

# Repenser le leadership de sa direction juridique à l'ère du numérique

Avec l'avènement du numérique, les directions juridiques sont confrontées à de nouveaux enjeux dans l'évolution de leur fonction. L'un des principaux axes stratégiques pour les directeurs juridiques est de redéfinir un nouveau mode de leadership. Quel est réellement l'impact du digital sur le style de leadership ? Comment repenser son positionnement et sa posture ? Comment assurer la transformation de sa fonction ?

PAR CHARLOTTE KARILA VAILLANT

## 1 - NOUVEAUX ENJEUX DES DIRECTEURS JURIDIQUES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Mondialisation, arrivée de la génération Y puis de la génération Millenium, refonte des modèles économiques, transformation de la relation client... : les bouleversements actuels sont multiples et ont des impacts sur les attentes de la direction générale vis-à-vis de ses directions fonctionnelles. Ils constituent donc des enjeux managériaux à maîtriser.

■ Des attentes renforcées de la direction générale

Pour conserver leur position concurrentielle dans un contexte d'accélération de l'innovation, les entreprises tentent de développer de nouvelles organisations agiles et réactives. Pour ce faire, les directions générales attendent aujourd'hui de leurs cadres dirigeants d'être capable de travailler dans l'incertitude, de favoriser le travail transversal (cross-fonctionnel, cross-générationnel, cross-organisationnel), de prendre des décisions rapidement sur la base d'éléments tangibles.

Plus spécifiquement, selon une étude réalisée par KPMG International au 2<sup>e</sup> semestre 2016, les dirigeants d'entreprise attendent cinq qualités essentielles de leurs directeurs juridiques :



- ✓ Se comporter en business leader ;
- ✓ Maîtriser les risques majeurs ;
- ✓ Devenir un champion en termes de nouvelles technologies ;
- ✓ Être un communicant hors pair ;
- ✓ Construire une culture d'entreprise autour de la compliance.

Il apparaît, au vu des interviews, que l'appétence pour les nouvelles technologies représente le challenge le plus important pour les directions juridiques. Le directeur juridique devient un ac-

teur fondamental au même titre que le directeur des systèmes d'information sur les sujets liés au numérique. Par ailleurs, les directions juridiques doivent investir dans des outils pour accroître leur efficacité et leur réactivité (accélération des processus de fusions/acquisitions, maîtrise de la compliance, gestion des dossiers, e-contacting, prédictif...).

■ De nouveaux enjeux managériaux  
Au-delà de ces attentes spécifiques, les conditions d'exercice du management

<sup>1</sup> Through the looking glass: General Counsel Report 2016 « How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow » KPMG, Sept.2016

elles-mêmes évoluent avec au premier plan la dimension inter-générationnelle. Le fossé générationnel n'a jamais été aussi grand. Les directeurs juridiques doivent faire face à l'arrivée de générations hyper-connectées qui ont un rapport au travail, à la hiérarchie et au savoir totalement différent et qui attendent des outils et des méthodes aussi intuitives et rapides que leurs interfaces personnelles. Dans le même temps, il convient d'amener les autres générations à s'adapter à de nouveaux outils et modes de coopération. En effet, les modes de management s'orientent vers un travail collaboratif dans des organisations plus horizontales.

Enfin, un dernier enjeu de taille pour l'ensemble des managers d'équipe est celui de l'employabilité : comment transmettre à chacun les compétences et les ressources indispensables pour évoluer dans un monde en perpétuel changement ?

■ Une révolution technologique particulièrement bouleversante pour les juristes d'entreprise

La révolution numérique touche l'ensemble des métiers et des secteurs d'activité. Pour autant les nouvelles compétences exigées vont souvent à l'encontre des préférences et des habitudes des juristes. Par exemple, la communication transversale avec des clients internes de plus en plus connectés va obliger les juristes à communiquer de manière encore plus synthétique, avec des outils de visualisation de données, voire avec de la vidéo. Les juristes vont également être amenés à étayer davantage leurs prises de position par des données, des chiffres et des matrices.

