

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE

EDHEC  
BUSINESS SCHOOL | LegalEDHEC  
research centre

# Enquête LegalEDHEC et AFJE

## 100 leaders du Droit

**Le juriste augmenté :  
une combinaison d'intelligences  
un premier référentiel de compétences**

**Christophe Roquilly**, Professor, Director of the  
LegalEDHEC Research centre, EDHEC Business  
School

**Jerôme Frizzera-Mogli**, Consultant, Research-  
Associate at the LegalEDHEC Research centre,  
EDHEC Business School

*Make an impact*



## Episode#1 – L'ESSENTIEL

Top 15 skills  
pour être recruté et  
progresser dans la carrière  
de juriste en entreprise ou  
en cabinet

*Make an impact*



# Comment s'adapter au monde « VUCA »

- Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Il faut une **combinaison de talents**.

**Avec une combinaison de compétences - *skills*** : *legal skills* (le must-have), *digital skills*, *business skills*, *soft skills* chez le juriste lui-même.

Et une combinaison d'**intelligences** : intelligence individuelle et intelligence collective au sein des équipes de juristes



◆ **La transformation digitale de la filière juridique est en route (Legal Disruption)**

**Mais le Droit est un métier, une industrie de talents.**

Par hypothèse, **nous préférons parler de « talents », de « compétences »,** avant de parler des « outils »

◆ Le pôle de recherche LegalEDHEC et l'AFJE ont réalisé une enquête auprès de **100 leaders du Droit** pour identifier les compétences clés du « juriste augmenté ».

Les résultats viendront alimenter :

- Un dispositif de certification, délivrée par l'EDHEC Business School, **le ALL Certificate** (*Advanced Lawyer & Lawyering Certificate*) **qui répond au besoin d'adaptation du juriste à l'environnement VUCA**
- Un service de **talent management** pour accompagner la transformation de la filière juridique
- Un « POC » (*proof of concept*) start-up EDHEC

# PREAMBULE

## 75 mercis !



merci!

Elles/ils sont des  
personnalités de  
référence  
qui font bouger  
le droit en France,  
des **leaders du Droit**.

**100**  
ont été interrogés.  
**75** ont répondu  
présent.  
Nous les remercions  
vivement.

# Merci à nos leaders qui font bouger le Droit

**Kevin Appointaire**

Directeur Juridique  
Delfingen

**Stéphane Baller**

Avocat, Professeur-associé,  
Université Paris 2  
Panthéon Assas

**Eric Barbry**

Avocat Associé  
Racine Avocats

**Marc Bartel**

Senior Client Partner  
Korn Ferry

**Stéphane Barthe**

Responsable Juridique  
International, Urbaser

**Pierre Berlioz**

Professeur des Universités  
Directeur de l'EFB

**Clarisse Berrebi**

Avocat Associé fondateur  
BOLD Avocats

**Béatrice Bihr**

Directrice Juridique Executive  
Teva Pharmaceuticals

**Nicolas Bodin**

Directeur Juridique et  
du contrôle interne  
Intercloud

**Kiril Bougartchev**

Avocat Associé, gérant  
Bougartchev Moyne Associés

**Christine Bouvier**

Global Head Legal  
Compliance and Tax  
Allianz Worldwide  
Partners

**Martin Bussy**

Co-Fondateur et COO  
Jarvis Legal

**Eric Caprioli**

Avocat Associé fondateur  
Caprioli et Associés

**Olivier Chaduteau**

Associé Fondateur  
Day One

**Yannick Chalmé**

General Counsel  
Groupe L'Oréal

**Véronique Chapuis-Thuault**

Vice-Présidente, AFJE

**Philippe Coen**

Directeur Juridique  
Walt Disney France,  
Benelux, Europe Centrale  
et Europe de l'Est

**Annick de Chaunac**

Directrice de la Fondation Hermes  
ancienne Directrice Juridique du Groupe,  
Hermes

**Nathalie Debeir**

Deputy General Counsel  
Groupe Renault

**Alexis Deborde**

Fondateur  
Hercule Legal Tech

**Bruno Deffains**

Professeur des Universités  
Directeur du CRED  
Membre de la CNCDH

**Laurent Dekerle**

Huissier de justice Associé  
Dekerle Janssens Squillaci  
Président de la Chambre Régionale

**Stéphane Dhonte**

Avocat Associé  
Dhonte et Associés  
Ancien Bâtonnier

**Bruno Dondero**

Professeur à l'Ecole de droit  
de la Sorbonne, Avocat Associé,  
CMS Francis Lefebvre Avocats

**Thierry Dor**

Avocat Associé Gide

**Benoit Dumontet**

Avocat, Directeur de l'HEDEC

**Frédéric Duponchel**

Managing Partner, Accuracy

**Isabelle Eid**

Avocat Counsel, Responsable  
du Knowledge France, DLA Piper

**Riccardo Falconi**

Legal Director, Western and Southern Europe  
EU Legal Affairs and EMEA Antitrust, Uber

**Christiane Féral-Schuhl**

Avocat Associé fondateur  
Féral-Schuhl / Sainte-Marie  
Présidente du CNB

**William Feugère**

Avocat Associé gérant  
Feugère Avocats  
Président d'honneur de l'ACE

**Benoit Fleury**

Avocat Associé, Gibson Dunn

**Servane Forest**

Directrice Juridique, Leboncoin

**Charlotte Fort**

Chargée de mission  
Administrateur judiciaire FHB

**Stéphanie Fougou**

Secrétaire Générale, Ingenico Group

**Hervé Gabadou**

Avocat Associé Digital, Taj

**Delphine Gallin**

Avocat, Gallin Avocat  
Présidente de l'ACE

**Christophe Gerschel**

Avocat Associé fondateur, Alerion

**Matthieu Génnot**

Directeur Juridique adjoint  
Groupe Duval

**Maria Gomri**

Legal Director - Head of Legal France, Middle East and North Africa, Google

**Florence G'Sell**

Professeur des Universités, Titulaire de la Chaire Numérique, Gouvernance et Innovations Institutionnelles à l'Ecole d'Affaires Publiques de Sciences Po

**Nicolas Guérin**

Secrétaire Général, Groupe Orange

**Kami Haéri**

Avocat Associé, Quinn Emanuel

**Aurélien Hamelle**

Group General Counsel, Total

**Marie Hombrouck**

Fondatrice, Atorus Executive

**Martial Houle**

Secrétaire Général Total Direct Energie

**Ian Kayanakis**

Directeur Juridique et Conformité Groupe Segula Technologies

**Dan Kohn**

Directeur de la prospective et de l'innovation Groupe SECIB

**Stéphane Lefer**

Avocat fondateur, Oxygen +

**Karine Losfeld**

Directrice, IXAD

**Paul Lignieres**

Avocat, Vice-Recteur en charge des Relations Externes à l'Institut Catholique de Paris (ICP)

