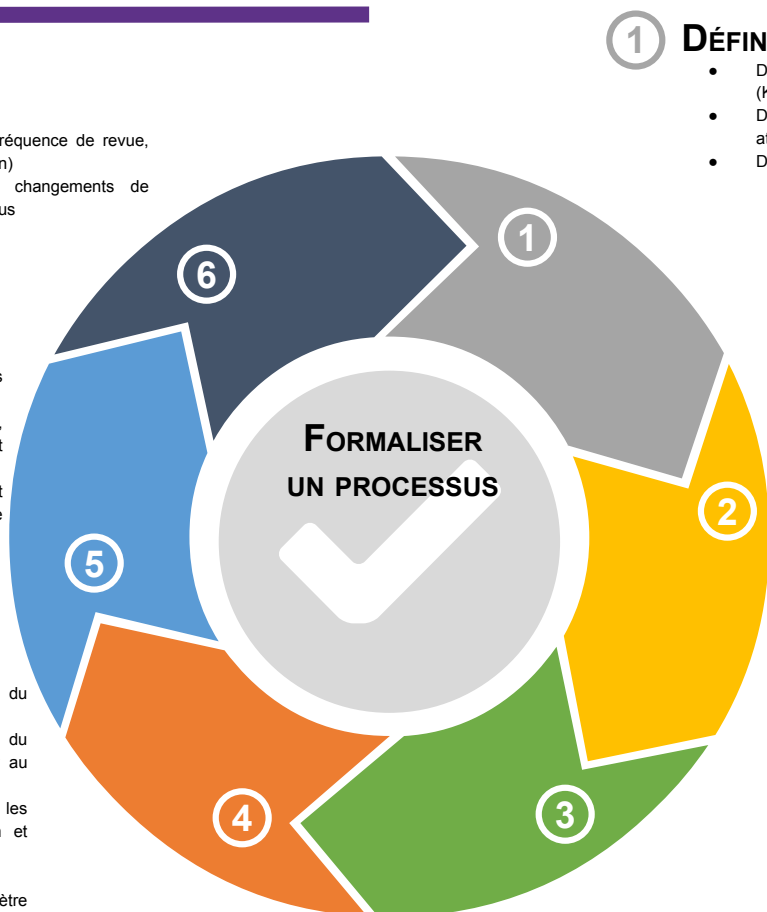
## Formaliser un processus

continue (fréquence de revue, décision) en des changements de processus

oter les u projet, placement ons) gains et urbe de

alisation du isation du l'arrivée au ommun les ublication et

n périmètre pe pilote



### 1 DÉFINITION

- Définir les objectifs à atteindre, le besoin que vous cherchez à couvrir (Knowledge management, efficacité)
- Définir les indicateurs de mesure permettant de confirmer le gain qui est attendu (gain de temps, gestion de risque, simplification)
- Délimiter ce que va englober ce processus

### 2 ETAT DES LIEUX

- Lister les personnes impactées par ce processus
- Noter les interactions avec des outils et processus existants
- Faire une mesure du point de départ, lister les irritants actuels
- Procéder à un benchmark des pratiques des autres services et autres directions juridiques
- Lister les ressources à votre disposition

### 3 ORGANISATION

- Déterminer les rôles des différents acteurs (porteur de projet, sponsors, promoteurs/détracteurs)
- Définir qui sont les contributeurs dans le chantier de formalisation du processus (représentativité) et le temps qu'ils pourront allouer au sujet
- Choisir le mode de fonctionnement du groupe de travail pour les prises de décisions
- Fixer les différentes réunions de suivi de projet et leur fréquence (Comité de pilotage, comité projet)
- Désigner les outils collaboratifs qui seront utilisés tout au long du projet
- Fixer un premier calendrier prévisionnel de mise en œuvre

# Comment j'ai créé un **outil utile** en utilisant les **suites bureautiques**

Partage d'expérience de juristes qui ont su faire plus avec moins dans le secteur des opérations juridiques !

PAR DELPHINE BORDIER, JENNIFER MURSCHER, NADIA NEVZI ET SOPHIE VIEILLEDENT

## bonus

### Un outil de suivi d'activité à adapter à vos besoins

La commission Legal Ops met à la disposition des adhérents l'outil de suivi de l'activité de l'équipe juridique conçu par Jennifer Murschel, *legal affairs director* chez Decathlon.



### UN FORMULAIRE POUR LES CONTRATS COMMERCIAUX

Par Delphine Bordier  
« En 2006, ma première prise de poste en tant

que responsable juridique d'une filiale d'un groupe industriel s'est révélée à la fois passionnante et acrobatique. Passionnante parce que j'y ai appris mon métier de juriste d'entreprise (j'avais jusque-là exercé uniquement en cabinets d'avocats) et parce que les sujets traités tout comme les interlocuteurs étaient très variés. Acrobatique parce que les attentes étaient fortes côté business : création d'un département juridique, forte croissance de l'activité et donc volume croissant de contrats.

Comment répondre aux demandes quotidiennes incessantes des opérationnels, maîtriser les risques en évitant les innombrables allers-retours entre le département juridique et les commerciaux ? Comment s'assurer que les directeurs des *business units* avaient bien approuvé les demandes de contrats ?

Très rapidement, j'ai été débordée par le nombre de demandes de rédaction ou de révision de contrats. Y faire face seule, sans méthode, ni outil me semblait aussi déraisonnable qu'improductif. J'ai donc

décidé de créer un outil, un formulaire qui avait pour but :

- de recueillir, en une fois, les éléments de contexte, techniques, financiers, commerciaux nécessaires à une première analyse de la situation juridique et business ;
- de poser toutes les questions indispensables pour travailler efficacement ;
- d'éviter de "courir après les informations" ;
- de mettre en place un système simple d'accès et d'utilisation, qui ne demande ni formation, ni outil informatique spécifique.

Bien entendu, ce changement de méthode de travail et la mise en place d'un tel processus exigent un peu de temps et d'efforts. Il faut avoir recueilli les attentes et les contraintes des utilisateurs, analysé le processus actuel afin de l'améliorer et le modifier. Enfin, il est nécessaire d'expliquer en quoi ce nouvel outil sera bénéfique et efficace.

En l'occurrence, le but était de mâcher le travail aux opérationnels, leur faire passer le moins de temps possible sur le formulaire, tout en collectant l'intégralité des informations importantes. Une page recto verso bien aérée, des questions précises et compréhensibles par tous et des instructions dans un autre onglet du

document Excel y parviendraient.

Le formulaire, simple et basique, se composait de :

- menus déroulants (département ou activité concernée / durée du contrat (CDI, CDD, renouvellement automatique...) / validité du contrat / préavis).
- cases à cocher (rédaction de contrat / relecture de contrat / existence d'un contrat antérieur, en vigueur ou non / état d'avancement du projet (début ou pas) / le cocontractant (fournisseur, client, tiers...) / enjeux financiers (fourchette) / échange ou non d'informations confidentielles (bilatéral ou pas) / langue du contrat / priorité de réponse (3 choix).
- Quelques réponses à rédiger (les produits ou services en question / risques financiers ou commerciaux identifiés (pénalités, responsabilité) / force de négociation / une case pour vérifier l'identité du demandeur (manager ou pas) / une case pour joindre le(s) fichier(s)).

Cet outil a été vite adopté par tous. Au vu de son succès, je l'ai amélioré et adapté par la suite aux autres organisations dans lesquelles j'ai travaillé.

Outre les avantages cités plus haut, créer cet outil m'a permis de gagner la confiance des commerciaux, de sensibiliser les opérationnels au sujet juridique afin qu'ils ne soient plus effrayés de demander de l'aide très en amont, de prouver le rôle positif du juriste interne, enfin d'inculquer une culture juridique dans l'entreprise. »



### UN OUTIL DE SUIVI D'ACTIVITÉ DE L'ÉQUIPE

Par Jennifer Murschel  
« Lorsque j'ai repris l'animation de l'équipe des juristes

IT chez Decathlon, il a été nécessaire de structurer ce nouveau service. Je savais quelles étaient l'activité et les différentes tâches qu'un juriste pouvait effectuer, en revanche, je n'avais pas d'image plus fiable de comment cette activité se répartissait au sein de l'équipe, ni le temps que nous passions réellement sur chaque tâche.

Mon besoin était de pouvoir mieux répartir l'activité pour que les tâches les plus rébarbatives ne soient pas concentrées sur une seule personne, travailler la projection des besoins en ressources au vu de la charge à venir et que tous puissent avoir le temps de travailler sur leurs missions individuelles en répartissant l'activité de manière efficiente.

Nous avons donc défini en équipe les indicateurs que nous souhaitions suivre, pour pouvoir appuyer nos messages en termes de moyens ou de priorités à donner sur telle ou telle tâche, et il ne restait plus qu'à travailler l'outil.

J'ai choisi d'utiliser un tableau de suivi de dossier dans un tableur tout simple dans lequel j'ai ajouté des formules pour en faire un rapport d'activité. Dans ce dernier, chaque juriste peut voir quels sont ses indicateurs d'activité, quelle est la répartition de sa charge, le nombre de dossiers en cours, etc.

Le document a été plus largement utilisé par d'autres équipes et les retours étaient plutôt bons. L'équipe qui a été impliquée dans la mise en place de l'outil a compris le sens et le complète au fil de l'eau. Nous avons décidé de le rendre disponible via la commission Legal Ops (voir encadré ci-contre) pour les directions juridiques n'ayant pas de budget à débloquer pour un outil mais souhaitant réaliser un premier suivi de leur activité. »



### UN TABLEAU DE GESTION DES CONTENTIEUX

Par Nadia Nevzi

« Au cours des premières semaines de ma prise de poste

en tant que directrice juridique d'un groupe français, mon équipe et moi avons dû gérer un volume significatif de contentieux commerciaux dans un contexte sensible de restructuration de l'entreprise suite à son rachat. Pour nous permettre de les traiter efficacement et de nous libérer du temps pour nous concentrer sur les autres problématiques juridiques, il nous est apparu essentiel de centraliser l'ensemble des informations liées à ces contentieux dans un seul et même outil permettant de les qualifier et d'assurer un suivi en temps réel.

Cet outil a d'abord pris la forme d'un tableau sous Excel puis sous Google sheet. Ce tableau, initialement destiné à faciliter le travail de la direction juridique, a évolué vers un outil collaboratif et de gestion de projet pour répondre également aux besoins de nos *stakeholders* internes et externes.

Ce tableau avait pour but :

- 1** de disposer d'une liste exhaustive et qualifiée des contentieux ;
- 2** de suivre les contentieux et leurs développements en temps réel ;
- 3** de fluidifier le travail avec les différentes équipes, notamment l'équipe Finance, en utilisant le même outil et de faciliter ainsi le règlement des contentieux ;
- 4** de disposer d'un outil de reporting interne notamment vis-à-vis de notre CoDir mais aussi externe dans nos échanges avec nos avocats.

À titre d'exemples, voici les informations que nous recensons :

- Type d'événements (mise en demeure, mise en demeure avant poursuite



judiciaire, assignation, déclaration d'appel,

- Partie (fournisseur, client),
- Société de notre groupe concernée,
- Partie adverse,
- Date du dernier acte, date de l'audience,
- Montant principal, montant total demandé, montant payé, solde,
- Actions côté équipe Finance, actions côté équipe Juridique.

Un code couleur était attribué à chaque événement pour indiquer son statut (réglé / en cours / à envoyer au règlement / à traiter par les équipes internes / à traiter par les avocats).

Ce tableau n'a cessé d'être enrichi et d'évoluer en fonction des besoins exprimés par chaque équipe concernée par la gestion des contentieux. Il nous a permis d'améliorer la communication inter-équipes, de mieux maîtriser l'impact financier des litiges en cours ou à venir et in fine, d'assurer une meilleure gestion du risque lié à ces contentieux. »



## UN SHAREPOINT DIRECTION JURIDIQUE À DESTINATION DES OPÉRATIONNELS

Par Sophie Vieilledent

« Après avoir mis en place ou à jour la documentation de référence de la direction juridique, nous avons souhaité disposer d'un outil pour la mettre à disposition des opérationnels de façon simple et centralisée. Nous avons choisi d'utiliser Microsoft SharePoint, solution pratique puisqu'elle est disponible dans l'abonnement Office 365, au sein de notre entreprise.

Ainsi nous avons créé notre intranet, afin de stocker, d'organiser, de partager nos documents, et de rendre l'information juridique plus accessible, de façon sécurisée, tout en plaçant les opérationnels au centre de notre démarche.

Nous avons ainsi donné un accès facile et rapide à l'information utile dont les opérationnels peuvent avoir besoin au quotidien. Par exemple :

l'organigramme de la direction juridique, la politique contractuelle du groupe, les politiques juridiques applicables, les supports de formations, les guides pratiques, un lien vers les e-learning de la direction juridique... Au fur et à mesure, nous intégrons les nouveaux supports, en fonction des problématiques propres à nos activités et à l'actualité juridique. Nous en faisons la promotion via le canal de communication interne à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe en France.

Voici quelques bénéfices que nous avons constatés sur la mise en place de cet outil :

- Contribuer à diffuser la culture juridique au sein du groupe, en sensibilisant les opérationnels et en réduisant les risques juridiques ;
- Faciliter le quotidien des utilisateurs : autonomie des opérationnels, gain d'efficacité et de temps pour les juristes ;
- Valoriser, marketer et positionner la direction juridique en interne, en valorisant l'équipe et nos missions. » ■

# Mettre en place un outil de contract management : mode d'emploi

Retour d'expérience Emmanuel Bret, product owner au sein d'Adeo services, groupe international spécialisé dans la vente de biens de consommation pour le bricolage et la décoration, qui a endossé le rôle de chef de projet "contract management".

PAR JULIE GUILLOTTE

## Comment avez-vous sélectionné votre solution de contract management ?

La méthode employée est par nature pragmatique et tournée vers l'utilisateur, c'est-à-dire le juriste.

La première étape consistait à recenser les gestes métiers accomplis par les juristes au cours d'un projet de contract management jusqu'à l'archivage du contrat en passant par les étapes de négociation.

Nous avons été accompagnés par un chef de projet informatique tout au long de la méthodologie. Il nous a aidé à "décortiquer" les étapes d'un processus de contractualisation. Cette démarche s'appelle "User Journey Map". Cela nous a permis d'identifier les tâches répétitives, irritantes devant être automatisées par la solution de contract management.

À partir de cette analyse, nous avons pu rédiger nos exigences fonctionnelles. Par exemple, le logiciel doit permettre de sélectionner un modèle de contrat adapté à chaque projet ou de déclencher un circuit de signature et d'archivage automatique d'un contrat.

Une fois les besoins fonctionnels établis, nous avons lancé un appel d'offres auprès d'éditeurs de logiciel. Cela suppose d'identifier les acteurs susceptibles de

nous accompagner, puis de constituer un dossier de consultation intégrant toutes les exigences du client ainsi que les explications permettant aux éditeurs de connaître le déroulement de la consultation et le cadre de leur réponse.

La suite du processus est assez classique : l'équipe projet a procédé au dépouillement et à la comparaison des réponses des éditeurs. Après une première sélection, l'équipe projet a testé les fonctionnalités des logiciels présélectionnés pour estimer leur facilité de prise en main, l'ergonomie de l'interface et la complétude des fonctions proposées. Une fois la liste des éditeurs shortlistés, nous avons amorcé la phase de négociation avec eux.

## Quelles étaient les parties prenantes au projet sur lesquelles vous avez pu vous appuyer ?

La sélection d'un logiciel de gestion des contrats implique la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire : un architecte informatique, un responsable sécurité, un responsable des achats, un panel de testeurs, un analyste de la performance des applications et un juriste informatique pour la contractualisation du dossier.

Tout au long du processus, j'ai représenté le métier de juriste et un chef de projet

La sélection d'un logiciel de gestion des contrats implique la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire (informatique, sécurité, achats, testeurs, juriste...).



**Emmanuel Bret,** juriste senior Digital data au sein d'Adeo services, devenu product owner dans les équipes digitales



informatique m'a accompagné. Notre binôme a été précieux pour bien cibler les besoins utilisateurs et l'exprimer au sein du cahier des charges.

Nous avons animé cette équipe d'experts depuis la première réunion de présentation du dossier jusqu'à la signature du contrat avec l'éditeur retenu. Ce rôle de coordination est essentiel pour la conduite du projet, le respect des délais, la prise en compte des exigences métiers et, in fine, la pertinence de la solution choisie.

## Quelles ont été les problématiques à résoudre ou contraintes à respecter ?

La première question à se poser consiste à définir le plus précisément possible l'objectif recherché.

Dans notre cas, il s'agissait de définir les fonctionnalités indispensables de la solution de gestion des contrats pour simplifier, voire automatiser une partie des tâches des juristes de la direction juridique et fiscale. Nous avons donc traité, dans un premier temps, la problématique d'identification des fonctionnalités attendues puis celle du choix de la solution au regard de la multitude des outils proposés sur le marché. Les algorithmes sont tellement puissants qu'ils permettent d'effectuer un très grand nombre de tâches. Il est donc capital de définir celles que l'on souhaite confier à un logiciel.

Il faut ensuite mesurer le périmètre d'utilisation du logiciel. Quelle est la population concernée : tous les juristes ou certains d'entre eux ? De quelle société ou filiale ? Pour quelles activités (contrats clients, fournisseurs ou distributeurs) ? Les achats marchands ou digitaux ? Le logiciel doit-il être utilisé par des non-juristes ? Ce recensement est déterminant car le modèle économique de la plupart des éditeurs de logiciels de contract management est en grande partie calculé sur le nombre d'utilisateurs et selon l'étendue de leurs droits sur



le logiciel (ex. : une licence "lecteur" sera moins coûteuse qu'une licence "administrateur" ou "créateur de modèles de contrats").

Comme tout projet, la définition d'un calendrier et la validation d'un budget sont des prérequis indispensables pour éviter les dérives de coût et de délai. L'acquisition d'un logiciel de gestion des contrats ne déroge évidemment pas à cette règle.

Enfin, lorsque la société fait partie d'un groupe comportant des filiales, un inventaire préalable des logiciels de gestion des contrats existants et déployés s'impose. Cet inventaire peut favoriser l'adoption d'une solution CLM commune au sein d'un groupe afin d'optimiser les coûts de digitalisation et assurer la simplification des flux

du système d'information et des API (application protocol interface).

