



Lisibilité juridique : la compétence clé qui crée reconnaissance, influence... et opportunités en 2026

Alexandre Verrien
Directeur juridique

En ce début d'année, une question mérite d'être posée. Elle revient de manière récurrente dans mes échanges avec des juristes depuis 2025 : celle de la lisibilité.

Jamais les juristes n'ont été aussi compétents.

Jamais ils n'ont eu autant d'outils, de formations, de spécialisations.

Je ne dis pas cela pour « *brosser dans le sens du poil* » le lecteur, mais parce qu'il s'agit d'un constat clair.

Il y a aujourd'hui des profils extraordinaires, avec des compétences initiales solides et des compétences complémentaires acquises par l'expérience ou par des formations ciblées (CIPP, AIGP, AML/KYC...).

Tout cela participe au fait que les juristes sont bons, oui très bons même.

Et pourtant, jamais autant d'entre eux n'ont exprimé un sentiment de stagnation, de sous-reconnaissance ou de plafond invisible.

Là encore, je le constate tous les jours, dans tous les échanges que j'ai ou que j'ai eu, j'entends très souvent : « *je suis appelé trop tard* », « *mon DG ne sait pas ce que je fais* » ...

Soyons honnête.

Ce paradoxe n'est pas nouveau.

Mais il devient aujourd'hui structurel.

On parle beaucoup de transformation juridique, d'IA, de legal ops, de nouveaux modèles organisationnels. On parle beaucoup moins d'un sujet pourtant central : la manière dont le juridique est perçu, compris et utilisé dans l'organisation.

Autrement dit : sa lisibilité.

La compétence invisible qui conditionne toutes les autres

La lisibilité n'est pas un « *nice to have* ». Ou disons, n'est plus !

Ce n'est ni de la communication, ni du personal branding au sens marketing du terme. Et je n'ai rien contre mes amis du marketing.

Être lisible, c'est permettre à l'organisation de comprendre, sans effort excessif :

- qui vous êtes, dans votre rôle,
- ce que vous apportez concrètement à la décision,
- quand et comment vous devez être sollicité,
- et quel est votre véritable levier d'impact.

Un juridique peut être techniquement excellent, rigoureux, engagé... et rester pourtant périphérique dans les décisions clés.

Non pas parce qu'il manque de valeur.

Mais parce que cette valeur n'est pas lisible, donc pas décodable par le système.

Prenons un contre-exemple : tout le monde sait ce que fait, ce qu'apporte la direction financière ... que ce soit dans la réalité opérationnelle du terrain – construire un deal financièrement jouable pour l'entreprise, que dans la projection future du business – le business plan, les coûts, les marges, les prévisions.

Et nous, au juridique ?

Sommes-nous capables d'expliquer notre valeur avec le même niveau de clarté ?

Ce que révèle le terrain : une chaîne très claire

Lorsque l'on interroge juristes, responsables juridiques et directeurs juridiques sur les freins à leur évolution, un schéma revient avec une régularité frappante.

Le manque d'opportunités est rarement la cause première. Il apparaît en bout de chaîne.

Avant lui, on retrouve presque toujours :

- un déficit de reconnaissance interne,
- une posture perçue comme floue ou fragile,
- et surtout, un manque de lisibilité.

Ces éléments ne sont pas antagonistes.

Ils sont mécaniquement liés.

On ne reconnaît pas ce que l'on ne comprend pas.

Et ce qui n'est pas reconnu ne devient jamais une opportunité.

On ne confie pas d'opportunités, internes ou externes, à une fonction dont on ne perçoit ni le périmètre, ni la valeur ajoutée.

La lisibilité n'est pas innée, elle se construit

C'est ici qu'un point fondamental doit être posé clairement :

La lisibilité n'est pas un trait de personnalité.

Ce n'est ni une question d'ego, ni d'extraversion, ni même d'ancienneté.

C'est une compétence professionnelle, qui repose sur trois dimensions clés :

1. L'identité professionnelle

Être clair sur son rôle, sa posture, ses zones de responsabilité.

Pas dans l'absolu, mais dans cet environnement précis.

2. La maturité perçue

La capacité à calibrer ses messages, ses arbitrages et ses recommandations au bon niveau de décision.

3. La capacité à faire avancer le système

Non pas en bloquant, ni en imposant, mais en rendant les décisions possibles.

Ces dimensions évoluent.

Elles se travaillent.

Elles ne sont jamais figées.

Quand rendre une organisation lisible change profondément la perception

Cette réalité n'est pas théorique.