**Sabine Le Gac**

Directrice Juridique Groupe, EDF

**Alexandre Menais**

Secrétaire Général, Atos

**Laetitia Menase**

Directrice Juridique Groupe Canal +

**Thierry Montecatini**

Associé fondateur, Team Search

**Marc Mossé**

Senior Director Government Affairs Associate General Counsel, Microsoft Europe, Président de l'AFJE

**Hubert Mroz**

Notaire Associé, Prouvost & Associés Notaires

**Cyril Murie**

Directeur de la stratégie et de l'innovation à la CNHJ CEO de plusieurs entreprises

**Marianna Nitsch**

Global General Counsel Chanel

**Florence Olivier**

Avocat Associé KPMG Avocats

**Ioannis Panoussis**

Doyen de la Faculté de droit Université Catholique de Lille

**Marjorie Péchon**

Directrice Juridique, Koniambo Nickel

**Nicolas Petit**

Professeur Université de Liège

**Yannick Piette**

Avocat Associé Weil Gotshal & Manges

**Franck Raimbault**

Directeur Juridique Social Air France

**Eric Ravy**

Directeur Juridique, Oui.sncf

**Mahasti Razavi**

Avocat Associé, Managing Partner August Debouzy

**Alexandra Sabbe-Ferri**

Avocat Associé fondateur, SAGAN Avocats fondatrice mesindemnités.com

**Thomas Saint-Aubin**

CEO Seraphin.legal Avocat Of Counsel Publica-Avocats

**Adam Smith**

Chief Legal Officer et Secrétaire Général OVH

**Eric Thomas**

General Counsel Groupe Lagardère

**Emmanuelle Vaudoyer**

Secrétaire Générale Club Med

**Louis Vogel**

Avocat Associé fondateur Vogel et Vogel Professeur des Universités, Maire de Melun

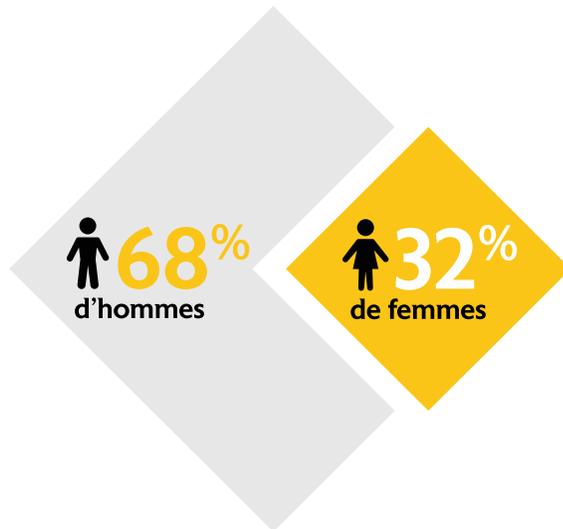
**Yves Wehrli**

Avocat Associé Managing Partner Paris and Continental Europe, Clifford Chance

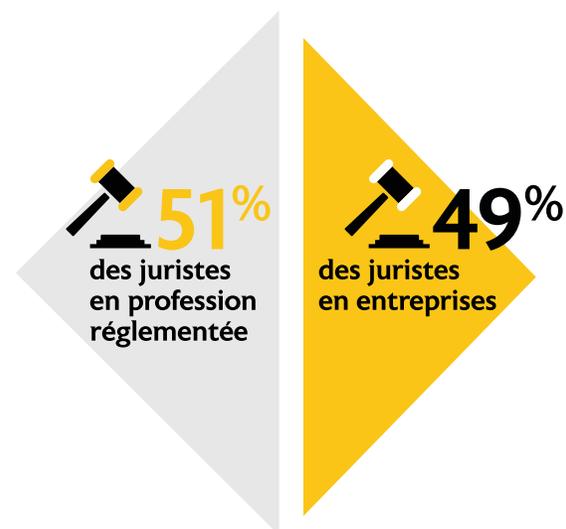
**Les 100 leaders du Droit ont été interrogés en juillet et août 2019 sur la « bonne combinaison » de compétences/skills, à partir d'une liste de plus de 150 compétences.**

- Des profils conseils/contentieux/services/enseignement-recherche
- Des profils PME, ETI, Grands Comptes
- 75 répondants

## QUI SONT NOS REpondANTS ?



GENRE

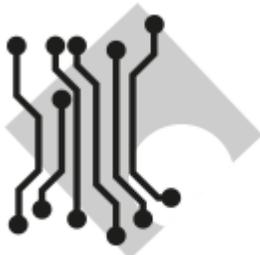


METIER



CHIFFRE D'AFFAIRES

## LES SKILLS « VOTÉS »



**Digital Skills**



Compétences liées à la compréhension, l'utilisation et la conception/production d'outils technologiques et de data  
(« outil » étant une dénomination large intégrant : bureautique simple, « Saas », logiciel sur-mesure, technologie dite « de rupture »...).



**Business Skills**



Compétences liées au développement et au management d'un département juridique ou cabinet



**Soft Skills**



Compétences comportementales

# Commentaires



Nous avons demandé aux leaders qui font bouger le Droit de se prononcer sur une liste de plus de 150 skills, en indiquant pour chaque skill s'il le trouvait prioritaire pour être recruté (**skills A**), prioritaire pour progresser/performer (**skills AA**), prioritaire pour les deux (**skills AAA**), ou pas.



Pour les **skills digitaux**, il existe différents niveaux d'expertise dans les *digital skills* – notre échelle LegalEDHEC est à titre d'exemple :



LE JURISTE AUGMENTÉ,  
une combinaison d'intelligences

## Les 5 niveaux d'expertise des Digital Skills



### CODER

Je code  
Je mène une *code review*

### ADAPTER

Je paramètre un outil pour l'adapter à mes besoins  
Je réalise un cahier des charges

### INSTALLER

J'évalue les cas d'usage et l'impact d'un outil  
Je coordonne une équipe projet de déploiement

### UTILISER

J'intègre l'outil pour faire évoluer ma pratique  
J'intègre les *data* des outils pour faire évoluer ma pratique

### ASSIMILER

Je comprends les concepts techniques  
Je fais le lien avec les enjeux business et juridiques



Pour les **skills Business**, au sens de LegalEDHEC, il s'agit de :

◆ **Avoir des clients :**

◆ **Internes**  
Donneur d'ordre,  
Business partnering  
avec différents services...

◆ **Externes**  
Clients commerciaux,  
Partenaires,  
Parties prenantes...

◆ **Pouvoir créer de la valeur  
dans un cadre d'acceptation  
et d'optimisation de  
contraintes :**

◆ **Internes**  
Modèle économique,  
Technologie,  
Temps, argent, ressources...

◆ **Externes**  
Cadre juridique,  
Filière économique,  
zone géographique...

◆ **Savoir valoriser les  
perceptions de valeur :**

◆ **Internes**  
KPI,  
Data,  
Actifs immatériels...