## Quels sont les bénéfices attendus de la digitalisation au sein de votre direction juridique ?

Ils sont immenses ! Cette digitalisation va d'abord permettre d'automatiser certaines tâches dites sans valeur ajoutée, comme l'accès aux modèles de contrats ou les circuits de signature automatiques. À quoi bon servir de "juriste-guichet" ou de "porteur-parapheur" lorsqu'un outil le fait à votre place, sans limite de volumétrie, ni latence ?

L'automatisation de certaines tâches va ainsi raccourcir le cycle de négociation des contrats, accélérer les opérations avec l'ensemble des partenaires (clients, fournisseurs et distributeurs) et finalement créer de la valeur en contribuant aux investissements et aux ventes.

Un logiciel de contract management comporte aussi un tableau de bord qui donne au juriste une vue d'ensemble de son activité. Ce reporting automatisé doit permettre au juriste de se recentrer sur son rôle de conseil et de *business partner*. Combien de juristes effectuent encore aujourd'hui un reporting manuel et fastidieux ?

Le tableau de bord doit aussi permettre au management de suivre l'activité d'un service ou d'une direction. Les données contenues dans ce tableau de bord permettent de mesurer la performance globale de l'équipe, de communiquer en interne et d'en tirer des enseignements dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Le juriste 2.0 a au fond deux alliés : une solution digitale et des données !

### **Quel est le temps moyen pour la sélection puis l'implémentation d'un outil de contract management ?**

Selon mon expérience, la sélection d'un logiciel de contract management peut s'étendre jusqu'à un an si l'on prend en compte les premières réflexions internes jusqu'à la signature du contrat avec l'éditeur. Ce délai peut sembler long mais il faut avoir en tête que les projets de digitalisation sont généralement menés par un juriste en plus de ses fonctions habituelles, comme ce fut bien mon cas. Dans certaines entreprises, cette mission est confiée à un Legal Ops en charge des projets digitaux de la direction juridique de façon plus transverse.

La durée de l'implémentation de la solution est variable car elle dépend :

- des tâches d'intégration du logiciel avec le système d'information de l'entreprise,
- du nombre d'utilisateurs à former,
- du nombre et de la complexité des contrats à intégrer dans le logiciel,
- de la volumétrie de l'historique contractuel à intégrer dans l'outil.

Si le projet ne concerne qu'une société et un nombre limité de contrats et d'utilisateurs, cette phase peut s'étendre sur trois à quatre mois, à condition là aussi de bien respecter le calendrier des opérations définies avec l'éditeur.

### **Quels conseils donneriez-vous aux directions juridiques souhaitant se lancer dans le référencement d'une solution de gestion des contrats ?**

Pour mener avec succès un projet de digitalisation comme le choix d'un logiciel de gestion des contrats, je donnerais trois conseils :

- définissez d'abord de façon exhaustive les fonctionnalités attendues du logiciel, faites-vous accompagner par un expert pour sa vision technique de votre métier,
- investissez du temps pour identifier les logiciels déjà utilisés au sein de votre groupe mais également les éditeurs de logiciel présents sur le marché,
- réalisez une phase de tests des logiciels sélectionnés : cette étape importante doit être effectuée de façon rigoureuse pour vérifier que le logiciel répond aux exigences du client.

### **Le mot de la fin ?**

Une solution de contract management oblige les entreprises dépourvues de processus à définir des règles organisationnelles pour sécuriser les cycles de négociations et l'aboutissement des projets. Pour les autres, cela permettra d'accélérer les opérations avec l'ensemble des partenaires.

La mise en œuvre d'un outil de contract management par la direction juridique contribue pleinement à la chaîne de valeur de l'entreprise et permet à celle-ci d'atteindre ses objectifs de croissance et de développement dans une logique de "time2market". ■

La sélection d'un logiciel de contract management peut s'étendre jusqu'à un an, des premières réflexions internes jusqu'à la signature du contrat avec l'éditeur.

# Best practices pour déployer une solution CLM

Reflet du monde, le droit exige des juristes de s'adapter avec agilité à des évolutions rapides et profondes. Pour ce faire, ils nécessitent du temps pour la formation et la réflexion, et doivent donc se libérer des tâches automatisables. La gestion automatisée de contrats (Contract Lifecycle Management, ou CLM) va donc se généraliser rapidement, comme tout système à bénéfices multiples répondant aux besoins du moment. Voici quelques conseils pour mener à bien ce beau projet de transformation.

PAR PHILIPPE GINESTIÉ

Un CLM permet de réduire de 50 à 80% le temps de production d'un contrat et de déléguer les contrats répétitifs aux opérationnels.



**Philippe Ginestié,**  
avocat et fondateur de Gino LegalTech

Le choix d'un CLM est une décision structurante, qui conditionne l'efficacité et la profondeur de la transformation numérique en matière contractuelle. Réussir le choix et l'installation d'un CLM dépend de quatre facteurs essentiels :

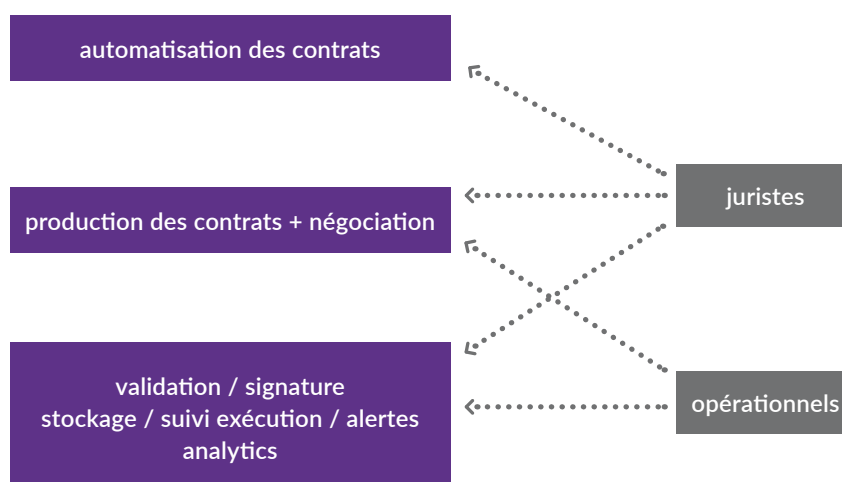
- l'adéquation aux besoins de l'entreprise de ses fonctionnalités ;
- l'adaptabilité de ces fonctionnalités aux besoins précis de l'entreprise (la pratique le révèle, là aussi, le diable est dans le détail) ;
- l'intuitivité ;
- la qualité de l'accompagnement pour la prise en main et le déploiement.

## Pratique n° 1

### SE Doter d'un comparatif des fonctionnalités des CLM du marché

Le déploiement efficace d'un CLM suppose d'identifier les fonctionnalités des différents systèmes du marché et leur intuitivité, et de les mettre en regard des besoins de l'entreprise.

Ces fonctionnalités peuvent être regroupées en trois blocs : L'examen des différents CLM du marché permet de faire un inventaire complet des fonctionnalités disponibles.



## Practice n° 2 CONFRONTER LES BESOINS DE L'ENTREPRISE AUX FONCTIONNALITÉS DISPONIBLES

Cet inventaire est à confronter aux besoins des entreprises en matière de CLM dans trois domaines :

### Productivité et qualité du service juridique

Les gains sont considérables :

- immédiats : grâce à la réduction de 50 à 80 % du temps de production d'un contrat et à la faculté de déléguer, en toute sécurité juridique, la production de contrats répétitifs à des opérationnels ;
- à moyen terme : grâce à la capitalisation de l'expertise et de l'expérience contractuelle, les juristes enrichissant en permanence leurs modèles automatisés de la variété de leurs expériences et des évolutions du droit, ils se créent ainsi des outils qui incorporent une thésaurisation des besoins et pratiques contractuels de l'entreprise.

### Optimisation de la production, négociation et signature des contrats

La délégation de la production de certains contrats aux opérationnels est d'une grande efficacité et permet de réduire, souvent significativement, le "time to closing", facteur essentiel de réussite. Les modules de négociation, de validation et de signature organisent et permettent de contrôler ces processus.

### Exploitation fluide des données contractuelles grâce à une interopérabilité forte et à des outils d'analytics

La totalité des données contenues dans les contrats sont d'une grande richesse, souvent mal exploitée. Le CLM doit permettre de transmettre automatiquement ces données à tout système informatique interne ou externe à l'entreprise. Cette

interopérabilité est une source importante d'automatisation de toutes les chaînes de traitement impliquées par la signature d'un contrat. Enfin, le CLM doit permettre la réalisation d'analytics à partir de la base contenant la totalité des données contractuelles.

## Practice n° 3 DÉCIDER DU CHOIX DU CLM EN CONCERTATION AVEC PLUSIEURS SERVICES

Les bénéfices à attendre d'un CLM concernent des services très différents de l'entreprise : juridique, commercial, comptable, ressources humaines, informatique, financier, achats, transformation numérique, etc.

Le choix d'un CLM est donc une décision à prendre par la direction juridique en concertation avec plusieurs services de l'entreprise. Cette direction est, en effet, le pilier du bon fonctionnement du système, même si elle n'en n'est pas le seul bénéficiaire. Ce faisant, l'orchestration d'un processus contractuel automatisé constitue pour le service juridique une opportunité d'élargissement de son impact dans l'entreprise.

## Practice n° 4 VÉRIFIER L'ADAPTABILITÉ ET L'INTUITIVITÉ DU CLM CHOISI

Les utilisateurs sont devenus très exigeants en termes de facilité d'utilisation et d'adaptabilité aux besoins précis de l'entreprise. En conséquence, pour être efficace, un CLM doit être adaptable et intuitif, car l'intuitivité est devenue une donnée incontournable de l'adoption des systèmes informatiques. Sans elle, les systèmes sont délaissés.

Chaque entreprise a ses besoins propres et, en conséquence, doit pouvoir adapter certaines fonctionnalités du CLM à ses spécificités. Cette adaptation peut être un facteur important de réussite. Le

fournisseur du CLM doit donc disposer d'une agilité prouvée dans l'adaptation de son système aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Enfin, facteur déterminant du succès, le CLM doit être hautement intuitif. Un pilier de son efficacité est la capitalisation de leur expertise par les juristes, conditionnée par leur faculté à utiliser le système directement et facilement. C'est une caractéristique incontournable pour bénéficier de cette capitalisation. Si la création et l'enrichissement des modèles automatisés n'est pas intuitive, en particulier en se faisant en no code, directement dans Word et par des instructions aussi simples que celles de Word, le CLM fait l'objet de rejet.

## Practice n° 5 S'ASSURER DE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

L'installation et le déploiement d'un CLM est une opération qui demande un accompagnement par des spécialistes. Si le CLM choisi est intuitif, sa prise en main est rapide et facile, d'une à quatre heures selon le rôle des utilisateurs. Toutefois, son déploiement suppose un accompagnement par des spécialistes dans deux dimensions :

- Les utilisateurs doivent être regroupés en espaces de travail, qui assurent la confidentialité et gèrent les accès à des ressources telles les clausiers ou les listes de contreparties. Cette organisation des espaces de travail, éventuellement hiérarchisés, doit se faire avec les conseils d'une personne disposant d'une véritable expérience dans le domaine.
- Au-delà de la prise en main du système qui est quasi-instantanée, les juristes doivent bénéficier d'un transfert de savoir-faire pour acquérir ce regard analytique sur les actes qui permet d'optimiser leur automatisation.



En respectant ces cinq pratiques, l'entreprise est assurée de faire un choix réussi de CLM et d'entrer avec succès dans le processus vertueux et indispensable de réaliser sa transition numérique dans le domaine contractuel.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Afin de disposer d'un regard croisé sur les *best practices* pour la mise en œuvre d'un projet de digitalisation en matière contractuelle, voici le témoignage de l'UGAP (Union des groupements d'achats publics), client de Gino LegalTech. Cette centrale d'achat public pour les entités gouvernementales génère un chiffre d'affaires de 5,2 Mds€, avec 1,4 million de références issues de plus de 3 400 marchés actifs.

La direction juridique de l'UGAP était à la recherche d'une solution à la hauteur de la croissance importante qu'elle connaît ces dernières années, et en mesure de gérer des instruments contractuels et juridiques volumineux et complexes. Elle souhaitait également via ce projet de transformation de son processus d'élaboration des documents de marché, créer de l'attractivité en capitalisant sur ses savoirs faire et expertises métiers, dans une organisation moderne, innovante et à la pointe de la technologie.

### Sur l'accès du juriste à l'intelligence augmentée dans la gestion des contrats.

« L'intelligence est au niveau du juriste,

souligne Olivier Giannoni, directeur juridique de l'UGAP. La LegalTech lui apporte une "aide à l'intelligence". Cela maximise la valeur ajoutée du travail des juristes. »

### Sur la rédaction du cahier des charges.

« Après avoir étudié nos processus, nous avons rédigé un cahier des charges en interne à quatre personnes, précise Olivier Giannoni. La formalisation des besoins n'est pas très éloignée de l'activité de l'UGAP qui a l'habitude des marchés publics. L'exercice n'est pas compliqué mais prend du temps. »

### Sur le choix du fournisseur.

« En participant à des salons et en faisant de la veille sur Internet, nous avons identifié six fournisseurs, indique Olivier Giannoni. Après avoir sollicité des démonstrations, nous nous sommes attachés à répondre à deux questions : est-ce que la solution correspond aux besoins ? Est-ce que la solution a des fonctionnalités précises ? Suite à quoi nous avons formalisé et lancé un appel d'offres auprès de seulement deux entreprises. »

### Sur la validation du projet en interne.

« Obtenir le go de validation du projet a été un long travail de conviction auprès de la direction générale et de mes équipes, rapporte Olivier Giannoni. Défendre le projet comme un projet d'entreprise et pas seulement de la direction juridique a été un argument

décisif. Il faut bien entendu un budget et la personne qui gère en permanence le projet. »

### Sur la vision à long terme du projet de transformation.

« J'avais au départ une forte intuition mais pas de vision précise du périmètre final, signale Olivier Giannoni. La vision s'est affinée en marchant. Plus nous avançons dans le projet, plus nous identifions de nouvelles pistes d'amélioration. »

### Sur la gestion et l'organisation du projet en interne.

« Nous n'avons pas aujourd'hui de Legal Ops au sein de notre établissement, témoigne Olivier Giannoni. Nous ne connaissions pas cette fonction jusqu'à récemment. Les principales responsabilités de cette fonction sont aujourd'hui éclatées entre cinq personnes au sein de l'entreprise entre juristes et non-juristes :

- Le budget est sous la responsabilité du directeur juridique ;
- La gestion de projet est assurée par la responsable juridique qui prend aussi en compte les besoins des juristes ;
- Les aspects techniques sont gérés par un chef de projet informatique ;
- La définition des processus par un chef de projet dématérialisation.

« Les décisions se prennent de manière collégiale au cours du comité de pilotage mensuel, après en avoir délibéré en comité projet, avec le cas échéant la présence du ou des partenaires, explique Justine Jadot, responsable juridique au sein de l'UGAP en charge du projet DJTaL. Nous avons utilisé un outil de gestion de projet, Tempo, pour optimiser le travail de l'équipe pendant le POC (*proof of concept*). Des templates internes (respect des jalons, visibilité du budget...) servent pour la préparation des Copil. Récemment, nous avons ouvert un canal sur Teams pour dialoguer en mode collaboratif avec la direction achat. » ■





# Marketing juridique : faire savoir vos savoir-faire

Le marketing juridique peut se définir par des actions de communication. Ces actions se font sur trois niveaux différents : actions internes à la direction juridique, internes à l'entreprise et externes à l'entreprise. Ce rôle est essentiel et, pourtant aujourd'hui, peu de juristes ont le temps de s'y consacrer. Le Legal Ops vient pallier ce manque de temps et de ressources en gérant ces actions de communication pour la direction juridique. Venez découvrir dans quel but et comment...

---

# Cap sur la com'

La communication et le marketing juridiques font partie des missions du legal ops officer. Au sein de la commission Legal Ops de l'AFJE, le stream Marketing Juridique ambitionne de vous présenter les outils qui sont à votre disposition pour marketer la fonction juridique, comment le faire, pourquoi, auprès de qui et comment mesurer l'impact de ces actions.

PAR ALICE GILSON

**V**ous trouverez en page 8 un QR code pour télécharger notre Book du marketing juridique et, dans les pages qui suivent, des interviews qui ont pour but de vous partager notre vision du marketing juridique et vous convaincre d'y consacrer du temps.

**Alice Gilson, legal operations expert** chez Calame - The Legal Ops Company, co-fondatrice de la commission Legal Ops de l'AFJE et chargée du stream Marketing Juridique

« La communication est la clé ! J'en suis persuadée. Je me suis longtemps demandée comment je pouvais servir la mission de la direction juridique autrement que par du simple conseil juridique. Aujourd'hui, je n'ai plus de doute : il faut prendre le temps de communiquer sur le droit autrement, entre juristes et envers nos clients. Je

suis très reconnaissante des rencontres faites depuis plus d'un an grâce à la commission Legal Ops et je remercie tout particulièrement les membres de mon stream qui s'investissent depuis le début avec un engagement sans faille ! Nos moments d'échange et de partage sont essentiels. Les Legal Ops forment une réelle communauté. »

**Anthony Bauduin, responsable communication** de la direction juridique chez Decathlon

« Pour mieux sécuriser les activités de l'entreprise, communiquer est une nécessité. La matière juridique doit être connue et la fonction de juriste reconnue. Convaincu par ce besoin en communication, j'en ai fait mon métier. L'idée de ce stream est d'ouvrir la voie aux juristes sur des modes de communication différents, d'inspirer

et de donner quelques clés provenant de nos expériences respectives. Le marketing juridique est un tournant à prendre pour gagner en visibilité et améliorer considérablement notre service clients. »

**Pauline Gétin, juriste** chez Servier

« Un juriste doit avoir de multiples cordes à son arc, la communication en fait partie. Si l'on souhaite faciliter le partage de connaissances juridiques et fluidifier nos relations avec nos clients, une bonne communication est essentielle. Participer à ce stream a été un vrai plaisir. L'expérience de chacun a permis d'élaborer ce book au service du juriste de demain. Ce guide est un trésor pour tout juriste qui souhaite communiquer autrement à partir d'exemples simples et concrets ! »

**Chloé Redon, manager PwC legal business solutions**

« Communiquer, c'est expliquer un concept technique avec des mots simples. C'est justement notre métier : expliquer le droit aux non-juristes. Le marketing juridique est l'un des outils indispensables aux directions et services juridiques pour permettre la diffusion d'une culture du management du risque au sein de la société mais également gagner en efficacité lors des échanges entre juristes et métiers. Ce book est un foisonnement d'idées pour parler "droit" simplement et, avant tout, au service des métiers de votre entreprise ! Bonne lecture ! »



Zoom sur les membres du stream Marketing Juridique

# La com' au service de l'efficacité juridique

La volonté d'aider les juristes et l'entreprise autrement, tel est le point commun des personnes qui évoluent vers des missions de *Legal Ops*. Ce n'est plus en délivrant des conseils juridiques qu'Anthony Bauduin, responsable Communication de la direction juridique Decathlon, contribue à la mission de la direction juridique, c'est désormais en assurant sa communication et en menant des actions de marketing juridique, l'une des missions clés du *legal ops officer*.

