

Interview

« La crise sanitaire va accélérer le déploiement de la fonction de legal ops dans les entreprises »

La profession de legal operations officer est en train de se déployer au sein des directions juridiques françaises. La crise sanitaire a mis en avant ses compétences de gestionnaire de projet. Et les prochains mois devraient la porter sur le devant de la scène, alors que les entreprises vont toutes chercher à optimiser leurs coûts, à réfléchir sur leurs effectifs et à considérer leurs départements comme de véritables business unit. Le juridique n'y échappera pas, selon Olivier Chaduteau, associé de Day One. Interview.

La profession de legal operations officer est en plein essor au sein des entreprises françaises.

Comment l'expliquez-vous ?

L'essor de la profession a débuté il y a une dizaine d'années, sous l'influence américaine. Dans l'hexagone, ce sont d'abord les établissements bancaires qui se sont dotés de la fonction. Avec des directions juridiques qui comptent des milliers de juristes, il est indispensable de mettre en place des process financiers, des outils technologiques, du knowledge, des formations, ainsi qu'une politique de gestion du capital humain. La supervision de l'ensemble de ces tâches revient au legal operations officer. Au-delà des banques, la plupart des groupes du CAC 40 et un grand nombre d'entreprises du SBF 120 en sont désormais dotées, à l'image de Total, d'EDF, d'Orange, d'Ubisoft, d'Ipsen, de Chanel ou encore de Renault. La fonction s'est professionnalisée au fur et à mesure des années et, aujourd'hui, ce sont principalement des profils d'anciens juristes qui aiment manipuler les chiffres, les tableaux Excel et ont un goût certain pour le numérique, la gestion de projet et l'innovation.

Quel est le rôle du legal operations officer ?

Il est en quelque sorte le « metteur en scène » de la direction juridique et suit les « didascalies » et la vision du directeur ou de la directrice juridique. Il optimise l'organisation interne pour permettre au juriste de se concentrer sur sa fonction. Il lui apporte un support – souvent digital mais aussi organisationnel et humain – pour améliorer son efficacité juridique et développe des indicateurs de performance ou encore le marketing de la fonction. Il fait également l'interface avec la direction des achats, pour optimiser les relations avec les prestataires externes, notamment les avocats. Il apporte ainsi sa connaissance du marché et travaille avec les achats pour mettre en place les meilleurs process de sélection. Il est une sorte de « hub de l'innovation » de la direction juridique en lien avec tous les juristes, mais également en transversal avec toutes les autres fonctions de l'entreprise (IT, RH, finance, achats...). Je crois que ces derniers mois de crise sanitaire vont accélérer le déploiement de la fonction dans les entreprises. Car la nouvelle façon de travailler du directeur juridique implique qu'il soit assisté par une personne – parfois par une équipe – pour mettre en place des process adaptés et des nouvelles façons de collaborer en présentiel ou en distanciel, totalement intégrée au business, mais en

parfaite cohérence et cohésion avec sa communauté juridique.

La crise du Covid-19 aura donc, selon vous, un impact sur l'organisation de la direction juridique ?

La crise sanitaire va accélérer certaines tendances préexistantes.

Au premier rang desquelles le déploiement du digital. En trois mois, il faut tout de même noter que monsieur Covid a formé 3 milliards de personnes à l'utilisation du numérique et des conf call. C'est mieux que n'importe quel consultant!

À court terme, les entreprises vont chercher à optimiser leurs coûts. C'est une question épineuse pour le service juridique qui ne crée pas son propre business, mais l'accompagne et en est tributaire, même s'il peut de plus en plus les influencer voire les co-créer,

des nouvelles réglementations votées ou des projets initiés par le business. Il est donc indispensable de se doter, en interne, d'un legal operations officer, spécialiste du management de la fonction juridique. Il est capable de rechercher l'efficacité au moindre coût, de vérifier si la ressource dont il dispose est adaptée pour réaliser sa prestation, pour servir l'entreprise. Faut-il externaliser le traitement d'une question? Si oui, à quel coût? Faut-il développer un outil numérique pour la traiter plus efficacement?

Il est également chargé de faire évoluer les mentalités, de faire monter les compétences au sein de l'équipe juridique, de développer de nouvelles formes de travail, de partage de connaissances. Le télétravail va accélérer une réflexion stratégique autour de sa fonction. C'est lui qui modernisera le département : il ne s'agira bientôt plus de savoir qui a l'information, mais où elle se trouve.

Vous avez créé un club des legal operations officers.

Quel est son objectif ?

Il est baptisé *Le rendez-vous des Legal Ops*. Nous avons mené, depuis 2018, quatorze réunions qui comptent en moyenne une douzaine d'inscrits. L'objectif est de partager sur la fonction, son périmètre, son positionnement, son rattachement. Différentes thématiques ont été abordées avec confidentialité et bienveillance. Comment monter un budget; comment penser une feuille de route digitale; comment aborder un planning stratégique; comment mettre en place la signature électronique; comment optimiser les coûts. Sans oublier bien sûr des échanges nombreux, durant le confinement, sur la gestion du Covid-19. ■

Ondine Delaunay