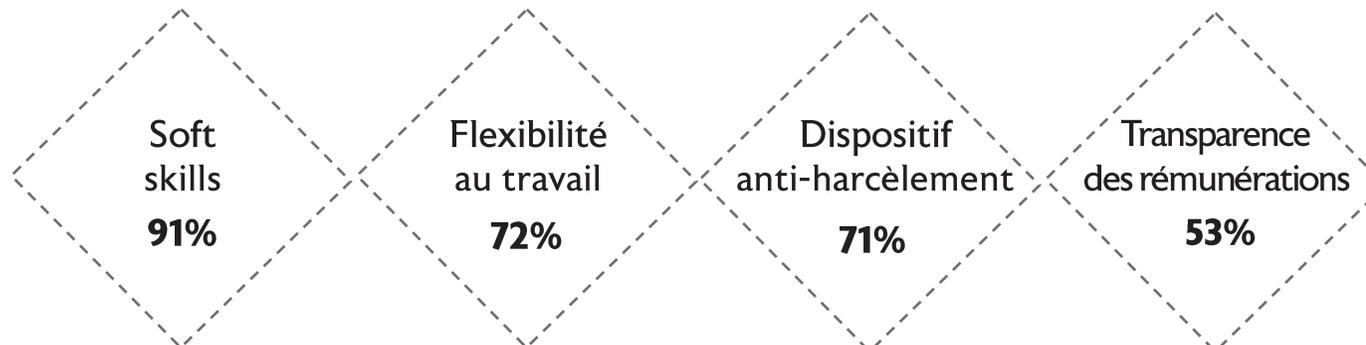
◆ **Externes**  
Communication,  
Réputation,  
Réseaux sociaux...

Pour les **soft skills**, nous nous appuyons sur les travaux de Daniel Goleman (1995) pour qui l'intelligence émotionnelle est un facteur important d'une carrière professionnelle réussie. Le Quotient Emotionnel constitue une racine importante des soft skills.

R. Kiser (2015) met en évidence que les avocats qui réussissent le mieux ont de forts soft skills.



Le Global Talent Trends 2019, étude réalisée par LinkedIn sur 5 000 responsables RH, montre le **Top 4 des tendances** qui transforment l'entreprise :





LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills “AAA”

(compétences prioritaires pour  
être recruté et performer/progresser)

TOP  
15

- 1 Gérer son stress en situation d'urgence/de crise 
- 2 Donner et recevoir des feedbacks 
- 3 Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission) 
- 4 Ecouter et observer 
- 5 Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques 
- 6 Gérer les priorités en autonomie 
- 7 Donner et recevoir des directives 
- 8 Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement 
- 9 Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer 
- 10 Montrer par l'exemple les comportements désirés 
- 11 Créer la confiance 
- 12 Accepter positivement ses erreurs et progresser 
- 13 Contrôler les risques comportementaux sous l'effet du stress 
- 14 Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité 
- 15 Communiquer de façon non violente 

 Digital Skills  Soft Skills  Business Skills

# Commentaires



Dans le contexte général d'une carrière juridique, les soft skills sont plébiscités. 12 skills sur 15.

Le stress management est la compétence **Top 1**. Le « *do more for less* », prophétisé par *R. Susskind* dans *The End of Lawyers* est bien là. La pression devient permanente. Le soft skill est-il la soupape ?



En business skills, les résultats confirment une tendance bien connue : **le business partnering est top 3**. C'est pouvoir passer d'une posture « Analyse de problème » à une posture « Analyse de Problème, Proposition de Solutions, Explication de valeur. »



Le besoin digital émerge. Il porte sur le « nerf de la guerre » : la compétence - outils de recherche et bases de données juridiques - est **top 5**.

La confidentialité du juriste devient maintenant digitale. La compétence est **top 14**.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills "A"

(compétences prioritaires  
pour être recruté)

TOP  
15

- |       |   |   |
|-------|---|---|
| 1     | Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer   | ♥ |
| 2     | Gérer son stress en situation d'urgence/de crise  | ♥ |
| 3     | Donner et recevoir des feedbacks  | ♥ |
| 4     | Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer   | ♥ |
| 5     | Gérer les priorités en autonomie  | ♥ |
| <hr/> |   |   |
| 6     | Donner et recevoir des directives   | ♥ |
| 7     | Montrer par l'exemple les comportements désirés   | ♥ |
| 8     | Créer la confiance  | ♥ |
| 9     | Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (interne/externe)                                    | ⚡ |
| 10    | Négocier  | ⚡ |
| <hr/> |   |   |
| 11    | Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)                          | ⚡ |
| 12    | Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)                             | 🔌 |
| 13    | Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité  | 🔌 |
| 14    | Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée) | 🔌 |
| 15    | Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques  | 🔌 |

🔌 Digital Skills   ♥ Soft Skills   ⚡ Business Skills

# Commentaires



Les skills A sont les skills attendus par nos leaders du Droit quand ils recrutent. Les échanges informels que nous avons pu avoir avec certains tendent à montrer que le recrutement concerné est plutôt celui d'un jeune collaborateur, dont on attend une certaine capacité à s'intégrer dans une équipe et à s'approprier une culture. Ce sont donc, d'une certaine façon, des « fondamentaux ». Les **soft skills** sont majoritaires. Le juriste à recruter doit avant tout prouver qu'il a su augmenter ses compétences techniques, juridiques (qui constituent l'intelligence singulière du juriste), par une intelligence émotionnelle. Il est capable de se connaître lui-même, de s'assumer, mais aussi d'être tourné vers les autres. On attend de lui qu'il sache communiquer, qu'il ait le sens des relations interpersonnelles, qu'il puisse inspirer confiance, qu'il ait de l'écoute et puisse donner l'exemple.



Les **skills business** sont des basiques : la capacité à se positionner comme un business partner et à négocier. Le juriste junior doit être un négociateur, tant interne qu'externe, avec toutes les parties prenantes.



Des **skills digitaux** sont attendus. Mais les résultats de notre enquête nous éloignent du mythe du juriste codeur. Le recruteur a besoin d'être rassuré sur la maîtrise d'outils de base, en français et en anglais. Il accorde aussi une importance capitale à la compliance en matière de bons usages de confidentialité.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills "AA" (compétences prioritaires pour performer/progresser)

- 1 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 2 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion opérationnelle de son activité (flux, allocation)
- 3 Utiliser des outils de knowledge management (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)
- 4 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités de ces technologies juridiques pour son organisation
- 5 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion financière de son activité (rentabilité, suivi de budget/facturation, relance)
- 6 Développer une vision et une stratégie de ces technologies juridiques pour son organisation
- 7 Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)
- 8 Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies
- 9 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation
- 10 Développer une vision et une stratégie « nouvelle norme » et compliance digitale pour son organisation
- 11 Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets
- 12 Utiliser des outils de workflow/projet par spécialité métier (IP, dataroom, compliance, ...)
- 13 Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)
- 14 Travailler en mobilité/en bureau virtuel (utilisation d'hardwares et de softwares de travail à distance)
- 15 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs

TOP  
15



Digital Skills



Soft Skills



Business Skills

# Commentaires



Les skills AA sont les skills attendus par nos leaders du Droit pour qu'un membre de leur équipe performe et progresse, ce qui peut l'amener à une fonction de management ou de direction.