PAR ALICE GILSON

„ La forme doit servir le fond, c'est la clé !



**Anthony Bauduin,**  
responsable Communication  
de la direction juridique Decathlon.

## Comment avez-vous découvert les Legal Ops ?

L'objectif des Legal Ops est avant tout de faire gagner du temps aux juristes, de fluidifier les process et d'apporter une vraie plus-value pour la direction juridique et ses clients. Je suis vraiment convaincu de leur intérêt. J'y suis d'ailleurs directement rattaché. J'ai surtout découvert les Legal Ops par le prisme de la communication et du marketing de la fonction juridique.

## Comment décrire la fonction juridique chez Décathlon ?

Même si le terme de *business partner* est devenu courant, je trouve que c'est une réalité chez Decathlon. J'apprécie beaucoup le positionnement et l'ouverture des juristes "decathloniens". En plus de leur rôle de conseil, ils sont réellement au cœur des projets de l'entreprise.

La direction juridique, avec le soutien de la direction générale, s'est donnée pour objectif de faire du juridique un atout stratégique. C'est un message fort à porter en interne. Il faut donc communiquer efficacement en utilisant les bons leviers. La visibilité est un aspect majeur de la communication ! Que l'on soit dans un grand groupe ou dans une plus petite structure, la problématique reste la même : être (re)connu et délivrer les bons messages, au bon moment et de la meilleure manière à nos clients.

## Développer une culture marketing - communication est-ce indispensable pour les directions juridiques ?

Le but premier des juristes est de protéger, de sécuriser et de défendre les intérêts de l'entreprise. Quand nous communiquons, c'est finalement la même chose ! Une bonne communication va directement impacter la compréhension des messages, puis les actions et par là même la sécurisation des projets de nos clients. L'idée est de répondre à un besoin et d'adapter le discours à la cible. Lire plusieurs pages de jargon juridique ? Le client n'est pas là pour ça ! C'est donc important de connaître ses attentes pour mieux y répondre, comme le ferait un annonceur auprès de ses consommateurs. La forme doit servir le fond, c'est la clé !

En développant une culture de la communication au sein de la direction juridique, nous améliorons notre visibilité et nous facilitons la compréhension de la matière juridique. Il y aura aussi des impacts positifs sur la relation clients.

Il est notamment important de mesurer si l'investissement réalisé via les actions de communication a été payant. Même si la mesure n'est pas toujours évidente, certains outils peuvent aider, comme l'analyse de données sur le trafic d'un site intranet juridique par exemple (avec un avant/après en ciblant le nombre de visiteurs, le taux de rebond, le parcours utilisateur, les pages les

plus consultées, etc.), la performance d'une campagne d'emailing (taux d'ouverture, taux de clic, temps de lecture, etc.), un court questionnaire ou une demande d'avis suite à une ou plusieurs actions de communication. Dans ce dernier cas, l'occasion est donnée aux clients de s'exprimer sur leurs attentes.

## Quelles actions concrètes avez-vous mis en place ?

L'une de mes premières actions en tant que communicant a été de créer et de travailler l'image de marque de la fonction juridique. C'est primordial pour mieux communiquer. Les messages seront mieux identifiés si la direction juridique a une identité visuelle qui lui est propre (logo, couleurs, templates, site Web, etc.). Cette identité doit cependant respecter les codes de l'entreprise. Les juristes ont des informations importantes et intéressantes à communiquer, alors marketons-les et rendons-les attractives !

J'aime quand les juristes osent. Ce n'est pas forcément dans nos habitudes, mais il faut parfois casser les codes pour mieux se faire entendre. Rendre le juridique plus fun pour les opérationnels est un défi qui vaut la peine d'être relevé. Par exemple sur la formation, essentielle dans notre métier, nous avons mis en place un escape game (en digital et présentiel) avec l'équipe juridique Digital & Data. L'objectif ? Rendre la matière accessible et faire passer les messages pédagogiques par la gamification.

La vidéo peut aussi être un excellent vecteur : elle permet d'humaniser le message tout en le rendant synthétique et distrayant. Nous avons pris ce parti avec l'équipe juridique Commerce, en proposant aux magasins une mini-série avec des contenus variés, permettant

de partager de bonnes pratiques juridiques en interne. Les retours ont été excellents !

Enfin, il n'y a pas vraiment de limite dans la communication (book avec des fiches thématiques synthétiques, rapport d'activité, événements, etc.), tant que cela répond à un besoin du client. En fait, le juridique est un vaste terrain d'expression. Il suffit juste d'y apporter une petite touche de créativité.

## Comment s'inscrit la stratégie de communication de la direction juridique par rapport à la communication interne ?

Chez Decathlon, il existe un réseau de communication interne qui permet aux communicants de rester connectés malgré leurs domaines d'intervention ou expertises différents. En tant que responsable Communication pour la direction juridique, je fais le lien avec les pratiques de communication existantes au sein de l'entreprise, pour m'assurer de la cohérence globale de nos actions. J'ai d'ailleurs des rendez-vous réguliers avec les autres communicants pour échanger sur les actualités et sur nos projets.

En revanche, la direction juridique est bel et bien autonome sur sa stratégie de communication et les sujets mis en

valeur. La question de cette autonomie doit avant tout se poser sur le plan structurel et sur l'accompagnement dont la direction juridique peut bénéficier (responsable communication dédié, accompagnement ponctuel, etc.).

## Quels conseils pouvez-vous donner aux lecteurs ?

Structurer et organiser ses actions de communication constitue le point de départ. Construire un plan de communication sert à identifier les cibles, les messages à faire passer sur l'année à venir, les canaux et supports à utiliser mais aussi à les planifier dans le temps. La communication est alors homogène et lissée dans le temps. Le but est d'éviter par exemple l'infobésité sur une courte période, puis plus rien sur le restant de l'année. Une bonne communication ne s'improvise jamais !

Se former à la communication est tout à fait possible ! Le tout est d'être intéressé par la communication et d'avoir une vraie envie d'apprendre. Se faire accompagner par un communicant de métier est évidemment un réel atout. J'ai moi-même pu en bénéficier pendant mes deux années de transition grâce à Caroline Szajek, responsable Communication Finance chez Decathlon. ■

« Le but est d'éviter par exemple l'infobésité sur une courte période, puis plus rien sur le restant de l'année. Une bonne communication ne s'improvise jamais !

# Le rapport d'activité, outil de marketing juridique

Hélène Lemoine, responsable Coordination et projets transverses (qui s'apparente à un poste de chief legal ops officer) au sein de la direction juridique groupe (DJG) de Bpifrance, occupe un poste transverse dont les Legal Ops font parties intégrantes. Elle nous explique comment le rapport d'activité de la filière juridique de Bpifrance a été conçu comme un réel outil de marketing juridique pour valoriser le travail des juristes.

PAR MARIE DELABRE

## En quoi votre organisation a-t-elle participé à imaginer le rapport d'activité comme un véritable outil de marketing juridique ?

La fonction juridique chez Bpifrance (filière juridique) repose sur une organisation "fragmentée" qui est notamment à l'origine de la réflexion autour de la nécessité de clarifier la fonction juridique dans notre groupe. Cette clarification s'est faite à deux niveaux.

Tout d'abord, au niveau de la DJG. Nous avons constaté que la position des juristes métiers n'était pas toujours évidente dans la mesure où ils doivent être les garants de la doctrine juridique du groupe, tout en dépendant de leur direction respective. Nous avons donc souhaité créer une filière juridique pour renforcer le sentiment d'appartenance à une direction juridique unique.

Plus largement au niveau du groupe, un rapport sur l'activité de la filière juridique était produit avant mon arrivée. Pourtant à destination de tous, il était rédigé en termes trop juridiques et comportait une multitude d'informations parfois mal organisées et pas toujours pertinentes. Les retours sur ce document n'étaient pas toujours positifs. Il était donc primordial de clarifier et de rendre intelligible l'organisation de la fonction juridique via un document visuel et uniforme.

## Comment avez-vous construit le rapport d'activité ?

Pour qu'il soit lu et le mieux compris possible, nous avons dû à la fois travailler le fond et la forme du document.

S'agissant du fond, nous avons eu besoin d'un regard extérieur, de simplifier le contenu sans le dénaturer et d'améliorer la compréhension. Pour la version 2021, nous sommes partis du contexte de la crise sanitaire pour montrer à quel point la filière juridique s'était mobilisée au sein de Bpifrance et avait fait preuve de flexibilité, d'adaptabilité, d'esprit de collaboration et de volonté de pédagogie. Nous avons ensuite fait le point, direction juridique par direction juridique, pour mettre en avant le travail de chacun. L'idée générale est de mettre en lumière le savoir-faire des juristes, leur valeur ajoutée et le caractère incontournable de leur métier dans les projets de Bpifrance. Nous mettons notamment en exergue les raisons pour lesquelles il est important de nous solliciter en amont des projets.

Le rapport d'activité comporte également une partie "Filière en mouvement" pour témoigner de la mobilité des juristes, de la communication externe que nous menons, de la participation des juristes aux comités internes et aux instances de place. Nous nous projetons aussi

*Nous sommes devenus des juristes communicants par le biais du rapport d'activité de la filière juridique de Bpifrance.*



**Hélène Lemoine,**  
responsable Coordination  
et projets transverses au sein  
de la direction juridique groupe (DJG)  
de Bpifrance



dans l'avenir en exposant nos projets et chantiers à venir.

Par le biais de ce rapport, nous devenons des juristes communicants : c'est une grande nouveauté pour la fonction juridique ! Nous sommes capables d'expliquer ce que nous faisons et comment nous avons contribué aux succès de l'entreprise.

Pour retravailler la forme du rapport, nous avons été accompagnés par un prestataire de legal design. Nous avons par ailleurs réalisé une infographie sur l'organisation de la filière juridique, intégrée dans le rapport d'activité et avons créé un document plus court et plus visuel. Nous avons défini notre charte graphique (codes couleurs et les polices à utiliser), afin de créer une véritable identité visuelle pour la DJG.

L'utilisation du *legal design* a augmenté la visibilité du rapport et sa perception auprès des opérationnels. Nous travaillons également sur la mise en place de nouveaux canaux de communication : chatbot, vidéo de présentation de la filière juridique pour un séminaire des juristes du groupe CDC auquel nous appartenons. Tout cela participe à faire évoluer favorablement l'image des juristes.

## Comment le rapport d'activité est-il diffusé chez Bpifrance ?

Publié fin mars, le rapport d'activité de la filière juridique est diffusé au format numérique à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Une version papier est éditée pour les membres du comité exécutif et de leurs comités de direction. Le document est par ailleurs disponible sur la page intranet juridique et nous sollicitons le service communication interne pour le mettre en avant l'information sur la page d'accueil intranet.

À terme, notre objectif serait de monitorer la perception du rapport d'activité. Pour l'instant, nous comptabilisons le nombre de clics sur notre page intranet. Cela fait deux ans que nous le publions en période

de confinement et de télétravail, donc les chiffres ne sont pas toujours représentatifs, les collaborateurs n'étant pas connectés au réseau intranet.

En parallèle, nous avons incité les différents managers de la filière juridique à remettre le rapport papier à leurs clients principaux afin qu'ils puissent échanger sur le document. Nous constatons aujourd'hui que la fonction juridique est reconnue et bien comprise par les collaborateurs du groupe ; les juristes sont consultés par les différentes directions opérationnelles pour apporter un soutien, un conseil ou un accompagnement dans les projets.

Par ailleurs, la perception des juristes eux-mêmes est positive. Ils sont très impliqués dans le projet et ont un avis critique sur la rédaction, afin de s'assurer que leur travail soit toujours bien mis en valeur.

## Le rapport d'activité est-il un outil accessible à toutes les directions juridiques, quelle que soit leur taille ?

Prendre le temps et le recul nécessaires pour communiquer sur leur activité est dans l'intérêt des directeur juridique

et je les encourage vivement à le faire. D'ailleurs, beaucoup d'entre elles communiquent déjà, parfois sous un autre format, comme par exemple en présentant leur activité et leur fonctionnement oralement.

En pratique, le rapport d'activité est le fruit d'un travail collaboratif qui s'inscrit dans une démarche de conduite du changement. Il faut bien évidemment s'assurer de la volonté du directeur juridique de mettre en place un tel outil, puis sonder les juristes et travailler avec eux sur le contenu. Ensuite, il faut se rapprocher des clients de la direction juridique afin d'identifier les informations dont ils ont besoin. Une fois toutes les idées rassemblées, il faut sélectionner les informations pertinentes tout en s'adaptant à la culture de l'entreprise et en veillant à leur compréhension par tous.

Pour résumer, il est essentiel de prendre en compte la dimension humaine, les valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que les résistances au changement pour que le rapport d'activité puisse être conçu et perçu comme un véritable outil de marketing juridique. ■



### CONTEXTE 2020

Les juristes de la filière juridique ont été présents sur tous les fronts afin de constater les mesures de soutien aux entreprises impactées par la crise sanitaire. La transversalité qui existe au sein de la Filière juridique a montré son efficacité : le partage de connaissances et des pratiques a été un véritable atout.

Outre leurs expériences et leurs savoir-faire, les juristes ont fait preuve de compétences transversales : ils se sont adaptés à ce contexte avec flexibilité et agilité, dans un esprit de collaboration et une volonté de pilotage.

Extrait du rapport d'activité de la filière juridique de Bpifrance.





# Le legal design, outil de diffusion et de valorisation du droit

Le *legal design* est une méthodologie que le Legal Ops devra s'attacher à maîtriser pour de multiples raisons. Il s'agira notamment d'en appliquer les principes au cours de ses missions, puisque la construction d'un process ou d'une politique de knowledge management sera d'autant plus pertinente que ses documents auront été pensés pour répondre aux besoins des utilisateurs. Le Legal Ops s'attachera également à aider les membres des directions juridiques qu'il accompagne à revoir la façon de délivrer leur service, en développant la pratique du *legal design*, pour du contenu toujours plus pertinent, compris et pris en considération !

# Let's talk legal design

L'aventure du legal design peut sembler un peu abstraite. Pour apporter un peu de concret à celles et ceux qui souhaitent le pratiquer, j'ai souhaité partager mes réflexions ci-dessous, ainsi qu'un mode d'emploi appliqué à l'un de mes premiers projets réalisé pour le groupe Clarins (p. 50-51). Accompagnée de deux autres membres du stream Legal Design de la commission Legal Ops, Chloé Redon et Estelle Blond, nous vous livrons la vision et le travail de trois acteurs français (p. 47 à 49). Trois positionnements, trois "styles" différents mais un objectif commun : la démocratisation et l'intégration du legal design dans les pratiques des directions juridiques.

PAR LISA TOUZARD

**I**f you can't measure it, then it doesn't exist. Longtemps je me suis confrontée à cette obsession de la mesure et je me suis sentie démunie face à cet adage qui résume à merveille le monde professionnel contemporain. Plus d'une décennie à tenter de me positionner en *business partner* sans réellement réussir à définir le concept appliqué à la fonction juridique. Plus d'une décennie à tenter de créer du lien avec le reste de l'entreprise, et pourtant continuer à arpenter les couloirs de directions juridiques dont les murs ne semblent pas désépaissir...

J'en suis venue à ce constat : on définit à tort l'homme de loi par la somme de ses connaissances alors que l'on devrait le faire à l'aune de sa faculté à faire comprendre le droit. Par esprit de corps, par convenance, et bien d'autres raisons encore, c'est d'une aura austère qu'ont été auréolés avocats et

juristes, que l'on sollicite trop souvent en dernier recours, tel le pompier l'incendie déjà déclaré...

Trop de juristes pensent encore que leur rôle réside essentiellement dans la mise en valeur du syllogisme et des aspects techniques des dossiers. Trop sont convaincus d'un conflit entre la précision voulue par le langage du droit et la nécessité d'intelligibilité, de compréhension. Trop pensent que si leurs clients n'intègrent pas les contraintes juridiques, c'est par manque de volonté ou désintérêt pour la matière. Trop peu réalisent que c'est le plus souvent parce que la règle de droit est mal exprimée, difficilement accessible ou compréhensible qu'elle n'est pas appliquée ou rapidement oubliée. Trop peu ont conscience que l'une des valeurs ajoutées du juriste, et non des moindres, est de rendre clair ce qui est flou, simple ce qui est complexe.

## LEGAL DESIGN : LE CONCEPT

Ma rencontre avec le *legal design* a beaucoup changé mon approche du métier de juriste. Le *legal design* consiste à appliquer les méthodes du design (et notamment le centrage utilisateur, en définissant sa cible et ses besoins) et utiliser des outils spécifiques (le langage juridique clair, la visualisation et la schématisation) pour concevoir des documents et des services juridiques ou non (contrats, workflows, process) faciles à comprendre, à prendre en main et par conséquent, à appliquer, même pour des non-juristes !

Intégrer le *legal design* à ma pratique a été l'occasion de me créer une définition de ce que *business partner* signifie pour la fonction juridique : en rendant lisible et compréhensible le droit, le juriste en réaffirme l'importance. Il [re]trouve une place de choix dans l'entreprise et dans sa stratégie.