Lorsque j'ai pris la direction juridique de Dell en France, l'organisation légale locale était devenue difficilement lisible :

- périmètres qui se chevauchaient,
- rôles peu clairs pour le business,
- équipes présentées comme complémentaires mais parfois perçues comme concurrentes,
- et une question récurrente côté opérationnel : « On s'adresse à qui, pour quoi ? »

Le premier chantier n'a pas été technique.

Il a été structurel et narratif.

- Clarifier les périmètres.
- Assumer les compétences spécifiques de chacune et chacun.
- Identifier des interlocuteurs juridiques privilégiés par ligne de business.
- Positionner les juristes en amont des décisions, et non en bout de chaîne.

Cette lisibilité a ensuite été expliquée, posée, partagée avec le COMEX, avec un message simple : le juridique n'était pas là pour ralentir, mais pour sécuriser la trajectoire business dès le départ.

Les effets ont été immédiats :

- des sollicitations plus précoces,
- des échanges plus fluides,
- une meilleure reconnaissance des apports individuels,
- et surtout, une perception profondément différente de la fonction juridique.

Rendre l'organisation lisible a rendu les personnes lisibles.

Et cette lisibilité a changé la posture, sans changer les compétences.

Rien de tout cela n'a nécessité plus de ressources.

Seulement plus de clarté.

Un enjeu qui dépasse largement les directeurs juridiques

Ce sujet ne concerne pas uniquement les directeurs juridiques.

Il touche :

- les juristes d'entreprise,
- les legal ops,
- les équipes juridiques élargies,
- les avocats et cabinets,
- toutes les fonctions juridiques hybrides.

Partout où le juridique intervient dans un système complexe, la question est la même :

Sommes-nous compréhensibles, utiles et mobilisables au bon moment ?

La lisibilité est un enjeu systémique, pas individuel.

Les bénéfices concrets de la lisibilité : interne et externe

En interne : reconnaissance, confiance, opportunités

Lorsqu'un juriste ou une direction juridique devient lisible :

- le business sait quand et pourquoi solliciter le juridique,
- les arbitrages sont mieux compris et mieux acceptés,
- la fonction juridique est intégrée plus tôt dans les projets,
- la reconnaissance devient naturelle, parce que la valeur est visible.

Cette reconnaissance ouvre ensuite des opportunités :

- participation aux instances de gouvernance,
- implication dans des projets structurants,
- rôle accru dans les décisions stratégiques.

Pas parce qu'on l'exige.

Mais parce que le système sait enfin quoi faire de vous.

En externe : attractivité, sollicitations, épanouissement professionnel

La lisibilité ne s'arrête pas aux murs de l'entreprise.

Lorsqu'un professionnel juridique est clair sur :

- qui il est,
- ce qu'il apporte,
- et comment il crée de la valeur,

Les opportunités externes apparaissent naturellement.

Pas uniquement des offres d'emploi.

Mais aussi :

- des propositions d'intervention,
- des invitations à enseigner ou à transmettre,
- des demandes de mentoring,
- des participations à des réflexions collectives,
- des contributions à des projets transverses.

On vient à vous, parce que l'on sait pourquoi vous êtes là.

Cette reconnaissance externe nourrit aussi l'épanouissement professionnel : le sentiment d'être utile, compris, respecté, au bon niveau.

De la lisibilité à l'influence durable

En 2026, l'influence juridique ne viendra pas de ceux qui parlent le plus fort.

Elle viendra de ceux qui rendent les choses claires.

Clairs sur :

- leur rôle,
- leur valeur,
- leur niveau d'intervention,
- et leur capacité à faire progresser l'organisation.

La bonne nouvelle est essentielle : rien de tout cela n'est immuable.

On peut travailler sa lisibilité.

On peut évaluer sa maturité.

On peut faire évoluer sa posture.

On peut accélérer, individuellement comme collectivement.

En 2026, la question n'est plus : « Suis-je compétent ? »

Mais, « Est-ce que l'on comprend clairement ce que j'apporte ? »

Conclusion : la lisibilité comme compétence stratégique centrale

Le vrai sujet n'est pas :

« Comment devenir plus visible ? »

Mais plutôt :

« Comment devenir plus lisible pour être reconnu, écouté et sollicité à la bonne hauteur ? »

En 2026, la lisibilité n'est plus une soft skill.

C'est une compétence stratégique clé du leadership juridique.

Et comme toute compétence stratégique, elle se travaille.