Les **skills digitaux** sont prédominants : ils représentent 14 skills AA sur 15. Pour autant, ils ne saluent pas l'avènement du juriste codeur, mais identifient un juriste qui sait se servir d'outils digitaux lui permettant de mieux piloter son activité et son budget, son workflow, sa mobilité, et son knowledge management.

Outre l'usage, la capacité à identifier les bons outils sur le marché des legaltech, les tester, en identifier les risques et les opportunités, et à les intégrer dans une stratégie de déploiement au sein de son organisation, est déterminante. Mais cette capacité nécessite que soient bien appréhendés les concepts technologiques et business, en particulier s'il s'agit de technologies disruptives.

Le manager juridique ou l'associé (en cabinet ou en étude) doit également être attentif aux risques juridiques portés par ces outils et à la compliance digitale dans son organisation.

La capacité à optimiser la rédaction des contrats grâce à des outils digitaux fait également partie du Top 15 AA.



Le seul skill non digital de ce Top 15 est un **soft skill**, qui relève de la capacité décisionnelle.

# Les « Next Steps »

Vous venez de lire « l'Episode 1 » de notre étude **le juriste augmenté : une combinaison d'intelligences.**

## Episode #1

### L'ESSENTIEL

Le Top 15 skills pour être recruté et progresser dans la carrière de juriste en entreprise ou en cabinet

## Episode #2

### SPECIAL JEUNES DIPLOMÉS

A suivre, si l'épisode 1 plaît !

## Episode#2 – SPÉCIAL JEUNES DIPLÔMÉS

Top 30 skills attendus pour  
le recrutement  
Top 10 skills par catégorie  
de skills

*Make an impact*



**Cet Épisode #2 fait suite à l'Épisode #1 qui expliquait les résultats fondamentaux de notre étude.**

Pour les retrouver, connectez-vous sur [all.legal](https://all.legal)

**Cet Épisode #2 se concentre sur les skills considérés comme prioritaires par nos 100 leaders du Droit pour être recruté.**



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 30 des skills attendus pour le recrutement

(compétences attendues pour  
le recrutement jeunes diplômés)



Digital Skills



Soft Skills



Business Skills

- |         |   |   |
|---------|---|---|
| 1       | Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer   | ♥ |
| 2       | Gérer son stress en situation d'urgence/de crise  | ♥ |
| 3       | Donner et recevoir des <i>feedbacks</i>   | ♥ |
| 4       | Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer   | ♥ |
| 5       | Gérer les priorités en autonomie  | ♥ |
| <hr/>   |   |   |
| 6       | Donner et recevoir des directives   | ♥ |
| 7       | Montrer par l'exemple les comportements désirés   | ♥ |
| 8       | Créer la confiance  | ♥ |
| 9       | Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (interne/externe)                                    | ⚡ |
| 10      | Négociateur   | ⚡ |
| <hr/>   |   |   |
| 11      | Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)                          | ⚡ |
| 12      | Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)                             | 🔍 |
| 13      | Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité  | 🔍 |
| 14      | Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée) | 🔍 |
| 15      | Utiliser des outils de recherches/bases de données juridiques   | 🔍 |
| <hr/>   |   |   |
| 16      | Écouter et observer   | ♥ |
| 17      | Rassurer  | ♥ |
| 18      | Développer une vision et une stratégie de son activité  | ⚡ |
| 19      | Partager la vision stratégique avec son équipe  | ⚡ |
| 20      | Travailler avec une approche <i>business partner</i> (apporteur de solution versus vendeur de prestation)         | ⚡ |
| <hr/>   |   |   |
| 21      | Accepter positivement ses erreurs et progresser   | ♥ |
| 22      | Communiquer de façon non violente   | ♥ |
| 23      | Utiliser des outils de révision et d'analyse de documents   | 🔍 |
| 24      | Donner du sens  | ♥ |
| 25      | Gérer les tensions et conflits  | ♥ |
| <hr/>   |   |   |
| 26      | Utiliser des outils de numérisation   | 🔍 |
| 27      | Identifier les parties prenantes à un projet  | ⚡ |
| 28      | Gérer les conversations sensibles   | ♥ |
| 29      | Contrôler les risques comportementaux sous l'effet du stress  | ♥ |
| ex æquo | 30 Gérer des réunions efficaces   | ♥ |
| ex æquo | 30 Identifier/intégrer les rapports de force, les jeux de pouvoir et sa zone d'influence                          | ♥ |



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Les soft skills sont majoritaires (18)  
Digital skills (6) et Business Skills (7) sont en nombre équivalent

**Nos leaders du droit interrogés placent très largement dans le Top 30 les soft skills**, ce qui confirme une tendance observée ces derniers temps dans l'attention particulière portée à cette catégorie de compétences.

Plusieurs études substantielles montrent l'importance des soft skills, et plus particulièrement de l'intelligence émotionnelle, que doivent donc cultiver les étudiants et jeunes diplômés qui cherchent à rejoindre une profession du droit. Randal Kiser (2015) montre qu'une bonne pratique du droit, dans l'intérêt de son client, nécessite de développer non seulement son intégrité, son humilité, sa capacité de jugement, mais aussi le contrôle de ses émotions.

De la même manière, Michael Legg (2018) dans son analyse d'une étude menée par la Law Society of New South Wales (Australie) met en avant l'importance de cette intelligence émotionnelle pour les nouveaux juristes, d'autant plus dans un contexte de transformation digitale. Alyson Carrel (2019), dans un article encore plus récent, démontre que le développement de l'Intelligence Artificielle dans les professions du droit renforce cette nécessité de cultiver son intelligence émotionnelle chez ceux qui seront demain les professionnels du droit. Plus près de nous, en France, les écoles d'avocats telles que l'EFB, l'IXAD, l'ERAGE ou encore l'HEDAC, travaillent sur les soft skills pour les élèves-avocats. Et les grandes associations professionnelles de juristes d'entreprise telles que l'AFJE et le Cercle Montesquieu sont de plus en plus attentives et présentes sur le terrain des soft skills, comme le montrent les débats lors du Grenelle du Droit.