Autonomisation des opérationnels et suppression des questions récurrentes permettent aux juristes de se focaliser sur des dossiers à forte valeur ajoutée. Diminution du nombre de réclamations, des contentieux mais aussi des non-conformités... De solides indicateurs démontrant que les services juridiques ne sont pas (simplement) des centres de coûts... *If you can't measure it, then it doesn't exist* : voilà que je parvenais enfin à mesurer la performance de mon activité ! ■



# Le legal design dans tous ses états

Relativement récent, le legal design représente une opportunité pour rendre le droit plus lisible et attractif. Partons à sa découverte avec quatre experts du sujet.

PAR ESTELLE BLOND, JULIE MATHYS, CHLOÉ REDON ET LISA TOUZARD

“ L'objectif du legal design est de créer des produits, services et organisations juridiques qui soient utiles, utilisables et désirables, du point de vue de l'utilisateur.



**Alexandra Sabbe-Ferri,**  
fondatrice de Sagan Avocats

## Quelle est votre vision du legal design ?

**Ghislaine Brenas**, fondatrice de l'agence de legal design Juste Cause (voir p. 52) et, son associé,

**Aurélien Odjet**

Le legal design est une démarche méthodologique qui accroît l'efficacité des professionnels du droit en leur permettant de présenter et de diffuser leurs expertises de manière adaptée à leurs interlocuteurs.

**Marie Potel-Saville**, CEO d'Amurabi, agence d'innovation juridique par le design (voir p.54)

L'innovation juridique par le design consiste à rendre le droit accessible, actionnable et engageant. Cela revient à penser le droit par et pour l'usage, donc remettre les utilisateurs au centre de la démarche.

Le problème que nous tentons de régler est évident. Le droit manque cruellement d'utilisabilité : contrats arides, jargonneux, programmes de conformité peu engageants, processus opaques... Or, le design est obsédé par l'usage : trouver la forme qui permet la fonction, c'est-à-dire pouvoir se servir des objets de façon intuitive, grâce à leur forme.

De plus, design signifie étymologiquement dessein ET dessin. Nous nous attachons aussi à retrouver le sens des normes ou des obligations et à le présenter de manière engageante et surtout autonomisante pour les utilisateurs.

Le design du droit, c'est faire du droit pour les humains ! Et en visant un impact systémique, c'est-à-dire aller au-delà des livrables pour centrer durablement la pratique du droit sur les utilisateurs.

**Alexandra Sabbe-Ferri**, fondatrice du cabinet Sagan Avocats (voir p. 54)

Le legal design est l'application des méthodes du design thinking au droit, c'est-à-dire une méthode créative de résolution de problèmes d'usage du droit, centrée sur la satisfaction du besoin des utilisateurs. L'objectif du legal design est de créer des produits, services et organisations juridiques qui soient utiles, utilisables et désirables, du point de vue de l'utilisateur.

## Des conseils pour les débutants ?

**Alexandra Sabbe-Ferri**

- Résumer le véritable problème de l'utilisateur en trois points maximum et identifier son niveau de compréhension juridique.
- Regarder le document juridique en se mettant à la place de l'utilisateur lorsqu'il va être dans la situation d'en prendre connaissance et mettre la solution en application, pour anticiper ses difficultés.
- Oser reconnaître que les documents juridiques peuvent être simplifiés, sans pour autant créer de l'insécurité juridique. Un petit exercice simple est d'identifier tous les éléments redondants (dont le seul objet est de rassurer le juriste) pour les supprimer et tous les mots du jargon juridique pour les remplacer par un mot usuel ou par une définition simple.

**Marie Potel-Saville**

Faites le premier pas. Le centrage utilisateurs est avant tout une question d'état d'esprit : demandez-vous toujours qui sont les utilisateurs des documents ou des processus que vous créez, quel est leur

niveau de compréhension de la question de droit en cause et qu'est-ce qu'ils vont faire avec ce document ou processus.

Par ailleurs, la plupart des entreprises ont des designers en interne, n'hésitez pas à les rencontrer. Ils seront sûrement ravis d'explorer de nouveaux territoires et de collaborer avec vous.

Il existe un principe à valeur constitutionnelle de clarté du droit, de nombreux domaines du droit exigent un niveau de clarté et d'accessibilité de l'information juridique plus élevée (ex. : RGPD).

### Ghislaine Brenas & Aurélien Odjet

- Votre objectif n'est pas de devenir designer mais d'enrichir votre expertise de juriste d'une approche nouvelle.
- Travaillez en mode collaboratif : confrontez vos productions à des juristes et surtout à des non-juristes.
- Définissez dès le démarrage du projet des mesures de performance : cela permet à la fois de légitimer votre initiative auprès d'éventuels sceptiques et d'asseoir le bien-fondé de votre démarche.

### Qu'avez-vous appris de votre pratique ?

#### Marie Potel-Saville

La puissance de la méthodologie du design. Lors de l'organisation d'ateliers utilisateurs, les apprentissages tirés sont incroyablement éclairants. Les points de friction ne sont pas nécessairement ceux anticipés. Les verbatims sont toujours extrêmement utiles lors de la phase d'idéation et de conception. Il y a aussi le

plaisir de la cocréation avec nos clients et les utilisateurs : cela change profondément les rapports de passer deux ou trois heures en atelier à concevoir de nouvelles solutions tous ensemble. Ces ateliers sont sources d'engagement et d'appropriation des livrables. On gagne sur tous les plans : l'agilité des ateliers, l'efficacité des livrables et la satisfaction de chacun.

### Ghislaine Brenas & Aurélien Odjet

Au-delà de la mise en œuvre opérationnelle, un projet réussi nécessite très souvent d'embarquer une organisation dans son ensemble. Le *legal design* s'inscrit dans une démarche d'innovation au sein d'une direction juridique et notamment de changement de posture vis-à-vis de ses interlocuteurs. Faire participer différents membres de la direction juridique et des autres directions concernées est essentiel.

### Alexandra Sabbe-Ferri

Le droit n'est pas conçu pour être utilisé par un non-juriste ; c'est un immense problème ! Ma pratique du *legal design* m'a appris à tenir compte avant tout du besoin de l'utilisateur du service juridique. Je ne suis plus autocentrée sur le droit, mais sur l'usage du droit par mes clients. Cette nouvelle perspective me permet d'offrir une meilleure expérience juridique.

### Quelles sont les étapes clés d'un projet de *legal design* ?

#### Marie Potel-Saville

Nous pratiquons de plus en plus des design sprints : cinq étapes clés en un laps de temps court (cinq à huit

semaines) pour cocréer des solutions innovantes :

- Réunion de lancement, pour s'assurer de l'alignement sur les objectifs et définir notamment les KPI.
- Atelier 1 "recherche utilisateurs" dont le but est d'identifier leurs parcours face à une problématique donnée mais aussi de prioriser les points de friction.
- Atelier 2 "cocréation". Nous restructurons l'information pour résoudre un maximum de points de friction. Nous travaillons sur quelques paragraphes de langage clair pour trouver le ton juste, et faisons travailler les utilisateurs sur une boîte à outils graphique qu'ils peuvent facilement s'approprier et qui leur permet d'appliquer facilement des bases de graphisme, en live.
- Prototypage. Nous prenons la main pour créer le premier prototype, qui n'a pas vocation à être parfait ; il n'est là que pour être testé et amélioré.
- Atelier 3 de tests utilisateurs pour tester l'utilisabilité, l'acceptation, la lisibilité et la mémorisation des livrables.
- Itération puis finalisation.

### Alexandra Sabbe-Ferri

Tout projet repose sur trois étapes clés :

- 1 l'empathie pour identifier et bien comprendre le véritable besoin de l'utilisateur,
- 2 la créativité ou l'idéation pour créer un prototype de solution,
- 3 l'itération pour améliorer la solution initiale en fonction des retours des utilisateurs.

### Ghislaine Brenas & Aurélien Odjet

Les ateliers d'identification des besoins et de coconstruction sont des étapes clés, aussi bien avec nos clients qu'au sein de l'agence qui réunit différents profils indispensables (juristes, designers, communicants) :

- identifier et partager les attendus et contraintes respectives ;
- construire et développer la solution de manière collaborative.

Le design du droit, c'est faire du droit pour les humains !



Marie Potel-Saville,  
CEO d'Amurabi.

Ce sont également des étapes clés en termes d'adhésion à la solution.

### Quel est le champ d'application du *legal design* ?

#### Ghislaine Brenas & Aurélien Odjet

Le *legal design* peut servir à la refonte de process (contrats, délégations, offres commerciales...), des présentations pour sensibiliser et former les équipes, des contrats (CGV, franchise, etc.), des rapports d'activité de directions juridiques ou de sociétés, des documents de gouvernance... Le *legal design* peut aussi permettre de développer la compréhension et l'usage des modèles types de contrats. La tendance est clairement à la diversification.

#### Marie Potel-Saville

De plus en plus, les projets portent sur des sujets connexes au droit, comme si le droit était une porte d'entrée vers une multitude de thèmes, dès lors qu'on arrive à transformer la contrainte en outil d'action. Cette tendance se confirme actuellement avec plusieurs projets que nous menons dans le domaine de la RSE, et dans des projets stratégiques post M&A où le centrage sur les utilisateurs fait énormément sens : on peut acheter des entreprises mais pas forcer les individus à travailler ensemble s'il y a par exemple de gros gaps culturels.

#### Alexandra Sabbe-Ferri

Le raz-de-marée du *legal design* viendra des entreprises, qui ont une meilleure culture de l'innovation et qui l'imposeront ensuite aux cabinets d'avocats. La tendance pour l'avenir est selon moi le transfert de compétences en interne, avec une disparition progressive des *legal designers* ad hoc dès lors que les juristes seront tous *legal designers*.

### Quels KPI sont pertinents ?

#### Alexandra Sabbe-Ferri

Parmi les plus classiques :

- l'augmentation du nombre d'utilisation de la production "legal designée",
- la diminution du nombre de sollicitations du service juridique,

- la réduction du nombre de réclamations / litiges.

#### Ghislaine Brenas & Aurélien Odjet

Quel que soit le type de projet, la mesure de performance de la solution mise en place est indispensable. Il est tout aussi nécessaire d'intégrer le questionnement de départ, c'est-à-dire les attendus des juristes et des utilisateurs.

Plusieurs possibilités, parfois cumulables :

- l'étape de test, qui consiste à présenter la solution "prototypée" à un panel d'utilisateurs afin de collecter leurs appréciations et d'agir en conséquence.
- le questionnaire de satisfaction des utilisateurs, quelques mois après la diffusion, afin de collecter des retours d'utilisation, toujours dans l'objectif d'améliorer la solution. Ce questionnaire peut également être diffusé en amont afin de recueillir les attendus et avis des utilisateurs.
- le taux de consultation du support par les utilisateurs avant et après sa refonte.
- le quiz de connaissances suite à une présentation ou une formation.

#### Marie Potel-Saville

Nous avons noué un partenariat avec Mathilde da Rocha, PhD en neurosciences, avec qui nous avons créé notre Lab de *user testing* qui analyse :

- L'acceptabilité et l'acceptation, c'est-à-dire le degré d'intégration et d'appropriation d'un objet dans un contexte d'usage ;
- selon des critères d'attitude, d'utilité et d'utilisabilité perçues ;
- l'utilisabilité : un produit est dit utilisable lorsqu'il peut être utilisé avec efficacité (atteindre son but), efficacité (atteindre son but avec le minimum d'effort et de temps) et satisfaction (ressenti global de l'utilisation) par les utilisateurs ;
- selon des critères d'efficacité, d'efficience et de satisfaction.

De façon plus basique, mais parlante, les KPI peuvent être :

- le gain de temps généré.
- le taux d'acceptation d'un nouvel outil. ■

Le *legal design* s'inscrit dans une démarche d'innovation au sein d'une direction juridique et notamment de changement de posture.



Ghislaine Brenas  
et Aurélien Odjet,  
dirigeants de Juste Cause



# Le legal design appliqué aux CGV

Premier projet réalisé pour le groupe Clarins, lorsque je faisais partie de la direction juridique : la refonte des conditions générales de vente (CGV) du service d'abonnement "Clarins Unlimited". Je vous livre un pas à pas détaillé, assorti de conseils pour une bonne application du legal design !

PAR LISA TOUZARD

## # STEP 1 : DEFINIR ET ANALYSER

- A qui le document s'adresse-t-il ?
- Quel est le niveau de connaissance juridique de l'utilisateur ?
- Quelles sont ses attentes, ses besoins, ses objectifs ?
- Sur la base de ces éléments, quelles sont les informations essentielles à lui transmettre ?

### Pensez-y !

Pour mieux identifier les besoins, n'hésitez pas à réaliser des ateliers de travail et à créer des questionnaires (via Typeform, Google ou Microsoft forms).



## # STEP 2 : REECRIRE

Appliquez le langage juridique clair : Dites et écrivez le droit de sorte que le destinataire de l'information la comprenne dès la première lecture.

Il vous faudra vous adapter à votre destinataire (niveau de langue, de connaissance du droit) et rédiger clairement (structure claire, syntaxe simple).

### Pensez-y !

- Faites appel à la "loi du maximum" : l'information principale est donnée dans les premiers mots, le reste vient après !
- Préférez la voix active à la voix passive
- Evitez les répétitions
- Attention à l'usage de la négation (évitez une phrase qui cumule les négations, abstenez-vous d'utiliser un « ne » qui n'est pas suivi d'un « pas »).





### # STEP 3 : RESTRUCTURER

Pour être mieux compris et répondre aux besoins de vos utilisateurs, revoyez la structure de vos documents. Cet exercice apportera plus de fluidité et de lisibilité, et identifiera clairement les informations essentielles dans le document.



#### Pensez-y !

Vous pouvez découper les différentes parties des documents que vous souhaitez transformer et les redistribuer autrement. Cette méthode vous aidera, tel un puzzle, à trouver l'articulation et la structuration la plus adéquate au document.

A vos ciseaux et tubes de colle !

### # STEP 4 : METTRE EN IMAGE

Good to know : il ne s'agit pas de rendre le droit joli mais bien de répondre à l'adage : *"Parce qu'un bon schéma vaut parfois mieux qu'un long discours"*

L'idée est d'aider à la compréhension du document par la visualisation de certains éléments, en utilisant un schéma, un tableau, une frise chronologique.



#### Pensez-y !

Disposer d'un graphiste ou d'un designer est le Graal en la matière, mais à défaut, n'oubliez pas tous ces outils à votre disposition (Powerpoint fait des miracles, ou encore l'outil Canva disponible en ligne !)

### # STEP 5 : TESTER ET MESURER

Mettez votre ego de côté, faites tester et relire, embrassez et acceptez les retours, la critique, pour améliorer, une fois, deux fois, dix fois et obtenir LE résultat que l'utilisateur attendait !



#### Pensez-y !

Une fois le projet implémenté, mesurez l'impact du document : y-a-t-il moins de non conformités ? Moins de questions des opérationnels ? La DJ est-elle moins sollicitée ?

**PEUT-ON CHANGER D'AVIS ET QUAND ?**

Le droit Français (et plus précisément les articles L. 221-9 et L.221-18 et suivants du Code de la consommation) vous donne le droit de **CHANGER D'AVIS PENDANT 14 JOURS** francs à compter de la réception de vos achats, c'est ce que l'on appelle le droit de rétractation.  
*C'est très bon fait.*

**PARCE QU'UN DESSIN VAUT MIEUX QU'UN LONG DISCOURS**

**Jour 1**  
OHOO  
il commence à courir !

**Jour 15**  
À PARTIR DU 15<sup>ème</sup> JOUR, OHHOO,  
à compter de la livraison, vous ne pouvez plus user de votre droit de rétractation.

**Jour 14**  
MINUIT  
Fin du droit de rétractation.

Periode pendant laquelle vous pouvez changer d'avis

# Refonte d'un process juridique en images

Notre agence Juste Cause a été missionnée par une direction juridique pour créer un guide juridique encadrant le lancement des nouvelles offres commerciales. Objectif ? Concevoir un process pratique et compréhensible par tous.