Le directeur juridique doit ainsi favoriser l'évolution de l'organisation et des compétences de ses équipes. Il doit fréquemment faire face à l'objection formulées par les juristes : « Je n'ai pas choisi ce métier pour ça ! ». Il devient alors essentiel d'adapter son style de leadership.

## 2 - CHANGER SON STYLE DE LEADERSHIP

Dans un contexte de crise de l'autorité et de changements permanents, les équipes attendent des leaders transparents, légitimes de par leurs actes, inspirants et rassurants.

### ■ Un leader, moteur du changement

Le directeur juridique doit incarner le changement auprès de ses équipes. L'intelligence émotionnelle est essentielle pour comprendre les craintes et favoriser la résilience de ses équipes. En effet, le numérique impose de réapprendre à apprendre.

Au delà de la capacité à inspirer ses équipes, le leader juridique doit être capable d'adopter des positions courageuses et assurer une communication transparente et régulière. Sa vision du futur doit lui permettre de planifier les compétences dans un environnement mouvant, de trouver les *first adopters* mais sans laisser de côté les plus réfractaires. Par exemple, plusieurs directions juridiques travaillent ainsi sur le numérique avec des méthodes de reverse mentoring où les plus jeunes forment les plus anciens aux nouveaux outils.

■ Une posture ouverte et un retour permanent

Comment amener ses équipes juridiques vers un nouveau rapport au savoir et au partage de l'information ? Le directeur juridique assure un rôle de modèle pour ses équipes grâce à une posture ouverte, connectée, et en suscitant des feedbacks réguliers et interactifs, même à distance. Cela suppose que le leader soit lui-même intimement convaincu des opportunités permises par le numérique.

## 3 - COMMENT ASSURER LA TRANSITION NUMÉRIQUE DE SA FONCTION ?

Chaque direction juridique vit des enjeux considérablement différents qui peuvent varier selon :

■ La culture d'entreprise et la vision du top management ;

■ La manière dont le secteur d'activité est impacté par le digital et par l'arrivée de nouveaux entrants ;

■ L'ADN de sa propre direction juridique : sa taille, la pyramide des âges, la diversité, l'internationalisation...

Il revient donc à chaque directeur juridique d'étudier ces différents paramètres afin de définir sa vision stratégique à court, moyen et long termes et de la partager avec ses équipes.

Plusieurs projets transversaux peuvent ainsi être menés en parallèle par

différents membres de l'équipe. Nous en proposons ici cinq :

■ **Data** : la direction juridique dispose d'un faisceau de données cruciales pour se positionner comme business leader mais lesquelles exploiter et comment ?

■ **Relation client** : comment repenser la relation avec les clients internes et leur expérience avec la direction juridique ?

■ **Knowledge management** : comment conserver et partager l'ensemble des savoirs et savoir faire de la direction juridique ?

■ **Compétences** : quelles seront les compétences, voire les métiers du futur ? Il est indispensable de mener une revue des compétences et des outils

■ **Process** : comment favoriser une organisation agile au sein de la direction juridique ?

Ainsi, il est indispensable que le directeur juridique ne se limite pas à une vision instrumentale du numérique uniquement axée sur les gains de productivité mais saisisse les enjeux fondamentaux pour construire une stratégie ambitieuse. |

## à propos de

### CHARLOTTE KARILA VAILLANT



Charlotte Karila Vaillant est expert associé au Centre Européen de droit et d'économie de l'Essec (<http://cede.essec.edu>) et associée fondatrice de Signe Distinctif.

<sup>2</sup> « Être un leader à l'ère du numérique » Entreprise et progrès, 2015.

<sup>3</sup> Westerman, G. Bonnet, D., McAfee, A. (2014) Harvard Business Press, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.