# Commentaires



**Les soft skills du Top 30 peuvent être recensés de la manière suivante :**

- Capacité de communication et de pédagogie
- Maîtrise de soi
- Résilience et discernement
- Contribution par son intelligence émotionnelle à l'intelligence collective



**Points de vigilance pour les recruteurs quant à l'existence de ces skills**

- Vérifier chez le candidat les expériences ayant permis de développer la prise de parole, la capacité à expliquer, à se faire comprendre et à convaincre
- Déterminer si le candidat s'est investi dans des projets de groupes, en oubliant jamais que « qui donne reçoit... »
- Est-il possible d'identifier une première expérience professionnelle et/ou des stages et un investissement dans la vie associative, qui sont autant de moyens d'apprendre à travailler avec les autres et de mesurer l'impact des comportements individuels sur la réussite (ou l'échec) collective. Ces expériences ont pu apprendre au candidat à être force de proposition sans être arrogant, à gérer ses déceptions, à apprendre de ses succès mais aussi de ses échecs.

# Commentaires



**Les business skills attendus prioritairement peuvent être répartis en trois catégories :**

- La capacité à être un *business partner*
- Pouvoir s'affirmer comme un négociateur
- Cultiver son intelligence stratégique



**Points de vigilance pour les recruteurs quant à l'existence de ces skills**

- Existe-t-il chez le candidat des preuves de connaissances et compétences en « business »
- Chercher chez le candidat des expériences en tant que « business people », lui ayant permis de développer des aptitudes pour comprendre les besoins de ses futurs clients

# Commentaires



**Les digital skills attendus prioritairement peuvent être répartis en deux catégories :**

- Maîtriser les fondamentaux (traitement de texte, recherche juridique en ligne, numérisation)
- Posséder les réflexes « privacy-compliant », si importants quand on exerce une profession du droit



Cette maîtrise des fondamentaux du digital ressort également de l'étude sur la digitalisation des directions juridiques réalisée en 2018 par le Cercle Montesquieu, CMS Francis Lefebvre Avocats et Day One. Pour les répondants à cette enquête (responsables juridiques et directeurs juridiques), la première compétence sur laquelle la formation des juristes doit évoluer est l'utilisation des outils digitaux. Dans un même sens, voir également la 5ème édition de l'Observatoire des Directions Juridiques, géré par Stéphane Baller (54% des directions juridiques « sondées » expriment qu'elles ont intégré (ou vont intégrer) dans leur programme de formation à l'innovation la sensibilisation / formation aux outils technologiques).



**Points de vigilance pour les recruteurs quant à l'existence de ces skills**

- Le candidat est-il capable de montrer que certains outils lui sont familiers ?



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des soft skills

(compétences attendues pour  
le recrutement jeunes diplômés)



- 1 Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer
- 2 Gérer son stress en situation d'urgence / de crise
- 3 Donner et recevoir des *feedbacks*
- 4 Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer
- 5 Gérer les priorités en autonomie
- 6 Donner et recevoir des directives
- 7 Montrer par l'exemple les comportements désirés
- 8 Créer la confiance
- 9 Écouter et observer
- 10 Rassurer



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Rien de surprenant, évidemment, par rapport au Top 30 Global qui comprenait 18 soft skills, dont ce Top 10.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des business skills

(compétences attendues pour  
le recrutement jeunes diplômés)



- 1** Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (*interne/externe*)
  - 2** Négocier
  - 3** Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission)
  - 4** Développer une vision et une stratégie de son activité
  - 5** Partager la vision stratégique avec son équipe
- 
- 6** Travailler avec une approche *business partner* (apporteur de solution versus vendeur de prestation)
  - 7** Identifier les parties prenantes à un projet
  - 8** Développer une vision et une stratégie de *talent management* dans son équipe
  - 9** Créer un cadre de travail favorable à la performance et au bien-être
  - ex aequo 10** Réaliser un recrutement, évaluer un profil sur différentes compétences autres que juridiques (*business, digital, soft skills*)
  - ex aequo 10** Gérer des ressources internationales



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



En plus des commentaires faits précédemment pour le Top 30 Global, la capacité à créer les conditions favorables à la performance collective est attendue.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des digital skills

(compétences attendues pour  
le recrutement jeunes diplômés)

TOP  
10

 Digital Skills

- 1** Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais)
  - 2** Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité
  - 3** Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée)
  - 4** Utiliser des outils de recherches/bases de données juridiques
  - 5** Utiliser des outils de révision et d'analyse de documents
- 
- 6** Utiliser des outils de numérisation
  - 7** S'auto-former en continu (notamment en ligne)
  - 8** Appréhender les nouvelles normes de *compliance* digitale à impact sur son organisation (RGPD...)
  - 9** Utiliser des outils et des bonnes pratiques de sécurité informatique
  - ex aequo **10** Travailler en mobilité / en bureau virtuel (utilisation d'*hardwares* et de *softwares* de travail à distance)
  - ex aequo **10** Utiliser des outils de travail collaboratif et d'information partagée (en interne)



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Par rapport au Top 30 Global, 4 autres digital skills apparaissent. Ceux-ci confirment l'importance pour le jeune juriste d'avoir des bases solides pour être « privacy et confidentialité » compliant. Également, être à l'aise avec les outils de travail à distance et de collaboration : « sharing is caring ». Avec des clients qui attendent de la réactivité et des équipes qui ont besoin de partager des informations, savoirs et savoir-faire, ce sont des compétences attendues par le marché. Enfin, s'auto-former. C'est en étant curieux que le jeune juriste (ou apprenti-juriste) complétera la formation qu'il a reçue par un apprentissage personnel complémentaire sur ces fondamentaux des skills digitaux.

# Les « Next Steps »

Vous venez de lire « l'Épisode #2 » de notre étude  
le juriste augmenté : une combinaison d'intelligences.

## Épisode #1

### L'ESSENTIEL

Le Top 15 skills pour être  
recruté et progresser dans  
la carrière de juriste en  
entreprise ou en cabinet

## Épisode #2

### SPÉCIAL JEUNES DIPLÔMÉS

Top 30 skills attendus  
pour le recrutement  
Top 10 skills par catégorie  
de skills

## Épisodes #3 & #4

### SPÉCIAL MANAGERS JURIDIQUES ET ASSOCIÉS EN CABINET

À suivre,  
si les épisodes #1 & #2 plaisent !