PAR GHISLAINE BRENAS

## Principaux constats

Difficultés rencontrées par :

- la Direction commerciale :
  - identifier ses **interlocuteurs** juridiques dans le cadre du lancement d'une nouvelle offre commerciale
  - savoir ce que chacun doit préparer / **rédiger** concrètement ? Comment ?
- la Direction juridique :
  - être consultée suffisamment **en amont** concernant des offres commerciales complexes
  - diffuser les **modèles** de documents utilisables et expliquer comment les compléter



## Méthode (extraits)

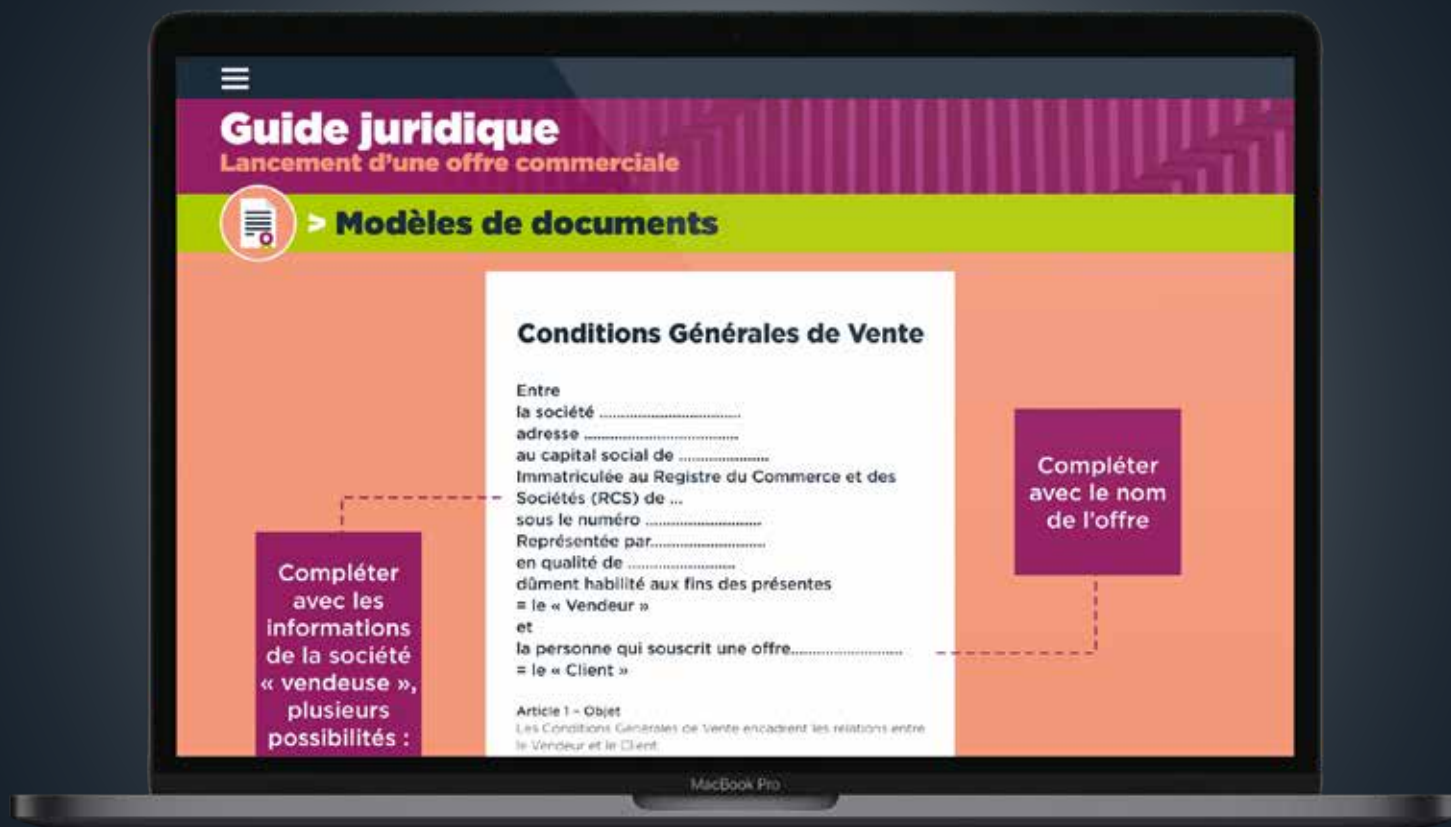
- Identifier précisément les **besoins** des équipes commerciales et de la Direction juridique
- **Coconstruire** la solution avec un 1<sup>er</sup> groupe de travail réunissant différents profils juridiques et commerciaux
- **Tester** le prototype de solution lors d'un atelier réunissant ce 1<sup>er</sup> groupe, ainsi que d'autres profils juridiques et commerciaux



## Objectifs

- Refondre le process de lancement d'offres commerciales afin de **rationaliser** l'intervention de la Direction juridique
- Donner des **réponses** et des **outils**, aussi bien à la Direction commerciale qu'à la Direction juridique, afin de mieux gérer les projets, maîtriser les risques et respecter les retopannings

**Concevoir un process utile et pratique accessible à tous les collaborateurs facile à mettre à jour**



# Exemples d'applications du legal design

Parce qu'une image vaut mille mots, voici des exemples concrets de réalisations visant à rendre le droit plus accessible, lisible et attrayant !

PAR ESTELLE BLOND, JULIE MATHYS, CHLOÉ REDON ET LISA TOUZARD

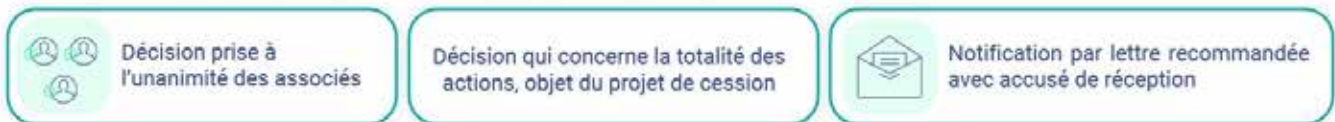
## PROCÉDURE DU RECUEIL DE L'AGRÉMENT

### 1 NOTIFICATION PAR LE CÉDANT DU PROJET DE CESSION



### 2 NOTIFICATION DE LA DÉCISION D'ACCEPTATION OU DE REFUS D'AGRÉMENT AU CÉDANT

Délai maximum = 30 jours à compter de la demande d'agrément  
 En l'absence de réponse dans le délai, l'agrément est acquis au cessionnaire de bonne foi



Pourquoi les statuts d'une entreprise devraient-ils être austères et leur compréhension réservée à une élite ? Voici une partie de ce fameux document repensées et designées par le cabinet Sagan Avocats.



Exemple d'un Avant / Après de l'agence d'innovation juridique par le design Amurabi. Le but était de rendre plus clair et intelligible le processus contractuel afin d'autonomiser les opérationnels.



## Legal Ops : pourquoi pas **vous** ?

Devenir Legal Ops ? Et pourquoi pas ? Vous souhaitez peut-être contribuer différemment au fonctionnement d'une direction juridique. Vous désirez sans doute être utile à vos collègues, votre service, vos clients, votre entreprise, autrement. Vous trouverez dans les pages qui suivent les réflexions de juristes qui ont franchi le cap et sont devenus Legal Ops.

En quelques mots : projetez-vous dans le rôle ! Tout d'abord, interrogez-vous sur votre situation professionnelle et sur le fonctionnement de votre département. Il faut ensuite préparer un pitch pour susciter l'intérêt de votre direction. Enfin, il faut créer un support de présentation qui vous aidera à convaincre, avec votre vision du département et votre futur rôle.



# Panorama des Legal Ops en France

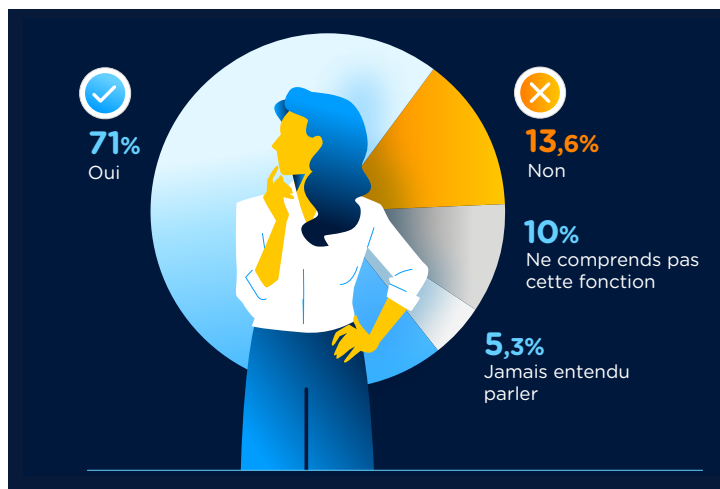
La fonction de legal operations manager se développe au sein des directions juridiques et cabinets d'avocats français. Pour collectivement mieux cerner cette fonction nouvelle, son périmètre d'action, et son évolution, la commission Legal Ops de l'AFJE et son partenaire Dilitrust ont mené l'enquête auprès d'un panel des directions juridiques françaises. Cette étude nous offre une cartographie des directions juridiques interrogées, et nous en apprend beaucoup sur leur degré de maturité en matière de Legal Ops, tant au niveau de la perception que du développement de la fonction. En outre, elle apporte des éléments concrets sur les compétences nécessaires à la fonction ainsi que sur ses missions.

PAR LA COMMISSION LEGAL OPS ET DILITRUST

## État des lieux et perception de la fonction Legal Ops

### Une fonction largement connue

Connaissez-vous la fonction de Legal Ops



### Mais, une fonction encore peu répandue

Une telle fonction existe-t-elle au sein de votre direction juridique ?

Non, nous n'avons pas de Legal Ops ou de projet d'en recruter

67,9%

Oui, la fonction existe dans notre direction juridique sans occuper un poste à part entière

20,1%

Oui, il existe un poste à part entière de Legal Ops

12,4%

Pas encore, mais nous projetons de recruter un Legal Ops

3,6%

### Avis d'expert

Le *Legal Ops* apparaît comme le véritable chef d'orchestre de la stratégie digitale mise en place par sa direction juridique. Cette fonction est en plein essor et contribue à la mutation du juriste d'entreprise vers le juriste augmenté maîtrisant le digital et les process. Dilitrust, dans sa volonté d'accompagner la transformation des directions juridiques, coconstruit donc avec les *Legal Ops* des solutions pérennes et innovantes.

Cyril Godet, head of Legal Expertise & Alliances chez Dilitrust

### Des atouts très clairs

Quel est pour vous le bénéfice d'un legal operations manager dans votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)

68,6%  
Un gain de temps dans le fonctionnement de la Direction Juridique ou du travail des juristes

28,3%  
Une rationalisation budgétaire

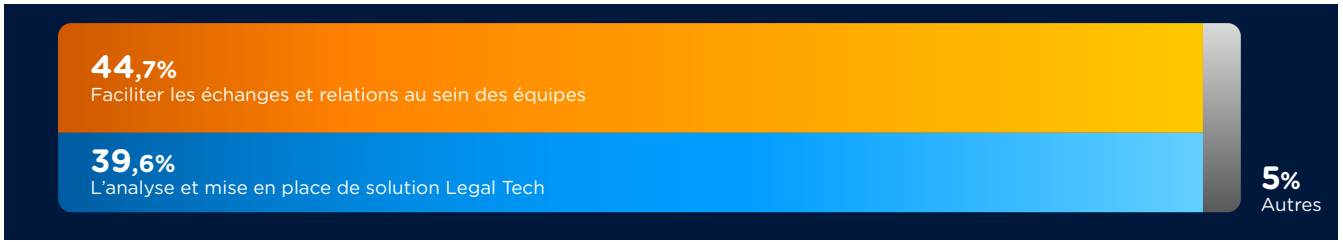
76,7%  
Une optimisation des process

73%  
Un meilleur fonctionnement de ma Direction Juridique



## Legal Ops, un facilitateur avant tout !

Quelle est, selon vous, la plus forte plus-value d'un Legal Ops ?



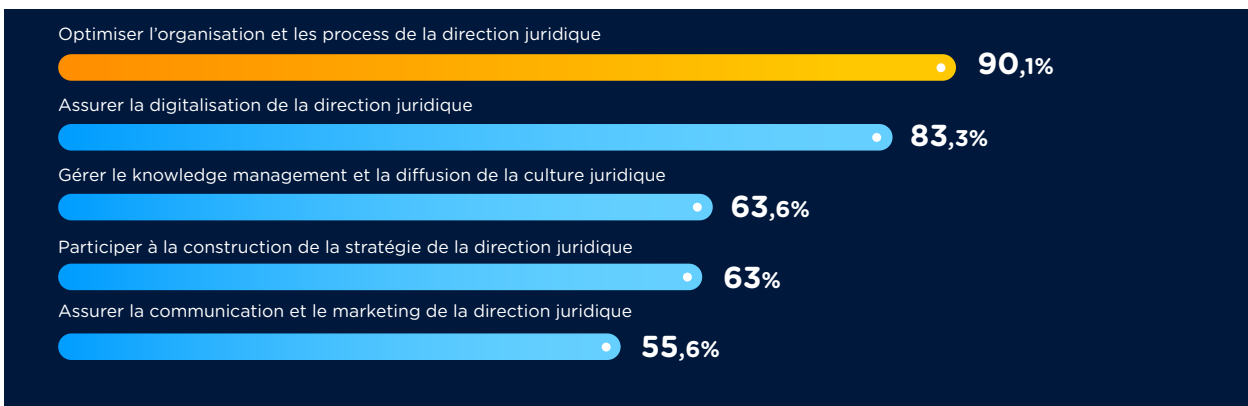
## Top 7 des qualités recherchées chez un Legal Ops

Parmi toutes ces qualités, lesquelles sont les 3 qualités prioritaires pour être ou devenir Legal Ops ?



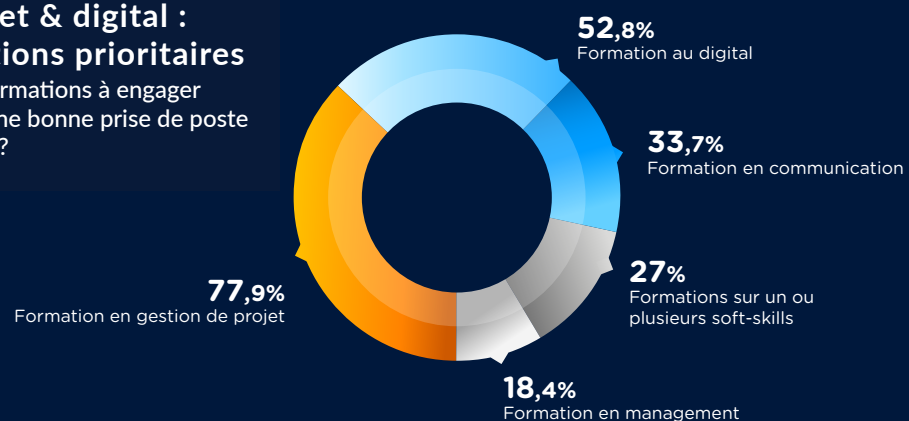
## Étendue du périmètre d'intervention du Legal Ops

Selon vous, quelles missions entrent dans le périmètre d'action du Legal Ops ?



## Gestion de projet & digital : les deux formations prioritaires

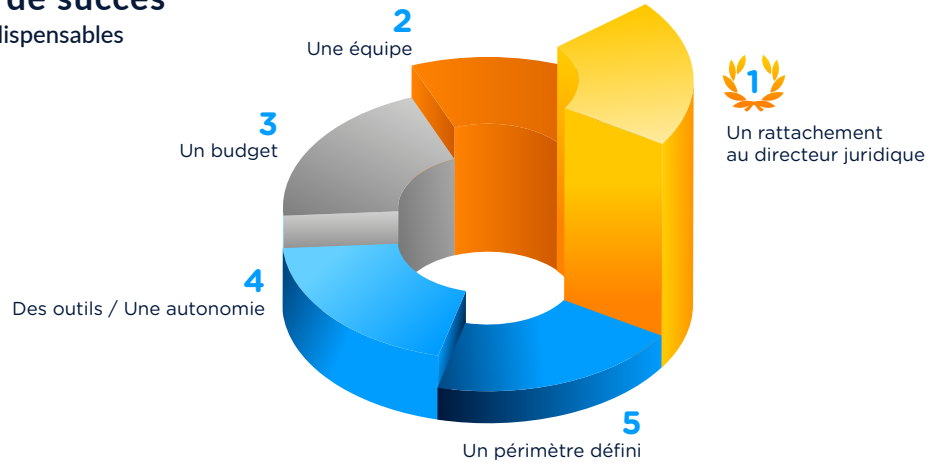
Qu'elles seraient les formations à engager prioritairement pour une bonne prise de poste en tant que Legal Ops ?



## Les Legals Ops et les outils professionnels

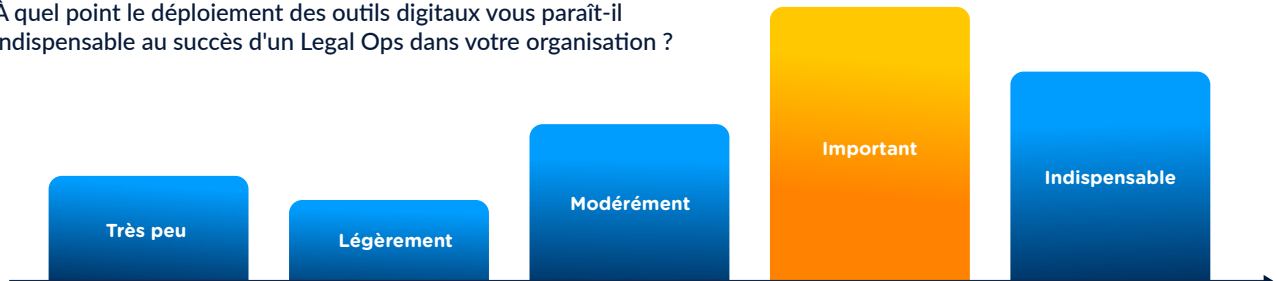
### Le rattachement au directeur juridique, un facteur de succès

Quels moyens vous semblent indispensables pour le succès d'un Legal Ops ?



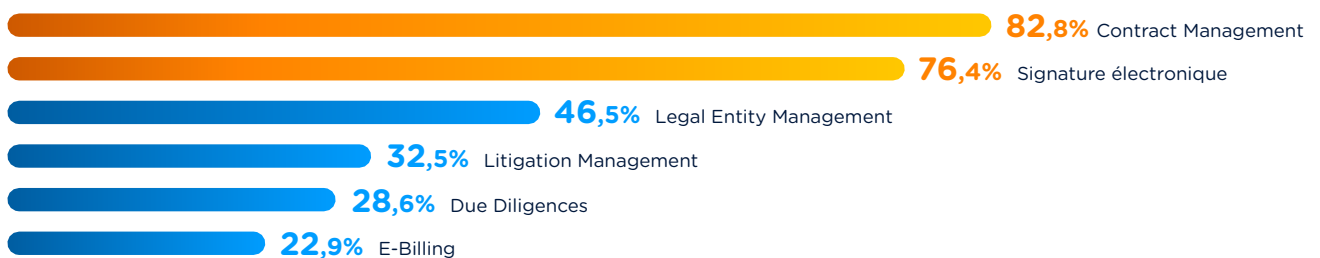
### Les outils digitaux, alliés importants du Legal Ops

À quel point le déploiement des outils digitaux vous paraît-il indispensable au succès d'un Legal Ops dans votre organisation ?



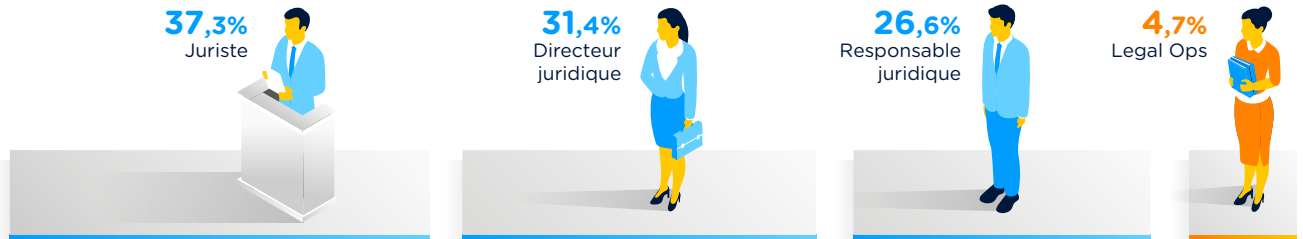
### Le contract management en pole position, devant la signature électronique

Quels outils digitaux vous paraissent les plus pertinents au succès d'une fonction Legal Ops ?

