

# Etude sur la digitalisation des directions juridiques

Cercle Montesquieu  
CMS Francis Lefebvre Avocats  
Day One

# Sommaire

## Introduction

## Méthodologie & profil des répondants

### 1. Maturité et réalité de la transformation digitale des directions juridiques

1. Une digitalisation en route mais qui doit s'accroître à tous les niveaux de l'entreprise
2. S'assurer du retour sur investissement, premier défi des directions juridiques dans la digitalisation
3. Les obligations légales de conservation des pièces
4. La GED, les contrats, le droit des sociétés, sont le socle de la digitalisation des directions juridiques
5. La dématérialisation du droit des sociétés

### 2. Evolution et transformation des directions juridiques face à la digitalisation

1. Pour 89% des répondants, la formation des juristes doit évoluer
2. 2019 : année de la bascule vers l'intelligence artificielle
3. Des Directions Juridiques plus stratégiques, des périmètres plus larges
4. Legaltech : « *make or buy* » ?
5. Un cadre légal français qui ne constitue pas un obstacle au développement du numérique ?

### 3. Gestion et financement d'un projet de digitalisation de direction juridique

1. La gestion de projets au cœur des transformations digitales
2. Quel budget pour la digitalisation des directions juridiques ?
3. La digitalisation, un facteur d'amélioration de l'efficacité

# Introduction

Le Cercle Montesquieu a placé la transformation digitale des directions juridiques au cœur de ses priorités en lançant en 2018, la Factory du Cercle. Afin d'accompagner les membres du Cercle dans la transformation digitale de leur direction juridique, la Factory du Cercle a pour objectif de fédérer les initiatives existantes et de favoriser un écosystème vertueux entre les différents acteurs de la transformation digitale des directions juridiques.

Le Cercle Montesquieu s'est donc associé à CMS Francis Lefebvre Avocats et à Day One pour réaliser cette première étude sur la digitalisation des directions juridiques. Ses principaux objectifs sont de mesurer la réalité de la transformation digitale des directions juridiques et d'en comprendre les enjeux, les bénéfices et les impacts. Elle a été conçue pour dresser un état des lieux réaliste et apporter aux directeurs juridiques les premiers éléments de réflexion pour les aider à relever le défi de la transformation digitale de leur direction juridique.

**Laure Lavorel et Olivier Bélontrade, Co-responsables de la Factory du Cercle**

Les termes « digitalisation » et « intelligence artificielle » sont aujourd'hui utilisés à tous les niveaux de l'entreprise. Des articles, des études, des colloques ont couvert ces sujets et leur impact présumé sur le monde du droit. Nous avons voulu nous associer au Cercle Montesquieu qui a lancé la « Factory du Cercle » en 2018 et au cabinet d'avocats CMS Francis Lefebvre Avocats afin d'analyser et mesurer les impacts réels et concrets de cette « digitalisation » sur les professionnels du droit en général et sur les Directions juridiques en particulier.

Plus de 100 directeurs et directrices juridiques ont répondu à cette étude quantitative et qualitative nous permettant de voir la réalité des enjeux et des actions entreprises à ce jour. Si l'ensemble de ces professionnels du droit a bien compris que l'intelligence artificielle était une technologie générique qui allait révolutionner leur quotidien, leur pratique et leurs méthodes de travail et d'interaction avec leurs parties prenantes, force est de constater que le niveau de développement et de maturité reste encore faible même si chacun a bien démarré son projet vers ce long chemin de la transformation digitale.

2019, à n'en pas douter, sera l'année de la bascule du « dire » au « faire », du « rêve » à la « réalité » mais surtout celle de la réunion des intelligences humaines et artificielles qui donnera sa juste place à la technologie et comprendra que cette transformation digitale est avant tout une transformation humaine et sociétale.