## **Episode#3 & #4 – SPÉCIAL MANAGERS JURIDIQUES ET ASSOCIÉS EN CABINET**

Top 30 skills prioritaires pour  
progresser et performer

Top 10 skills par catégorie  
de skills

*Make an impact*



## Épisode #3

**Les skills prioritaires pour progresser  
et performer en tant que juriste d'entreprise :  
vers une fonction de manager juridique**



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 30 des skills prioritaires pour progresser et performer

Compétences prioritaires pour progresser et performer en tant que **juriste d'entreprise** :  
**vers une fonction de manager juridique**



Digital Skills



Soft Skills



Business Skills



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

- 1 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion opérationnelle de son activité (flux, allocation)
- 2 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 3 Utiliser des outils de knowledge management (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)
- 4 Utiliser un logiciel bureautique type tableur (formule dynamique, suivi de budget, planning)
- 5 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs
- 6 Communiquer sur les indicateurs KPI (activité et financier)
- 7 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion financière de son activité (rentabilité, suivi de budget/facturation, relance)
- 8 Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)
- 9 Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)
- 10 Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son expertise, son équipe, son organisation
- 11 Analyser la structure des coûts fournisseurs
- 12 Optimiser son identité numérique sur les réseaux sociaux
- 13 Utiliser des techniques de legal design pour optimiser l'expérience client (UX-User experience) sur des sites ou app juridiques
- 14 Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets
- 15 Maîtriser les essentiels en comptabilité et en finance
- 16 Utiliser des outils de workflow/projet par spécialité métier (IP, dataroom, compliance, ...)
- 17 Travailler en mobilité/en bureau virtuel (utilisation d'hardwares et de softwares de travail à distance)
- 18 Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies
- 19 Développer une vision et une stratégie "nouvelles normes" et compliance digitale pour son organisation
- 20 Piloter une innovation en mode agile
- 21 Rédiger des documents d'expression des besoins (description des cas d'usage côté clients)
- 22 Coordonner une équipe technique
- 23 Identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur
- 24 Réaliser un mapping des tâches routinières, sans valeur ajoutée (oui/non) rentables (oui/non)
- 25 Maîtriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)
- 26 Optimiser le travail partagé sur document (versionning)
- 27 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation
- 28 Appréhender les concepts techniques et business de sécurité informatique et de cybermenace
- 29 Utiliser des outils de workflow partagés et de collaboration (conseils/clients)
- 30 Recruter des stagiaires ayant un profil digital et technique
- 30 Expliciter les agacements

# Commentaires



Les digital skills dominant très largement : ils représentent 74% du Top 30.



Business skills et soft skills sont cités à part quasi- égale : respectivement 16% et 10%.



**La large domination des digital skills** ne surprend pas réellement. En effet, si l'on met de côté les questions liées à des sujets tels que la confidentialité des échanges, le statut d'avocat en entreprise, les risques juridiques spécifiques et la compliance, le sujet majeur pour les Directions Juridiques de la transformation digitale a largement été mis en avant lors de conférences et forums professionnels ces derniers temps, et notamment le Grenelle du Droit 2019.

# Commentaires



Que retenir de manière synthétique de ces digital skills prioritaires pour performer et progresser, éventuellement vers un poste de management juridique, voire de direction juridique ?

- Un peu de « basique » pour être capable
  - de travailler efficacement et de manière efficiente : bureautique et optimisation des contrats
  - de ne pas être « largué » face aux technologies disruptives (blockchain, machine learning, notamment)
- Une capacité à utiliser des outils pour piloter et développer (son équipe, ses projets) en mode agile et mobile
  - Dashboard
  - Knowledge et team management
  - Workflow tools
- Le legal design ne peut être ignoré
- Identifier, tester, expérimenter, implémenter des outils legaltech, en mode projet
- Et tout ceci avec, en permanence, la prise en compte de la nécessaire compliance : le manager juridique reste un acteur-clef du respect des règles et de la sécurité au service de l'entreprise

# Commentaires



Concernant les soft skills, une idée-clé : l'intelligence émotionnelle est déterminante. Elle est indispensable à tout bon manager et dirigeant.



Concernant les business skills, deux dimensions apparaissent clairement

- Il faut être à l'aise avec les chiffres, pour piloter l'activité de son équipe et inscrire ses actions dans une logique de valeur créée (même si celle-ci n'est pas que financière)
- Un mindset « stratégique » est aussi indispensable



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des digital skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant que **juriste d'entreprise** :  
**vers une fonction  
de manager juridique**



 Digital Skills

- 1 Utiliser des outils de *dashboard* pour optimiser la gestion opérationnelle de son activité (flux, allocation)
- 2 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 3 Utiliser des outils de *knowledge management* (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)
- 4 Utiliser un logiciel bureautique type tableur (formule dynamique, suivi de budget, planning)
- 5 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion financière de son activité (rentabilité, suivi de budget/facturation, relance)
- 6 Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)
- 7 Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)
- 8 Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son expertise, son équipe, son organisation
- 9 Optimiser son identité numérique sur les réseaux sociaux
- ex aequo 10 Utiliser des techniques de legal design pour optimiser l'expérience client (UX-User experience) sur des sites ou app juridiques
- ex aequo 10 Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Évidemment, ils apparaissent tous dans le Top 30, puisque celui-ci contient 23 digital skills !



**Les skills digitaux de ce Top 10 peuvent être résumés en quatre formules-clés :**

- Maitriser les basiques
- Pouvoir piloter, implémenter et évaluer avec les outils digitaux, et grâce à ces outils
- Savoir manager et communiquer dans l'ère du digital
- Être « client-centric » et « team-centric » grâce au digital



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des business skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant que **juriste d'entreprise** :  
**vers une fonction de manager juridique**



- 1 Communiquer sur les indicateurs KPI (activité et financier)
- 2 Analyser la structure des coûts fournisseurs
- 3 Maitriser les essentiels en comptabilité et en finance
- 4 Réaliser un mapping des tâches routinières, sans valeur ajoutée (oui/non) rentables (oui/non)
- 5 Maitriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)
- 6 Réaliser un suivi de planning avec identification des chemins critiques
- 7 Formuler sa proposition de valeur et sa différenciation
- 8 Développer une vision et une stratégie pour ses achats juridiques (prestations, outils...)
- 9 Aligner les plans d'actions et le système de rémunération sur les indicateurs KPI (activité et financier)
- 10 Réaliser un plan d'évaluation et de développement des talents de l'équipe



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Pour évoluer dans son métier et éventuellement prendre des responsabilités en tant que manager juridique, le juriste d'entreprise doit être à l'aise avec les données chiffrées, maîtriser sa structure de coûts mais aussi être capable de déterminer la promesse de valeur de sa fonction juridique et en mesurer la performance.



Il doit aussi avoir une pensée stratégique, se traduisant par une capacité à élaborer une stratégie de la fonction juridique dans l'entreprise, au service de celle-ci, et à en assurer le déploiement et la mise en oeuvre.



Enfin, le juriste d'entreprise performant s'affirme aussi dans sa capacité à manager des talents et à les accompagner.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des soft skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant que **juriste d'entreprise** :  
**vers une fonction de manager juridique**

TOP  
10

♥ Soft Skills

- 1 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs ♥
- 2 Identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur ♥
- 3 Expliciter les agacements ♥
- 4 Trouver des mentors pour gérer sa carrière ♥
- 5 Identifier/intégrer les demandes cachées chez l'interlocuteur ♥
- 6 Gérer des réunions efficaces ♥
- 7 Converser avec un tiers dans une réunion de networking ♥
- 8 Penser de manière holistique ♥
- 9 Optimiser les délégations ♥
- 10 Persuader et négocier en gérant les émotions et les biais cognitifs ♥



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



S'il veut pouvoir évoluer dans des fonctions de management juridique, le juriste d'entreprise doit développer son intelligence émotionnelle. C'est le premier enseignement à tirer de ce Top 10. Plusieurs compétences relèvent en effet ici de cette forme d'intelligence.