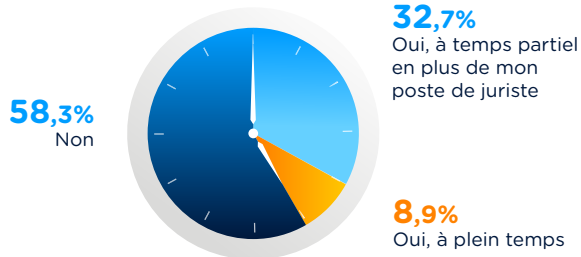


# Profils des répondants

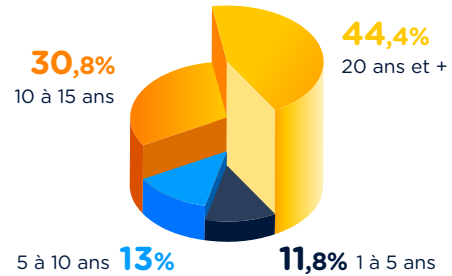
## Poste occupé



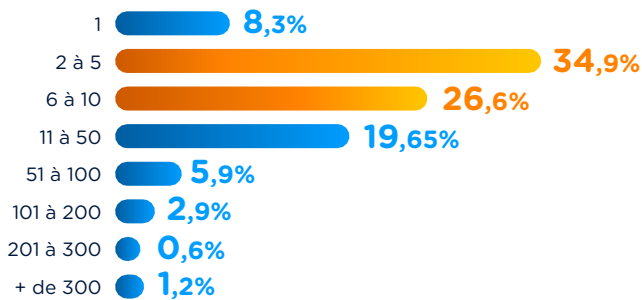
## Le sondé assume-t-il des missions de Legal Ops ?



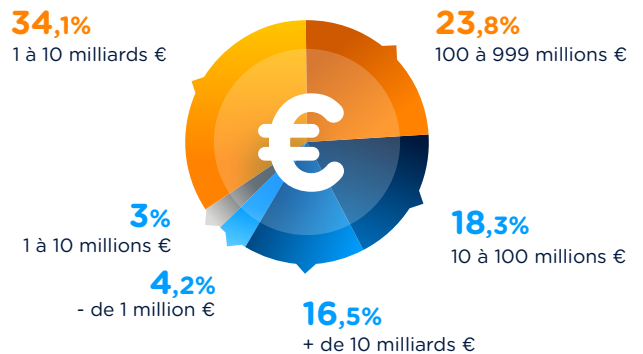
## Nombre d'années d'expérience



## Taille de la direction juridique



## Chiffre d'affaires consolidé de l'entreprise



## à propos de

### DILITRUST

Éditeur et intégrateur de logiciels, DiliTrust offre une gamme complète de solutions et de services dédiés à la gouvernance d'entreprise et au partage sécurisé de données sensibles et confidentielles. Reconnu pour son savoir-faire et son expertise pointue dans son domaine, DiliTrust s'engage chaque jour auprès de ses 2000 clients dans 50 pays ! Nous accompagnons les dirigeants dans l'atteinte de leurs objectifs en termes de conformité aux réglementations, d'efficacité opérationnelle, de transparence et de communication juridique et financière.

# Legal Ops : vision d'un recruteur

Le métier de Legal Ops se développe. Mais à quel point ? Quel est l'état des lieux sur le marché de l'emploi et dans les entreprises ? Quelles sont les compétences indispensables au Legal Ops ? Le point avec Audrey Déléris, manager chez Fed Légal, cabinet de recrutement.

PAR ALICE GILSON

Occuper la fonction de Legal Ops nécessite d'avoir été juriste pendant plusieurs années pour avoir une véritable connaissance de l'entreprise, de la DJ et de son fonctionnement.



Audrey Déléris,  
manager chez Fed Légal.

## Constatez-vous un essor du métier de Legal Ops ?

Depuis environ un an et demi, je m'aperçois de changements de titres de nombreux contacts sur LinkedIn. Beaucoup de juristes se rendent compte que les Legal Ops font parties intégrantes de leurs missions et ils tiennent à le faire savoir. La professionnalisation et la reconnaissance du métier de Legal Ops et le fait d'avoir une fonction dédiée sont nouveaux. Certains ex-legal chiefs of staff, directeurs de cabinet ou encore knowledge managers sont naturellement devenus Legal Ops, avec un périmètre plus élargi.

## Peut-on faire un parallèle avec les créations de poste de DPO ou de compliance officer ?

À mon sens, ce n'est pas comparable avec le DPO, dont la création a été prévue par le RGPD.

Le parallèle est un peu plus évident avec le compliance officer : beaucoup de juristes intervenaient sur des sujets de conformité sans en avoir le titre. Tout comme la compliance, les Legal Ops nécessitent de mettre en place des process et des programmes de formation par exemple.

Je souhaite la même évolution au Legal Ops que celle du compliance officer qui

est rattaché au plus haut niveau dans la plupart des structures. C'est la garantie d'un véritable support en interne. Pour le Legal Ops, un rattachement au directeur juridique est primordial. J'estime que le Legal Ops se rapproche davantage du contract manager, une fonction qui a aussi émergé de la pratique. Ils ont tous deux un rôle de facilitateur entre les équipes et de rationalisation des process avec un objectif d'efficacité.

## Les directeurs juridiques comprennent-ils bien l'enjeu du poste ?

Du côté des grands groupes, la réponse est positive sans aucun doute. Travailler sur les process et l'automatisation fait déjà partie de leur ADN. De plus, ils ont les moyens pour dédier une personne, voire plusieurs, à ces sujets. C'est même un moyen de faire évoluer les équipes.

Les structures plus récentes, comme beaucoup de start-up de la French Tech, ont également pris conscience qu'avoir les bons réflexes dès le début était un gage de réussite pour la suite. Ces sociétés en hyper croissance doivent mettre en place les bons outils et les bons usages rapidement, afin d'anticiper le développement de leurs équipes de quelques personnes à plusieurs dizaines.

### Selon vous, les Legal Ops sont-ils plutôt recrutés en interne ou en externe ?

Les grands groupes fonctionnent plutôt par promotion interne. Pour les plus petites sociétés, beaucoup sont encore en réflexion et préfèrent faire appel à un consultant externe afin de tout mettre en place et de valider la pérennité de la fonction au sein de leur équipe.

Je suis encore peu mandatée pour des profils dédiés à 100 % à ces sujets mais davantage pour des juristes IT et contrats avec une forte appétence pour les process et les outils digitaux.

### Quel périmètre est généralement envisagé ?

Les Legal Ops couvrent des sujets très divers qui conduisent à une organisation et une efficacité optimisées du travail des juristes. Cela passe par la raison d'être même de la direction juridique (vision et stratégie pour mener à bien sa mission), le *contract management*, le *knowledge management*, les process de digitalisation et d'automatisation, l'utilisation du *legal design*, les ressources humaines internes à la direction juridique et les ressources budgétaires avec la relation prestataires.

### Quel type de profil est demandé ?

Occuper la fonction de Legal Ops nécessite d'avoir été juriste pendant plusieurs années pour avoir une véritable connaissance de l'entreprise, de la DJ et de son fonctionnement. Ce poste est stratégique pour la DJ puisqu'il a notamment pour objectif de rendre le travail des juristes encore plus efficace. Recruter un profil junior ou un parajuriste serait une gageure. Au même titre que le directeur juridique doit s'entourer des meilleures expertises juridiques, il doit considérer avec attention le recrutement de son Legal Ops qui sera une sorte de bras droit au quotidien.

### Comment se former ?

Le Legal Ops est un métier de soft skills et de compétences techniques qui ne sont pas couvertes aujourd'hui par un seul diplôme : communication, *legal design*, analyse d'éléments financiers pointus, gestion de projet, maîtrise d'Excel, du mode agile ou encore de la conduite du changement.

De plus, le savoir-être est primordial et ce poste ne convient pas à tout le monde. Une personne curieuse et motivée peut très bien prendre en main sa formation de façon autodidacte et acquérir ses connaissances de manière autonome sans que cela ne soit forcément sanctionné par un diplôme. Outre la curiosité et l'organisation, il est également nécessaire d'avoir le sens du détail et une appétence pour l'informatique, la digitalisation et bien sûr les process !

Enfin, avoir d'excellentes aptitudes en communication est primordial car le Legal Ops est amené à collaborer aussi bien avec des membres de l'équipe juridique, du business ou encore de la direction générale.

### À quelle rémunération peuvent prétendre les Legal Ops ?

À ce jour, nous disposons de peu d'informations sur le sujet. Pour l'instant, leur rémunération est calquée sur celle

d'un juriste IP ou droit des affaires. Ils peuvent espérer un fixe à 55 - 65 K€ avec cinq ans d'expérience et au moins 70 K€ à partir de huit ans. Ce à quoi s'ajoute un variable, qui prend tout son sens dans une fonction de Legal Ops où les KPIs sont importants. Ces niveaux de rémunération concernent l'Île-de-France.

### Comment calibrer la répartition des tâches quand le juriste cumule aussi la fonction de Legal Ops ?

Avant de revendiquer un titre ou un poste à temps complet et pour convaincre sa hiérarchie, il faudra peut-être réaliser des missions de Legal Ops en plus de son travail quotidien. Une fois la mission confiée officiellement, il faudra délimiter précisément le temps consacré aux *legal operations* si ce n'est pas à 100 %. Deux à trois jours par semaine peuvent être une solution. Il faudra alors respecter cette répartition afin de pouvoir s'engager pleinement sur ces nouveaux objectifs.

### Cumul de casquettes = cumul des rémunérations ?

Et non ! Mais il est possible de négocier différemment les objectifs et donc le pourcentage de variable. ■



# Legal Ops : des profils **polyvalents**, encore **rare**s

Quelles sont les qualités recherchées chez un Legal Ops ? Comment se former ? Quelles évolutions de carrière envisager ? Ces questions ont été posées à trois Legal Ops. Voici leurs réponses.

PAR HASSAN ELMILIGUI, JULIE GUILLOTTE ET DANA SOTIROVA

## Quels conseils donneriez-vous à ceux qui souhaitent exercer la fonction de Legal Ops ?

**Lisette Van Eenennaam**, *chief counsel operations & finance* chez ABB<sup>1</sup> (Suisse)  
Allez-y, c'est un métier d'avenir. os parents n'ont pas à s'inquiéter :-)

**Cécile Cailac**, *legal operations manager* chez Chanel<sup>2</sup>

Faites avancer les projets auxquels vous croyez, le reste suivra. Et, vous n'êtes pas seul ;-)

**Rozenn Heathcote**, *executive director legal operations & strategy* chez JLL<sup>3</sup>

Soyez curieux, suivez des webinaires. Il y a de nombreuses ressources et groupes de networking disponibles avec le CLOC & l'ACC, vous permettant de vous familiariser avec les différents axes de travail. Chaque entreprise a un niveau de maturité différent dans ce domaine. Essayez de comprendre où en est votre entreprise en rencontrant les parties prenantes concernées.

## Quelles formations choisir pour devenir Legal Ops ?

**Rozenn Heathcote**

Il n'y a pas de diplôme ou certification typique menant aux Legal Ops. Une formation en droit, en RH, en audit et/





ou en finance est assurément un atout. La fonction Legal Ops est comme une grande fonction de management des programmes qui se dirige par influence, s'engage auprès des parties prenantes, optimise l'organisation, les processus et les outils.

Les compétences nécessaires pour réussir dans cette fonction sont (sans ordre d'importance) : l'apprentissage continu, la résilience et la persévérance, l'innovation, l'appétence pour la technologie et la résolution de problèmes, la collaboration (et diplomatie), des compétences d'influence et de communication, la gestion de projet, le sens critique, le leadership dans la conduite du changement...

#### Lisette Van Eenennaam,

Je pense qu'il existe de nombreuses compétences qui peuvent mener une équipe de Legal Ops sur le chemin de la réussite. Dans l'ensemble, je crois qu'il faut avoir envie d'aider, être un bon communicant et avoir une motivation et une volonté sans faille de faire bouger les lignes. Cela signifie qu'il faut essayer les choses sans crainte et permettre à une équipe diversifiée d'accompagner le changement et la gestion de projet. Il est également nécessaire d'avoir une compréhension approfondie de la façon dont les juristes pensent, travaillent et accompagnent le business. De nos jours, la compréhension financière et une affinité pour l'analyse de données sont également importantes.

#### Cécile Cailac

Tout dépend de la dominante des Legal Ops. Pour la création d'une fonction, il faut disposer d'une vue 360, être curieux et s'intéresser à tout, avoir du bon sens et de l'écoute pour s'assurer que les bons sujets sont adressés et surtout au bon moment. Les bases, selon moi, sont la finance (pour comprendre les cycles budgétaires et les

contraintes), la LegalTech et l'innovation (le niveau de maturité des outils permettant dorénavant un réel gain d'efficacité), le change management et le talent *development*.

Je recommande les formations proposées par l'ACC (*Association of corporate counsel*) et le CLOC (*Corporate legal operations consortium*). Pour renforcer l'aspect innovation et LegalTech, je suis de près le DU d'Assas sur la Transformation numérique du droit et LegalTech. Et bien sûr, il existe de très bonnes formations diplômantes en *project management*, qui me paraît essentiel pour les personnes intéressées par un bon déploiement de LegalTech.

### Quels sont les challenges rencontrés pour recruter un Legal Ops ?

#### Rozenn Heathcote

Il n'y a pas beaucoup de profils sur le marché. Il faut donc recruter des candidats avec des parcours différents et les former.

#### Cécile Cailac

L'idéal serait bien sûr de proposer une formation Legal Ops dédiée. Il existe de plus en plus de profils avec une belle expérience Legal Ops, mais surtout à l'international. Néanmoins, les évolutions internes sont possibles, j'en suis la preuve. Faire confiance à quelqu'un en interne est un gage de bonne compréhension des enjeux de la DJ, des personnes la composant et de toutes les personnes de la maison apportant sa pierre au projet. Il ne faut pas penser qu'un modèle unique peut s'appliquer à tous.

#### Lisette Van Eenennaam

Une équipe Legal Ops doit être diversifiée. Vous aurez besoin de juristes pour comprendre ce dont ils ont

besoin et comment ils travaillent, mais vous aurez également besoin d'experts en technologies, de data analysts, de chefs de projet, de financiers, de spécialistes de la communication, etc. Plus les profils sont diversifiés, meilleur est le résultat. La fonction Legal Ops est source d'innovation continue, ce qui n'est possible qu'avec des profils issus d'horizons et d'expériences différents, permettant de sortir des sentiers battus.

### Quelles sont les évolutions possibles pour un Legal Ops ?

#### Cécile Cailac

Les évolutions sont multiples !

- 1** Au sein de la DJ en elle-même, car cette fonction offre une perspective transversale sur l'ensemble des sujets juridiques,
- 2** mais aussi au sein du business, une bonne *roadmap* nécessitant une bonne connaissance des enjeux business,
- 3** et des autres corporates, de par les liens précieux de partenariat construits avec les fonctions RH, Finance, Innovation qui offrent également des perspectives.

#### Rozenn Heathcote

Je vois des opportunités dans d'autres fonctions de l'entreprise, à l'image du COO (*chief operating officer*). ■

<sup>1</sup>ABB, spécialiste des technologies de l'énergie et de l'automation, emploie quelque 105 000 salariés dont 250 au niveau juridique.

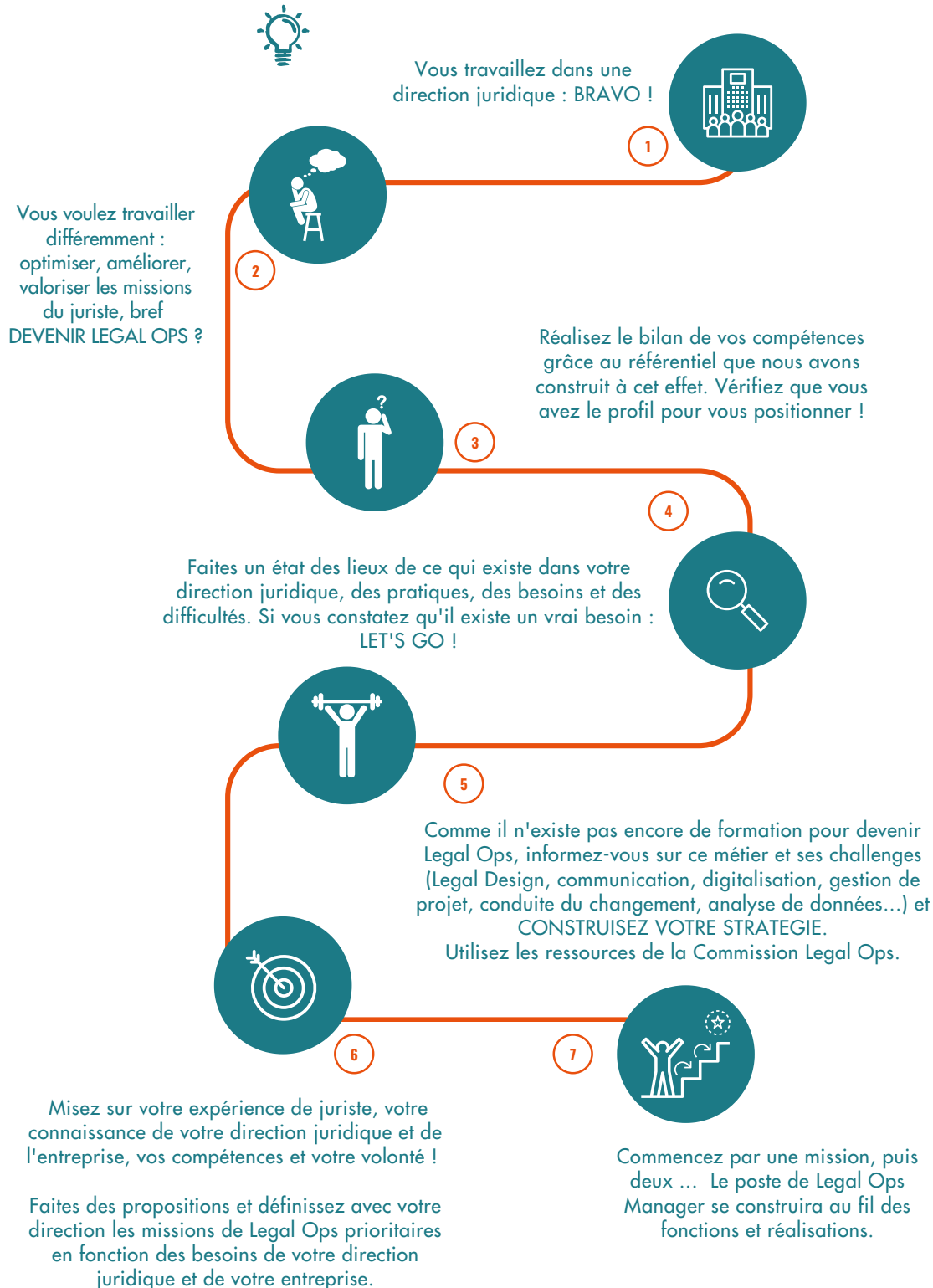
<sup>2</sup>Chanel est une entreprise internationale avec une équipe juridique basée dans la plupart des régions du monde.