**Olivier Chaduteau, Associé gérant du cabinet Day One**

Le client est au centre des préoccupations des avocats de CMS Francis Lefebvre Avocats. Il bénéficie d'un accompagnement à long terme, dans le cadre d'une relation de confiance

Nous nous devons d'anticiper les besoins de nos clients et de nous adapter en permanence pour leur faire gagner du temps et être en adéquation avec leur budget.

Les outils digitaux mis à disposition ou utilisés par les cabinets doivent leur permettre de se focaliser sur la valeur ajoutée attendue par les directions juridiques et de sécuriser leurs décisions vis-à-vis de leur management.

Enfin, le nombre de dossiers traités par les grands cabinets comme CMS Francis Lefebvre Avocats permet d'identifier les aspects qui peuvent être modélisés pour en faire bénéficier les directions juridiques.

**Bruno Dondero, Associé du cabinet CMS Francis Lefebvre Avocats, Professeur à l'Ecole de droit de la Sorbonne (Université Paris 1)**

# Méthodologie de l'étude

Observateurs avisés des évolutions que connaissent les directions juridiques, CMS Francis Lefebvre Avocats, le Cercle Montesquieu et Day One ont souhaité apporter un éclairage pragmatique et réaliste de ce que représente la digitalisation des directions juridiques.

Cette étude est le résultat d'un questionnaire en ligne (méthode CAWI), d'ateliers de travail et d'entretiens qualitatifs menés avec un échantillon de répondants.

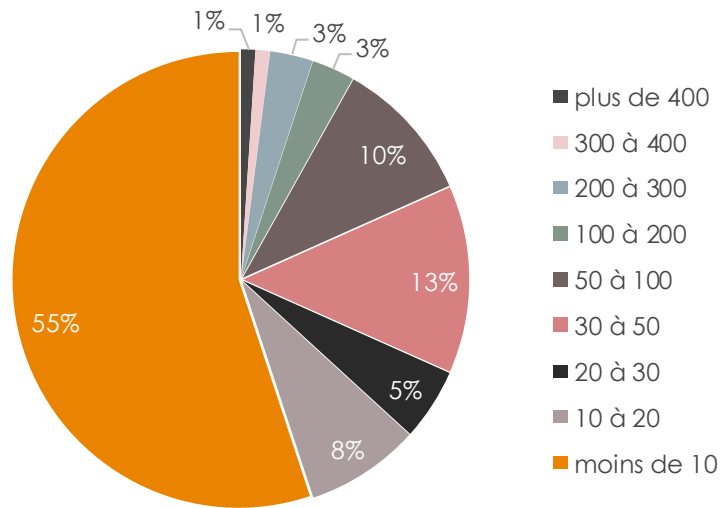
98 sociétés ont répondu à un questionnaire en ligne, adressé entre le 27 septembre 2018 et le 14 novembre 2018. Les répondants se sont identifiés et ont indiqué la société pour laquelle ils travaillent ainsi que le poste qu'ils occupent.

Le questionnaire regroupait des variables fermées, des variables à choix multiples ainsi que des questions ouvertes. Les résultats ainsi obtenus ont permis de détacher des tendances quantitatives ainsi que des éléments de détail qualitatifs.

Par ailleurs, et au-delà de l'étude quantitative, plusieurs entretiens téléphoniques ont été menés avec certains répondants et un atelier d'échanges avec des membres de la Factory du Cercle a été réalisé en décembre 2018 afin de comprendre plus précisément et plus concrètement ce que les Directions juridiques avaient déjà réalisé et ce qu'il leur restait à faire sur le chemin de la digitalisation.