Savoir structurer sa pensée en tenant compte de données diverses, aussi bien endogènes qu'exogènes, est également attendu.



Maîtriser sa communication et savoir se faire accompagner et soutenir, constituent d'autres compétences-clés.



## Épisode #4

**Les skills prioritaires pour progresser et performer en tant que membre d'une profession réglementée (en particulier avocat), et pourquoi pas devenir associé**



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

# TOP 30 des skills prioritaires pour progresser et performer

Compétences prioritaires pour progresser et performer en tant membre d'une profession réglementée - **en particulier avocat** - les skills pour devenir associé



- 1 Développer une vision et une stratégie de ces technologies juridiques pour son organisation
- 2 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités de ces technologies juridiques pour son organisation
- 3 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 4 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation
- 5 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech de prospection (market place, rating)
- 6 Développer une vision pour ses enjeux de production et une stratégie adaptée (interne, délégation, outsourcing, automatisation...)
- 7 Développer une vision et une stratégie "nouvelles normes" et compliance digitale pour son organisation
- 8 Utiliser des outils de dashboards/d'alerte de contrôle des obligations contractuelles
- 9 Utiliser des outils de gestion de la relation clients (CRM) pour suivre, gérer des relances automatiques
- 10 Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies
- 11 Réaliser un mapping des tâches routinières, sans valeur ajoutée (oui/non) rentables (oui/non)
- 12 Gérer des ressources multi-disciplinaires
- 13 Gérer la conduite de changement
- 14 Optimiser les liens entre actions de communication classiques (événementiel, articles papiers) et son mix media en ligne
- 15 Demander un feedback de ses services par une solution en ligne

- 16 Partager la vision stratégique avec son équipe
- 17 Organiser des réunions d'équipe pour la coconception de plans d'actions
- 18 Réaliser un plan d'évaluation et de développement des talents de l'équipe
- 19 Gérer des ressources internationales
- 20 Maîtriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)
- 21 Utiliser des modèles économiques de partage de valeur (forfait, intermédiation)
- 22 Animer les ressources transverses parties à un projet
- 23 Créer des opérations stratégiques pour capter du flux d'affaires ou pour variabiliser ses ressources de production (joint-venture, partenariat...)
- 24 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs
- 25 Utiliser des outils de travail collaboratif et d'information partagée (en interne)
- 26 Optimiser le travail partagé sur document (versionning)
- 27 Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)
- 28 Appréhender les nouvelles normes de droit positif à impact digital/sociétal sur son organisation (fake news, crowdfunding, whistleblowing en ligne...)
- 29 Appréhender les concepts techniques et business de sécurité informatique et de cybermenace
- 30 Optimiser son identité numérique sur les réseaux sociaux
- 30 Optimiser son "mix media en ligne" juridique (sites, vidéo, podcast, articles, newsletters...)
- 30 Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets
- 30 Rédiger des documents de description fonctionnelle (décrire la loi, le contrat, le cas d'usage en arbres de décisions, en charthflowlegal design)
- 30 Evaluer les coûts internes
- 30 Développer une vision et une stratégie de talent management dans son équipe
- 30 Gérer des ressources juridiques externes (sous-traitance, marketplace, LPO)
- 30 Rédiger des propositions commerciales efficaces

Digital Skills Soft Skills Business Skills

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

EDHEC BUSINESS SCHOOL | LegalEDHEC research centre

# Commentaires



Les digital skills dominant : 54% de ce Top 30.



Les business skills sont en nombre important également : 43% de ce Top 30.



Quant aux soft skills, ils sont très minoritaires : uniquement 3% de ce Top 30.



En résumé, on peut donc affirmer que pour performer et progresser au sein d'une profession du droit réglementée, et tout particulièrement celle d'avocat, avec pour but de devenir associé, il faut un mix de skills digitaux et business, les soft skills étant plutôt attendus au stade du recrutement en début de carrière.

# Commentaires



Concernant les digital skills, on retrouve certaines tendances observées pour les directions juridiques :

- Identifier, tester, expérimenter, implémenter des outils legaltech, en mode projet
- Et tout ceci avec, en permanence, la prise en compte de la nécessaire compliance



**Il y a cependant des différences substantielles par rapport aux directions juridiques**

- En effet, certains skills digitaux attendus ici sont très liés au pilotage d'un cabinet
  - Vision stratégique des outils digitaux pour le cabinet
  - CRM et gestion des services proposés aux clients
  - Marketing et communication en ligne
- Et certains skills digitaux attendus pour les Directions Juridiques sont ici absents
  - Principalement ceux liés au pilotage financier de son activité, et au knowledge management
  - Également, la maîtrise des basiques (bureautique et optimisation des contrats). Cette absence n'est même pas explicable par le fait qu'on trouverait ce skill dans les compétences prioritaires pour être recruté en tant que jeune collaborateur

# Commentaires



Concernant les **business skills**, ils sont presque aussi nombreux que les **digital skills**, et peuvent être catégorisés ainsi :

- Capacité à élaborer une stratégie pour le cabinet, à la planifier et à la partager avec son équipe
- Gestion du changement
- Gestion des ressources, tant internes qu'externes, transverses ou non
- Management des talents
- Elaboration des modèles et solutions de captation de valeur



**Il y a quelques différences fortes par rapport aux Directions Juridiques :**

- Plus de **business skills** dans le Top 30 pour les professions réglementées : gérer un cabinet, c'est être une « **business woman / un business man** »
- Contrairement aux Directions Juridiques, les compétences liées à l'élaboration de **KPIs** ne sont pas ici prioritaires

# Commentaires



Concernant les soft skills, il n'y en a qu'un dans le Top 30. Ils ne sont donc clairement pas perçus comme étant les « plus prioritaires » pour performer et progresser, vers un statut d'associé. Ce résultat peut sembler curieux quand on connaît l'importance des soft skills pour être un manager accompli. Mais il convient de le nuancer : en effet, les soft skills étaient très majoritaires dans les compétences prioritaires pour être recruté.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des digital skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant membre d'une profession  
réglementée - **en particulier  
avocat - les skills pour devenir  
associé**



 Digital Skills

- 1 Développer une vision et une stratégie de ces technologies juridiques pour son organisation
- 2 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités de ces technologies juridiques pour son organisation
- 3 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 4 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation
- 5 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech de prospection (market place, rating)
- 6 Développer une vision et une stratégie "nouvelles normes" et compliance digitale pour son organisation
- 7 Utiliser des outils de dashboards/d'alerte de contrôle des obligations contractuelles
- 8 Utiliser des outils de gestion de la relation clients (CRM) pour suivre, gérer des relances automatiques
- 9 Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies
- 10 Optimiser les liens entre actions de communication classiques (événementiel, articles papiers) et son mix media en ligne



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Évidemment, ils apparaissent tous dans le Top 30, puisque celui-ci contient 20 digital skills.