<sup>3</sup>JLL : 98 000 collaborateurs (dont près de 300 au juridique) répartis dans 80 pays. Secteur de l'immobilier d'entreprise.

# Comment devenir Legal Ops ?

Vous avez un poste de juriste et souhaitez endosser des missions de Legal Ops, voire briguer un poste à plein temps ? La réponse en infographie !

PAR LA COMMISSION LEGAL OPS



# Vie des entreprises

## **TRAD'ZINE**

Aboubekeur ZINEDDINE, Fondateur.....p. 66

## **ADEQUACY**

Anne-Angélique de Tourtier, Customer Experience Officer.....p. 67

## **CALAME**

Emilie Letocart-Calame, Fondatrice.....p. 68

## **LEGAL 230**

Fabien Bernier, CEO .....p. 70

## **SERAPHIN LEGAL**

Thomas Saint-Aubin, CEO etco-fondateur.....p. 71

## **WNAP**

William Nahum, Fondateur.....p. 72

## **BRYTER**

Michael Grupp.....p. 74

# Des solutions rapides et sur mesure pour la traduction juridique



**Aboubekeur ZINEDDINE,**  
fondateur

Créé en 2015, TRAD'ZINE est un cabinet de traduction spécialisé dans le domaine juridique, assistant des cabinets d'avocats et les services juridiques de sociétés internationales. Aujourd'hui doté de six collaborateurs, le cabinet dispose également d'un réseau d'une centaine de traducteurs, et se développe activement en France et à l'étranger. **Entretien avec le fondateur de l'entreprise, Aboubekeur ZINEDDINE**

## Comment peut-on caractériser la spécificité de votre approche dans le domaine de la traduction ?

L'ADN de Trad'Zine, c'est l'hyperspécialisation et la proximité avec les clients. Nous faisons de la traduction juridique et certifiée sur-mesure, dans un domaine où la précision et la confiance sont essentielles.

Nous avons développé un outil d'intelligence artificielle dédié à la traduction juridique (nommé LEX 24/7). Cet outil a été construit pour les juristes, développé à partir de nos propres traductions, et il nous permet de traiter de gros volumes de manière très qualitative (en arabe, français, anglais et espagnol). Bien entendu, l'utilisation de cet outil est toujours couplée avec le travail de nos traducteurs experts, en amont et en aval, en révision, ou dans des cas où l'on ne souhaite ou peut pas utiliser l'intelligence artificielle. Pour ce faire, nous avons une équipe de traducteurs en interne et de nombreux traducteurs experts que nous sollicitons en externe dans une trentaine de langues.

## Votre travail est donc toujours personnalisé ?

Nos outils et nos équipes de traducteurs nous permettent de traiter de gros volumes souvent dans des délais très courts. Nous faisons du sur-mesure pour chaque client.

J'ai créé Trad'Zine avec l'idée de supprimer les intermédiaires, qui me paraissent souvent un obstacle à la fluidité dans la prestation du service : nos clients sont donc en relation avec les traducteurs eux-mêmes. Cette proximité a de nombreux avantages, à la fois en termes de coût, mais aussi en termes de temps : nous arrivons à produire plus rapidement que les grosses structures, tout en maintenant une exigence de qualité maximale. On sait que les juristes doivent très souvent travailler dans l'urgence. En supprimant les intermédiaires en interne et en externe, nous arrivons à obtenir un gain de temps déterminant. C'est la raison pour laquelle nos clients sont aussi bien des cabinets d'avocats que des services juridiques de grands groupes : nous pouvons répondre à leur besoin et nous leur garantissons un service sur mesure.

## Quel est votre panel de prestations sur-mesure ? Est-ce que vous limitez à la traduction ?

Nous proposons une grande variété de prestations linguistiques. Pour une même société, nous pouvons faire la traduction juridique, la traduction financière, la traduction certifiée, la réalisation de missions sur site et de missions d'interprétation ou encore la légalisation des traductions pour l'étranger.

En réalité, tout se fonde sur le fait que nous construisons avec nos clients une relation de confiance. Nos clients savent qu'ils peuvent nous faire confiance sur l'urgence, sur la qualité, mais aussi sur le conseil : le fait que nous travaillons sans intermédiaires, encore une fois, est primordial. Nos clients savent qu'ils peuvent avoir un conseil ou une réponse rapide, fiable et personnelle sur un dossier de traduction certifiée par exemple. Même si nous sommes une structure plutôt personnalisée à taille humaine, nous répondons efficacement à un besoin auquel même les grands groupes ne peuvent pas apporter de solution en interne. La confiance de nos clients est le meilleur témoin de la pertinence de notre approche !

## Contact :

- 266 avenue Daumensil 75012 Paris
- +33 1 53 021 041
- [contact@tradzine.com](mailto:contact@tradzine.com)
- <https://www.linkedin.com/company/trad'zine/>
- [www.tradzine.com](http://www.tradzine.com)



# Une solution simple, sécurisée et connectée au service de la conformité des entreprises



Pour accompagner les entreprises sur les sujets relatifs à la protection des données et à la conformité au RGPD, Infhotep propose à ses clients la solution Adequacy. **Anne-Angélique de Tourtier, Customer Experience Officer chez Adequacy**, nous présente cette solution et ses principaux avantages.

**Anne-Angélique de Tourtier**

Customer Experience Officer chez Adequacy

## Quelques mots pour nous présenter Infhotep et Adequacy.

Infhotep est une société de conseil créée en 2003 et spécialisée dans les systèmes d'informations avec un focus sur la gestion du patrimoine de la donnée. En 2016, avec l'émergence du RGPD, les équipes d'Infhotep ont mis au point une boîte à outils pour pouvoir mener à bien leurs premières missions autour de la protection des données et de la mise en conformité au RGPD. Plébiscitée par nos clients, cette boîte à outils est devenue Adequacy, une solution logicielle qui a été créée avec et au service des métiers qui l'utilisent au quotidien.

## Aujourd'hui à qui s'adresse Adequacy et à quelles problématiques permet-elle de répondre ?

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ainsi que les organisations publiques peuvent utiliser Adequacy. Plus particulièrement, elle permet de répondre aux besoins spécifiques de trois métiers :

- Le DPO qui a un enjeu de conformité dans son organisation qu'elle soit publique ou privée : il va pouvoir utiliser toutes les fonctionnalités récurrentes dans le cadre de la protection des données et de la conformité au RGPD. Il pourra par exemple tenir et automatiser le registre des traitements, les analyses d'impact relatives à la vie privée (AIPD/PIA), le journal des exercices des droits ou encore des tableaux de bord et bilan ;
- Le directeur juridique qui a un enjeu d'audit des contrats, de cartographie des sous-traitants et de recensement des

potentiels transferts hors UE : il va retrouver dans Adequacy des fonctionnalités pour l'accompagner dans la revue de contrats, la rédaction de clauses contractuelles, notamment de sous-traitance, mais aussi pour réaliser des audits ou des auto-évaluations afin de faire un état de lieu « conformité » de l'organisation... ;

- Le DSI qui a un enjeu de sécurité : il va avoir accès à des fonctionnalités spécifiques de cartographie applicative, de recensement et de mesure de sécurité et des risques. Il va ainsi pouvoir mener des audits de sécurité sur les outils et applications utilisés dans l'organisation, et plus globalement piloter la sécurité du SI.

## Pouvez-vous également nous donner des exemples concrets relatifs à son utilisation ?

Concernant l'activité de revue de contrat, une tâche stratégique mais chronophage, la direction juridique va pouvoir lancer, grâce à Adequacy, des campagnes d'audit de ses sous-traitants pour vérifier le respect des exigences RGPD. La solution inclut aussi des modèles de clauses intégrées, automatiques, contextuelles et reliées au registre.

Sur le sujet critique du transfert de données hors de l'Union européenne, l'utilisateur va pouvoir vérifier et suivre la conformité de ces transferts grâce à un système de signalement et de gestion du du risque.

Au niveau de la DSI, on peut citer le module d'analyse d'impact, directement connecté au registre, qui intègre des aides contextuelles pour l'explication des termes de la méthodologie et des termes définis, des questions

pour guider l'utilisateur, des modèles répliquables et des scénarios de menaces. Ce module est, par ailleurs, un des principaux vecteurs de différenciation de notre solution sur le marché !

## Pourquoi est-ce pertinent pour une entreprise et plus particulièrement pour une direction juridique de se doter d'un outil comme Adequacy ?

Sur le plan opérationnel, Adequacy permet un gain de temps de 50 % sur les registres grâce aux modèles répliquables et de 75 % sur l'analyse d'impact. Au-delà, cette solution permet de centraliser dans le temps tous les éléments nécessaires à structurer la démarche de conformité des organisations et à prioriser les chantiers. Simple, sécurisée et connectée, elle s'adapte au système d'information de chaque entreprise ou organisation. 100 % développée en interne et hébergée en France, c'est aussi une solution souveraine. Enfin, nos Customer Success Managers qui accompagnent nos clients ont tous un profil de juriste et sont DPO certifiés auprès de l'Afnor.

**ADEQUACY**  
BY INFHOTEP

### Contact :

- 6, rue d'Antin 75002 Paris
- 01 55 35 36 36
- [contact@infhotep.com](mailto:contact@infhotep.com)
- [adequacy.app](https://adequacy.app)
- [infhotep.com](https://infhotep.com)



# Legal Operations : comment faire briller la fonction juridique ?



**Emilie Letocart-Calame,**  
fondatrice

Entreprise créée en 2019, comptant aujourd'hui huit collaborateurs (bientôt dix), Calame - The Legal Ops Company assiste les Directions Juridiques dans leurs enjeux d'organisation, d'optimisation, de digitalisation et de stratégie lorsque celles-ci manquent de temps ou de ressources. Entretien avec sa fondatrice, **Emilie Letocart-Calame.**

## **Pourquoi avoir créé Calame - The Legal Ops Company ?**

Durant ma carrière professionnelle en direction juridique et en échangeant avec mes pairs – notamment via l'AFJE –, je me suis rendue compte qu'elles manquaient d'organisation, de structuration, d'outils digitaux répondant aux besoins métiers. Par ailleurs, aucune ressource n'était allouée à ces chantiers ou à la conduite du changement qu'ils requièrent. J'ai donc souhaité répondre à ce besoin en centralisant la gestion organisationnelle du département autour d'une seule personne – ou d'une équipe –, qui porte dès lors le projet de transformation. C'est ce qu'on appelle les Legal Operations, et personne sur le marché français ne savait répondre à ce besoin alors que nous avons vingt ans de retard sur les Etats-Unis ! C'est pour cela que j'ai décidé de créer The Legal Ops Company

## **Le Covid a-t-il transformé l'organisation des départements juridiques ?**

Oui, le Covid a effectivement été un accélérateur d'une transformation digitale nécessaire. Quand la pandémie a débuté, nous avons concentré nos efforts sur l'implémentation d'outils digitaux très basiques et indispensables, notamment la signature électronique qui faisait

cruellement défaut aux directions juridiques dans un contexte de télétravail généralisé.

A présent, les organisations prennent davantage conscience de l'intérêt de se doter d'outils digitaux performants avant d'être contraints de le faire.

## **Quelle est la relation entre le directeur ou la directrice juridique et le Legal Ops ?**

Le ou la DJ et le Legal Ops Manager ont un rôle bien distinct : au DJ celui de gérer les dossiers stratégiques, les enjeux juridiques complexes, la stratégie de sa direction juridique et le lien avec le comex et la Direction Générale. Le Legal Ops Manager est là pour assurer la fluidité organisationnelle, processuelle et digitale du département. Il permettra la compilation de data qui serviront au DJ pour le pilotage de la stratégie juridique, RH et budgétaire. Le Legal Ops est en fait un adjoint du DJ, qui se concentre uniquement sur la partie efficacité du département et non pas sur le fond des dossiers – même s'il en a une bonne compréhension.

## **Dans quelles circonstances êtes-vous amenés à accompagner des directions juridiques ?**

J'identifie ici deux situations.

Nous intervenons tant auprès des grands groupes (CAC 40 ou SBF 120) afin de rationaliser l'organisation et la digitalisation d'un département déjà construit et mature qu'auprès de scale-up ou licornes dont l'activité économique augmente plus vite que les fonctions support et dont l'hypercroissance crée des problématiques organisationnelles qu'il faudra adresser dès que possible. Dans tous les cas de figure, on constate qu'il est demandé aux équipes juridiques de faire plus avec moins, notre valeur ajoutée est ainsi de leur permettre d'automatiser ce qui peut l'être afin qu'ils se concentrent sur leur cœur de métier : le conseil juridique haut de gamme et le traitement des dossiers stratégiques. Nous les aidons ainsi à faire plus et/ou mieux à moyens constants.

Nous intervenons sur des phases très ponctuelles en cas de chantier urgent ou critique, ou bien sur des phases plus longues pour la gestion de projets informatiques de grande ampleur, tout dépend de leurs besoins !

## **Les directions juridiques sont-elles réceptives aux solutions que vous proposez ?**

Absolument ! Aucune Direction Juridique n'a aujourd'hui un nombre de juriste

suffisant pour couvrir tous les sujets qui sont de leur ressort. Aucun collaborateur ne refuse la main tendue car à la différence de consultants nous ne leur expliquons pas quoi/comment faire : nous portons le projet nous-mêmes pour eux, à leurs côtés.

### **Vous adressez-vous uniquement aux entreprises qui disposent déjà de Legal Ops ?**

Non bien sûr ! Nous sommes dans certains cas sollicités par des directions juridiques qui en sont dépourvues, par manque de budget ou parce qu'elles n'ont pas trouvé le bon profil sur le marché (qui n'est pas encore mature en France). Nous intervenons également en renfort d'un Legal Ops en poste. Nous sommes dans ce cas les « bras en plus » pour mener à bien un projet d'importance dans un délai restreint, mais également pour apporter notre expertise.

Nous commençons assez régulièrement une collaboration à temps partiel, par exemple au rythme d'une ou deux journées par semaine. Il est assez fréquent dans ce cas que les directions juridiques se rendent compte que les transformations à effectuer sont plus importantes qu'elles ne l'avaient imaginé, tout comme la valeur ajoutée qu'elles pourraient en tirer. Cette analyse les conduit soit à nous missionner sur un volume plus important, soit à créer en interne un poste de Legal Ops.

### **Qu'est-ce qui distingue votre approche dans le secteur des Legal Ops ?**

Plusieurs choses nous distinguent, car nous avons fait des choix très forts. En premier lieu, nous sommes spécialisés dans les *Legal Operations*, mais nous ne vendons pas du conseil : nous proposons des solutions concrètes.

Nous accompagnons nos clients dans l'établissement de leur *roadmap* organisationnelle et digitale. Nous les aidons, lorsque cela est nécessaire (car non, la digitalisation n'est pas la réponse à tous les maux), à choisir des outils qui répondent à leurs besoins. De très nombreuses Legaltechs ont vu le jour entre 2015 et aujourd'hui, et nous mettons un point



d'honneur à orienter nos clients vers des solutions sur mesure. Dans cette logique, nous avons fait le choix de refuser tout commissionnement de la part des legaltechs et notre indépendance fait partie de notre ADN.

Nous ne sommes pas non plus revendeurs, et enfin, nous n'avons aucun logiciel interne à vous vendre pour éviter tout conflit d'intérêt : nous ne sommes pas juge et partie.

Une fois l'outil choisi, nous n'abandonnons pas notre client avec un powerpoint vague et sans mode d'emploi. Nous implémentons la solution ou nous aidons à l'implémenter. Nous construisons également les process associés. A titre d'exemples, nous sommes experts en outils contractuels (outil de *Contract Management*), de saisine de la direction juridique, d'optimisation de la gestion des connaissances, des données personnelles, des opérations *corporate*, etc.

Nous travaillons auprès des équipes (juridiques, sales, finance, etc.), avec elles, et au quotidien.

Nous prenons en charge la gestion des projets, qu'ils soient informatiques ou non. Ce n'est pas le cas des sociétés de conseil

traditionnelles. Nos préconisations sont beaucoup plus concrètes car nous sommes ceux qui allons les mettre en œuvre par la suite. C'est la garantie pour nos clients que nous soyons avec eux « les mains dans le cambouis »

Dernier point et pas des moindres, chez Calame – The Legal Ops Company, même si nous ne délivrons plus de conseils juridiques, nous sommes tous anciens juristes, avocats directeurs ou directrices juridiques. Nous avons tous vécu les problématiques auxquelles sont confrontés nos clients : nous avons une appétence intrinsèque pour ces questions et ces difficultés qui ont pu nous frustrer pendant notre vie professionnelle passée ! Cette expérience et cet état d'esprit parlent clairement à beaucoup de nos clients.