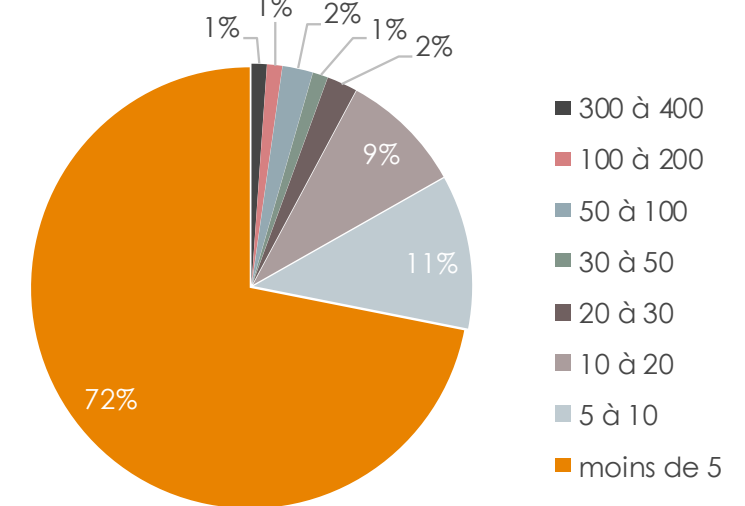
# Profil des répondants de l'étude



Répartition du nombre de **juristes** dans les directions juridiques des répondants

- Plus de la moitié des équipes dans lesquelles travaillent les répondants sont constituées de moins de 10 juristes.
- 18% des répondants travaillent dans des Directions de 20 à 50 personnes.
- 8% des répondants travaillent dans des Directions juridiques de plus de 100 personnes.
- La diversité et l'importance de chacun de ces échantillon témoigne du caractère représentatif de ces résultats.

Répartition du nombre de **non-juristes** dans les directions juridiques des répondants

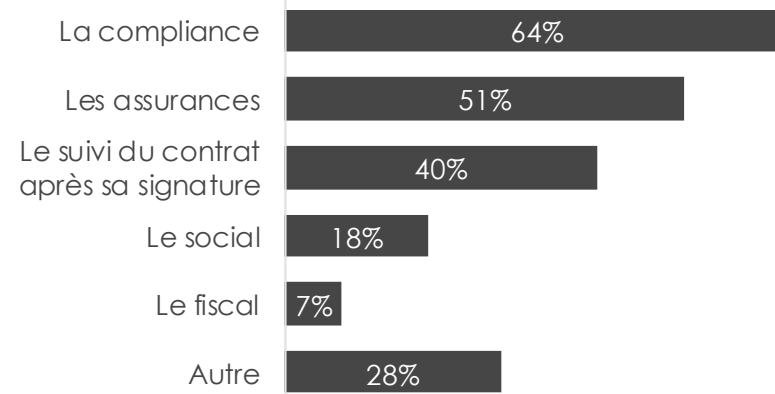


# Profil des répondants de l'étude

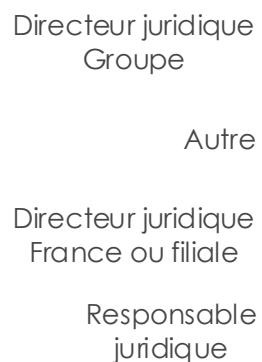
CA de l'entité



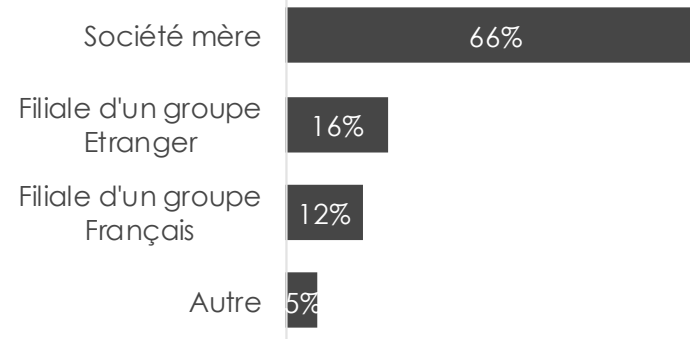
Fonctions intégrées dans le périmètre de la DJ



Fonction des répondants



Types de sociétés



## Le profil type du répondant à cet étude est :

- Un directeur juridique Groupe
- D'une société mère
- Réalisant entre 1 et 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- Dont le périmètre inclut la Compliance et les Assurances
- Et dans une moindre mesure, le suivi des contrats post-signature.
- Les autres fonctions** intégrées dans le périmètre de la direction juridique mentionnées par les répondants et ne faisant pas partie des prérogatives usuelles des directions juridiques sont notamment le Data Protection Office, la Responsabilité Sociétale des entreprises, l'immobilier, le Risk management et le Secrétariat général
- Les notions de périmètres et de responsabilités des répondants dans leur entreprise, permettent de mettre en relief la teneur de certaines réponses.