**Les skills digitaux de ce Top 10 peuvent être résumés en quatre formules-clés :**

- Vision stratégique des outils digitaux
- Combiner cette vision avec la nécessaire compliance digitale
- Benchmark et test
- Communication et gestion de la relation-client



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des business skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant membre d'une profession  
réglementée - **en particulier  
avocat - les skills pour devenir  
associé**

TOP  
10

 Business Skills

- 1** Développer une vision pour ses enjeux de production et une stratégie adaptée (interne, délégation, outsourcing, automatisation...)
  - 2** Réaliser un mapping des tâches routinières, sans valeur ajoutée (oui/non) rentables (oui/non)
  - 3** Gérer des ressources multi-disciplinaires
  - 4** Gérer la conduite de changement
  - 5** Partager la vision stratégique avec son équipe
- 
- 6** Gérer des ressources internationales
  - 7** Utiliser des modèles économiques de partage de valeur (forfait, intermédiation)
  - 8** Organiser des réunions d'équipe pour la co-conception de plans d'actions
  - 9** Réaliser un plan d'évaluation et de développement des talents de l'équipe
  - ex aequo 10** Animer les ressources transverses parties à un projet
  - ex aequo 10** Créer des opérations stratégiques pour capter du flux d'affaires ou pour variabiliser ses ressources de production (joint-venture, partenariat...)
  - ex aequo 10** Maîtriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Évidemment, ils apparaissent tous dans le Top 30, puisque celui-ci contient 16 business skills.



**Les business skills de ce Top 10 peuvent être résumés en trois formules-clés :**

- Développer une pensée et une vision stratégique, et piloter le changement
- Élaborer et conduire un modèle économique en vue de créer de la valeur
- Gérer les ressources et les talents pour créer cette valeur



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 10 des soft skills

Compétences prioritaires  
pour progresser et performer  
en tant membre d'une profession  
réglementée - **en particulier avocat -  
les skills pour devenir associé**



- 1 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs
- 2 Expliciter les agacements
- 3 Trouver des mentors pour gérer sa carrière
- 4 Identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur
- 5 Développer sa créativité
- 6 Penser de manière holistique
- 7 Converser avec un tiers dans une réunion de networking
- 8 Identifier/intégrer les demandes cachées chez l'interlocuteur
- 9 Optimiser les délégations
- ex aequo 10 Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement
- ex aequo 10 Gérer le feedback (adapter ou non sa posture, explication)



Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification CC BY-NC-ND

# Commentaires



Il est à noter que pour constituer ce Top 10, il faut descendre assez loin dans le classement global des skills.

Très clairement, les soft skills sont déterminants pour débiter sa carrière dans une profession du droit réglementé, mais ce sont ensuite les business skills et les digital skills qui font la différence.



**Les soft skills de ce Top 10 peuvent être résumés en quatre formules-clés :**

- Intelligence émotionnelle
- Savoir communiquer sur ses décisions et les actions
- Capacité à penser dans un contexte donné, en étant créatif
- Savoir s'entourer et se faire accompagner

# Les épisodes précédents

Vous venez de lire « les Épisodes #3 & #4 » de notre étude  
le juriste augmenté : une combinaison d'intelligences.

## Épisode #1

### L'ESSENTIEL

Top 15 skills pour être recruté et progresser dans la carrière de juriste en entreprise ou en cabinet

## Épisode #2

### SPÉCIAL JEUNES DIPLÔMÉS

Top 30 skills attendus pour le recrutement  
Top 10 skills par catégorie de skills

## Épisodes #3 & #4

### SPÉCIAL MANAGERS JURIDIQUES ET ASSOCIÉS EN CABINET

Top 30 skills prioritaires pour progresser et performer  
Top 10 skills par catégorie de skills

# À propos de LegalEDHEC

Le Centre de recherche LegalEDHEC de l'EDHEC Business School est un centre pionnier à l'interface entre le droit dans ses relations à la stratégie, au management, l'éthique et au numérique



Les travaux de recherche développés par LegalEDHEC s'inscrivent avec plusieurs axes complémentaires :

Le Droit, la pratique du Droit et le Juriste Augmentés : comment l'IA et le digital transforment le secteur juridique et les pratiques professionnelles

L'appréhension du droit comme une ressource susceptible d'influencer la stratégie d'entreprise

La compliance et l'éthique

Le développement de la culture juridique d'entreprise

# MERCI

## Nos partenaires

### ◆ A propos de l'AFJE

L'AFJE est la 1<sup>ère</sup> organisation professionnelle de juriste d'entreprise de France depuis 50 ans. Elle fédère les juristes d'entreprise et promeut les directions juridiques et les professions du droit au service de la compétitivité des entreprises.

### ◆ A propos du Career Centre EDHEC

Le Career Centre EDHEC a lancé en 2010/2011 une expérience unique en Europe : un dispositif complet de talent management - assessment et développement de soft skills pour les étudiants - le TICD (Talent Identification & Career Development Programme).

En 10 ans, le Career Centre EDHEC a développé une expertise unique d'assessment de soft skills. Le Career Centre EDHEC et LegalEDHEC « s'associent » pour accompagner la transformation des métiers du droit.



## ◆ A propos d'EDHEC BUSINESS SCHOOL

Fondée en 1906, l'EDHEC figure parmi les 15 meilleures Business Schools européennes implantée à Lille, Nice, Paris, Londres, Singapour et forte de plus de 90 nationalités présentes sur ses campus, l'EDHEC est une école résolument internationale et connectée au monde des affaires.

Plus de 40 000 diplômés dans 120 pays, 8600 étudiants en formation initiale, 19 programmes diplômants du bachelor au PhD, 184 professeurs et chercheurs, 11 centres d'expertise.

Pour en savoir plus [www.edhec.edu](http://www.edhec.edu)

# POUR ALLER PLUS LOIN

## Nos projets de Talent Management du Droit

Assessment et rating  
de vos équipes juridiques

Plan de développement  
de compétences

Leadership  
du juriste

Accompagnement  
de comité d'associés

On/outboarding

Succession plan,  
transmission

Intelligence collective  
juridique

Data intelligence  
des équipes

Coaching performance commerciale  
Gestion des délégations

### Ces sujets vous intéressent ?

Notre recherche est opérationnelle.  
Nous recherchons des partenaires-testeurs :  
directions juridiques, professions réglementées

### Nous contacter

christophe.roquilly@edhec.edu

Pour accéder à toutes nos ressources et outils, rendez-vous sur [Alll.legal](https://www.alll.legal),  
le **premier référentiel de compétences en droit**



EDHEC

BUSINESS SCHOOL

*Make an impact*