### **Contact :**

- Emilie, Jonathan, Lisa, Alice [prénom]@thelegalopscompany.com
- <https://thelegalopscompany.com>
- LinkedIn Calame – The Legal Ops Company
- LinkedIn Emilie Letocart Calame

# Traduction juridique : le poids de l'expertise



Fabien Bernier, CEO

Avec plus d'une année d'existence, la boutique de traduction Legal 230 est déjà adoptée par de nombreux cabinets d'avocats internationaux. Ses co-fondateurs entendent bien continuer à moderniser le secteur en proposant une offre de services 100% dédiés aux professionnels du droit. Quelles sont les nouveautés en matière de traduction ? Quels services et quelles garanties peut offrir aujourd'hui une entreprise spécialisée dans ce domaine ? **Fabien Bernier, CEO, répond à nos questions.**

## Dans quel contexte a été fondé Legal 230 ?

Avec mes associés, nous avons soulevé un constat : aucun acteur de la traduction juridique ne possède à la fois les outils, l'expertise, les compétences et les services sur mesure répondant aux réels besoins des professionnels du droit. Or, les juristes ont besoin que l'on prenne en compte l'ensemble des problématiques liées à leur profession : l'expertise, l'urgence, la confidentialité et la disponibilité. Chez Legal 230, les associés capitalisent sur plus de 15 années d'expérience dans le secteur, et nos traducteurs sont chacun spécialisés dans un domaine précis du droit. Nous comprenons nos clients et leur proposons des services totalement adaptés.

## Comment pouvez-vous faire face aux problématiques d'urgence qui sont souvent celles des juristes ?

La réponse habituelle est de diviser le travail, de multiplier les traducteurs. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle nous permet d'éviter ce problème. Nous avons développé et entraîné notre propre moteur d'IA (intelligence artificielle) qui permet de couvrir à ce jour sept langues. Cet outil nous rend capables de traduire des volumes importants dans des délais très

courts, en sachant que toutes les traductions sont relues par un expert en droit, garantissant un rendu d'une haute qualité.

## Dans quelles situations les cabinets d'avocats ou les directions juridiques font-ils appel à vous ?

Les professionnels du droit nous confient la traduction de leurs documents juridiques car il s'agit d'une mission très chronophage, d'autant plus lorsqu'elle concerne de larges volumes de texte. Ils ne maîtrisent également pas l'ensemble des langues de leurs clients. La traduction juridique est complexe et technique, et les avocats et juristes sont conscients qu'ils ne disposent pas de toute l'expertise nécessaire pour obtenir un rendu optimal. Déléguer leurs traductions à notre équipe d'experts leur permet enfin de se recentrer sur l'essentiel : leur cœur de métier.

## La sécurité représente aussi une exigence essentielle dans votre activité ?

F. B. : Bien entendu ! La confidentialité des données de nos clients est primordiale, elles restent sur le territoire français, nous sommes très vigilants pour apporter toutes les garanties nécessaires. Nous avons par ailleurs beaucoup travaillé pour obtenir la

certification ISO 27001 portant sur la sécurisation des données.

De manière générale, nous sommes focalisés sur les attentes de nos clients. Notre positionnement sur le marché de niche de la traduction juridique nous permet d'offrir une expertise inégalée. Chaque membre de l'équipe œuvre dans une volonté commune de satisfaction des besoins identifiés, à savoir l'urgence, l'expertise, la confidentialité et la disponibilité. Le développement de notre propre outil d'IA vient s'inscrire dans cette dynamique et apporte une solution moderne. Notre développement international à Bruxelles, à Londres et au Luxembourg en témoigne : nos clients nous font confiance sur le long terme et nous permettent de continuer à évoluer !

## Contact :

75 Boulevard Haussmann  
75008 Paris  
+33184802120  
contact@legal230.com  
legal230.com

# Redonner le pouvoir aux juristes et aux Legal Ops grâce au No-code



**Thomas Saint-Aubin**, CEO et co-fondateur de Seraphin Legal

Être Legal Ops, c'est adopter un état d'esprit qui repose sur l'action. Le Legal Ops recueille et constate des besoins, des points bloquants, des sources d'insatisfactions et propose des solutions qu'il met en application. C'est l'état d'esprit que nous retenons de nos différents échanges avec les Legal Ops reçus sur notre podcast, Paroles de Juristes : **Le Legal Ops doit être un "Doer", un "Builder", un "Faiseur" autonome.**

Si le périmètre Legal Operations ne se résume pas à la digitalisation de la Direction Juridique, en fonction des entreprises et des besoins, l'intégration de logiciels peut constituer une part non négligeable du métier.

Pourtant cela fait plus d'une dizaine d'années que l'on promet aux Directions Juridiques monts et merveilles en matière d'innovation sans jamais leur donner les clés de l'autonomie.

Pour accompagner l'essor de la fonction Legal Ops, il est essentiel de vous donner les moyens technologiques d'être dans cet état d'esprit : innover en toute autonomie, sans être dépendant de l'équipe technique en interne, d'un éditeur de logiciel ou d'un prestataire externe à chacune des étapes du processus.

Chez Seraphin.legal, c'est en écoutant vos besoins et ceux de vos clients internes dans plus d'une centaine d'entreprises que nous avons fait le choix du no-code pour notre solution de gestion des contrats. On vous explique notre démarche.

## Qu'est-ce que le no-code ?

La technologie no-code permet de créer des applications logicielles sans la moindre connaissance en programmation informatique. C'est aussi la capacité d'automatiser des workflows sans rédiger une seule ligne de code.

Pourtant, si la technologie no-code a le vent en poupe et a prouvé son efficacité

au sein des fonctions marketing ou sales ops, elle souffre encore d'un déficit de notoriété au sein des Directions Juridiques.

## Responsabiliser les équipes sur leurs contrats sans perdre en sécurité juridique

Conclure les contrats au plus vite sans l'aide du juridique pour ne manquer aucune opportunité. Ne pas laisser d'autonomie aux équipes commerciales de peur de voir survenir de risques : du côté des commerciaux, comme du juridique, les craintes sont légitimes. Pour équilibrer la balance et éviter le phénomène de goulot d'étranglement, nombreuses sont les équipes juridiques à avoir fait le choix du « libre-service ».

Le no-code dans la gestion de contrats n'est pas uniquement source de temps gagné, c'est aussi et surtout la garantie de contrats sécurisés.

Les contrats sont automatisés de telle sorte à bloquer l'édition des champs qui ne doivent pas être modifiés ou supprimés. De même, dites adieu aux modèles de contrats enregistrés en local sur les ordinateurs de vos commerciaux, la contrathèque que vous avez automatisée devient la seule et unique source de vérité. Seuls les champs que vous avez paramétrés pourront être modifiés.

De leur côté, vos clients internes sont en mesure de débiter la contractualisation dans les meilleures conditions en suivant

un workflow automatisé mis en place par l'équipe juridique. Une fois le contrat généré, le juriste compétent sera sollicité pour négocier ou valider le contrat avant signature.

## N'importe quel juriste peut le faire

On nous demande souvent si l'éditeur no-code de contrats est accessible à tous. C'est l'objectif même du no-code. Permettre à n'importe quel juriste de le faire. Vous maîtrisez vos contrats mieux que quiconque et pourrez donc les automatiser mieux que quiconque.

Une fois vos contrats automatisés, vos clients internes pourront créer leurs contrats à partir d'un questionnaire dynamique. Ils sont guidés de manière chronologique dans un workflow de validation jusqu'à la signature de leur contrat. Ils retrouvent toutes les données de leurs CRM et ERP pour compléter leurs contrats plus simplement.

Qu'il soit appliqué à la gestion de contrats, ou à tout autre type de besoins, le no-code doit devenir l'allié du Legal Ops qui souhaite gagner en autonomie.

## Contact :

- Thomas Saint-Aubin
- <https://seraphin.legal/>
- 01 76 31 06 27
- [contact@seraphin.legal](mailto:contact@seraphin.legal)

# Être accompagné à la hauteur de ses enjeux



William Nahum, fondateur

Nahum Expertises couvre une large palette de métiers et d'expertises dans les domaines de la finance : de la comptabilité au commissariat aux comptes en passant par l'évaluation d'entreprise ou des préjudices économiques. Entretien avec le fondateur de la société, **William Nahum**, qui revient également sur son rôle d'expert judiciaire auprès de la Cour d'appel de Paris.

**William Nahum, vous êtes expert judiciaire honoraire auprès de la Cour d'appel de Paris et agréé par la Cour de cassation. Quels sont les contours de cette mission ?**

Je suis régulièrement sollicité par des entreprises qui ont besoin de faire appel à un expert judiciaire pour les accompagner dans une affaire délicate. Il s'agit d'intervenir dans le cadre de litiges, en tant qu'expert de partie, soit en aidant les avocats à éclairer sur l'aspect économique de la demande, soit en établissant moi-même le montant du préjudice économique et financier.

**C'est donc un rôle bien distinct de celui d'avocat...**

Absolument, mon rôle consiste à évaluer le préjudice quand une société ou une personne physique cause un préjudice au détriment d'un tiers, ou en subit un. Dans ce cadre, notre rôle ne consiste pas à déterminer les responsabilités, mais à évaluer les conséquences économiques du préjudice en vue de sa réparation éventuelle. Une mission très importante qui peut concerner des sommes de quelques milliers à plusieurs centaines de millions d'euros. A l'inverse nous auditons aussi l'évaluation réalisée par la partie adverse.

**Quel est généralement le profil des entreprises qui font appel à vous ?**

La plupart de mes clients sont de très grosses sociétés. Nous sommes relativement peu nombreux à proposer ce service en bénéficiant d'une vraie renommée et d'une reconnaissance de longue date. C'est un gage de confiance pour les chefs d'entreprise. Les secteurs d'activités de mes clients sont extrêmement divers. Je traite en effet des dossiers dans les secteurs de l'industrie, la téléphonie, l'énergie, les services. En réalité, l'activité importe peu, ce qui est important c'est d'obtenir du client une documentation complète. Nous faisons équipe avec les avocats, la société et ma propre équipe qui est très expérimentée.

**Que vous ont apporté vos expériences de président de l'Ordre national des experts comptables, et de président de la Compagnie des commissaires aux comptes de Paris ?**

Ces responsabilités m'ont permis d'acquérir une forte compétence en matière de norme professionnelle et de méthodologie d'audit et de comptabilité. J'ai également été membre de l'Organisation mondiale des experts comptables, l'IFAC, qui publie les normes d'audit, dont j'ai fait partie du *board* pendant neuf ans. J'ai enfin été

membre du Collège de l'autorité des normes comptables. Toutes ces expériences institutionnelles et surtout techniques sont bien entendu autant de forces à faire valoir auprès de nos clients.

**Votre cabinet est en outre un acteur incontournable du domaine de la valorisation d'entreprise. De quoi s'agit-il ?**

Nous sommes sollicités afin d'évaluer des sociétés, des marques, des fonds de commerces par exemple... Nous avons ainsi été amenés à évaluer des marques étrangères pour des raisons fiscales notamment pour justifier les redevances/royalties payées à l'étranger. Nous valorisons également des entreprises dans le cadre d'opérations de fusion ou de cession. Sur demande du chef d'entreprise, nous pouvons aussi évaluer une société pour lui donner une visibilité sur sa valeur ou dans une démarche de succession.

**Dans le contexte actuel, vos différentes activités décrites plus haut constituent des enjeux stratégiques majeurs pour les entreprises. Qu'avez-vous pu observer ?**

Dans la culture française, contrairement à son pendant anglo-saxon, il n'y pas de sensibilité forte pour la réclamation





d'indemnisation. Toutefois les situations qui peuvent donner suite à une indemnisation sont diverses et variées : non-respect d'un pacte d'actionnaires, concurrence déloyale, problème ou retard de livraison, prestations non conformes... Assistées de leur avocat, les entreprises doivent intégrer cette dimension dès la rédaction d'un contrat afin d'anticiper et de cadrer d'éventuels préjudices et leur évaluation financière. Dans le cadre d'une réclamation, nous intervenons donc en tant qu'expert financier pour évaluer ce préjudice. De plus en plus, nous intervenons dans le cadre de la négociation d'un accord transactionnel qui permet aux parties prenantes de trouver un compromis sans avoir à passer devant un juge et d'éviter une procédure longue et coûteuse. L'évaluation que nous menons et le rapport qui en découle sont notamment utilisés comme une base pour la négociation. D'ailleurs, depuis le début de la pandémie, de manière générale, les entreprises ont eu tendance à privilégier la voie de la

négociation. Enfin, toujours dans ce contexte de crise, nous avons été régulièrement consultés sur des dossiers relatifs à des entreprises en difficultés notamment sur la réflexion autour du *business plan*.

#### **Quelques mots sur votre activité d'externalisation comptable ?**

Nous avons, en effet, une activité d'expertise comptable « traditionnelle » pour des associations, des entreprises et des filiales de grands groupes qui opèrent notamment dans le domaine bancaire et assurance. Ces derniers, pour des raisons de commodité et de compétence, optent pour l'externalisation de la comptabilité de leurs filiales.

Nous gérons aussi, au-delà de l'aspect purement comptable, les aspects fiscaux et sociaux de ces entités. L'externalisation de la comptabilité est une solution pour les dirigeants d'entreprise et d'association qui souhaitent se concentrer sur leur développement et cœur de métier.

#### **WNAP est devenu il y a quelques années Nahum Expertises. Qu'est-ce qui a déterminé cette nouvelle identité ?**

Ce changement de nom illustre un élan nouveau pour le cabinet et un développement qui s'appuie sur une équipe structurée avec notamment deux directeurs associés, Andréa Delaunay, qui est expert-comptable et commissaire aux comptes avec qui je collabore depuis 15 ans, et Jean Raballand, ingénieur-ESCP-Paris Dauphine, qui a rejoint le cabinet il y a 3 ans.

#### **Contact :**

- 37 rue de Courcelles, 75008 Paris
- 01.42.12.09.30
- [contact@nahumexpertises.fr](mailto:contact@nahumexpertises.fr)
- <https://nahumexpertises.fr/>

# Les Legal Operations, une épaule sur laquelle les entreprises peuvent s'appuyer



Michael Grupp

Les services juridiques se tournent vers les Legal Operations pour les aider à étendre et à répartir leur expertise au sein de l'organisation. Leur objectif ? Donner du pouvoir à tous les services de l'entreprise. Nous examinons comment les opérations juridiques font évoluer l'ensemble de l'organisation grâce à l'automatisation sans code.  
**Entretien avec Michael GRUPP**



## Qu'attendent aujourd'hui les experts juridiques pour les aider à mieux faire leur métier ?

Les juristes ont besoin d'outils qui les aident à faire évoluer et à répartir leur expertise au sein de l'organisation. Ils doivent également être en mesure d'automatiser les activités manuelles liées à leurs tâches quotidiennes, afin de pouvoir se concentrer sur le travail plus stratégique qui profite non seulement au service juridique, mais aussi à l'ensemble de l'organisation. Cela leur permettrait ainsi de participer à faire avancer l'organisation plus rapidement.

### BRYTER en bref

BRYTER est la plateforme no-code qui permet aux experts métier de créer des applications accessibles en libre-service pour fournir des services plus rapides et plus appropriés à leurs collègues, sans programmation. Nous nous adressons aux professionnels du droit, de la conformité, de la comptabilité et de la finance, qui utilisent la plateforme pour automatiser des décisions et des scénarios complexes et récurrents. Nous sommes une entreprise « remote-first », avec des bureaux à New York, Boston, Londres, Dublin, Paris, Francfort et Berlin.

## Comment un acteur comme vous est-il en mesure d'apporter des réponses innovantes et efficaces à ces attentes ?

En rendant les services juridiques disponibles dans toute l'organisation, selon les besoins. À mesure que les services juridiques - et les entreprises - se développent, nous nous développons. Qu'il s'agisse d'un cas d'utilisation unique, d'une porte d'entrée juridique entière ou d'un cockpit en libre-service accessible aux autres départements, nous aidons les experts à organiser et à automatiser leurs tâches quotidiennes ainsi que des « workflows » entiers. Ainsi, en supprimant le « manuel » de l'équation, nous les aidons à consacrer plus de temps au travail stratégique à haute valeur ajoutée.

## Le métier de Legal Ops est en pleine expansion en France. Quel est son avenir ?

Il n'y a aucun doute – l'activité Legal Ops est en train de façonner l'avenir du juridique, et pas seulement en accélérant les processus juridiques internes et en gagnant du temps. En fait, il s'agit d'une transformation beaucoup plus large. En donnant aux départements juridiques et aux directeurs juridiques les moyens de faire leur travail plus efficacement, le Legal Ops permet à tous les départements de l'entreprise d'avoir plus de temps pour

créer de la valeur stratégique pour l'entreprise et d'agir comme un moteur qui aide l'entreprise à se développer.

## Et pour vous, comment accompagner cette tendance ?

C'est un dialogue. À mesure que les Legal Ops prennent de l'importance, leurs besoins vont évoluer. Et donc notre moteur, en tant que fournisseur, est de maintenir le dialogue. Concrètement, cela signifie que nous continuons à créer des cas d'utilisation tangibles et solides qui apportent une véritable valeur aux Legal Ops, mais aussi à un public beaucoup plus large. À mon sens, le Legal Ops est un pilier, au même titre que le département juridique. Il est à la base de tous les processus qui soutiennent le département juridique, de la technologie à la gestion des connaissances et des processus, qui à leur tour, permettent à l'équipe juridique de soutenir et de renforcer les autres départements.

### Contact :

- Michael GRUPP (CEO)
- 64-66 Rue des Archives,
- 75003 Paris, France
- france@bryter.io
- <https://www.linkedin.com/company/brytergmbh/mycompany/>

# Sans code Sans limite

**Sans attendre votre informatique**

**BRYTER**

BRYTER est une plateforme d'automatisation sans code qui permet aux professionnels du droit et de la conformité d'automatiser leurs processus métier et de créer des applications en libre-service. Les équipes juridiques internationales de sociétés telles que Bosch et McDonald's utilisent BRYTER pour gagner du temps et fournir des services plus adaptés et plus rapidement à leurs clients sans solliciter leurs ressources informatiques.

**Bureau de Paris**

Coeur Marais, 64-66 Rue des Archives, 75003 Paris, France

hello@bryter.io    [www.bryter.com](http://www.bryter.com)



**TRADZINE**

## **L'ART DE LA TRADUCTION JURIDIQUE**

AU SERVICE DES CABINETS D'AVOCATS  
ET DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DEPUIS **2015**

**LA LEGALTECH SPÉCIALISÉE DANS  
LA TRADUCTION JURIDIQUE ET CERTIFIÉE  
DE PLUSIEURS LANGUES**

POUR VOS URGENCES ? CONTACTEZ-NOUS AU **01 53 021 041**  
EMAIL : **CONTACT@TRADZINE.COM**

DEVIS EN **30 MINUTES** PAR UN EXPERT **7J/7**

**WWW.TRADZINE.COM**