# Maturité et réalité de la transformation digitale des directions juridiques

# Une digitalisation en route mais qui doit s'accroître à tous les niveaux de l'entreprise

## 5,1

Sur une échelle de 1 à 10, comment notez-vous le degré de transformation digitale auquel est parvenue votre **entreprise** ?

- ❑ Les répondants donnent une note de 5,1 sur 10 en moyenne à la transformation digitale de leur entreprise.
- ❑ Ils donnent par ailleurs une note de 4,5 sur 10 à la transformation digitale de leur direction juridique.
- ❑ Bien que marqués par un léger écart, ces deux indicateurs sont très proches et démontrent la vision qu'ont les répondants du chemin qu'il reste à parcourir.
- ❑ Surtout, ces deux notes, de par leur faible niveau notamment, démontrent la volonté des répondants de prendre le sujet de la digitalisation en main.

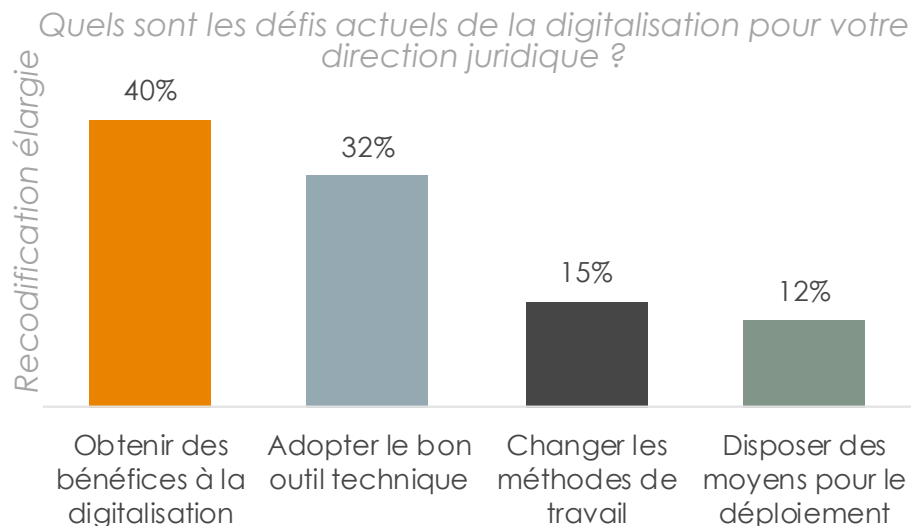
- ❑ Lancer sa Direction juridique dans un processus de transformation digitale ne fait plus aucun doute pour ses dirigeants. Toutefois, les faibles scores montrent combien les répondants sont lucides sur les difficultés qu'il reste à surmonter pour y parvenir.
- ❑ La digitalisation est un projet qui se joue sur le temps long et qui nécessite une transformation en profondeur des comportements humains, des habitudes de travail, de la prise en compte du collaboratif et des outils technologiques désormais disponibles.

Sur une échelle de 1 à 10, comment notez-vous le degré de transformation digitale auquel est parvenue votre **direction juridique** ?

## 4,5



# S'assurer du retour sur investissement, premier défi des directions juridiques dans la digitalisation



- ❑ Les répondants montrent par ces réponses combien la transformation digitale n'est pas que s'assurer de choisir un outil : c'est d'abord pouvoir garantir un retour sur investissement et c'est aussi changer les méthodes de travail et s'assurer que les moyens déployés sont adaptés au projet.
- ❑ De trop nombreuses directions juridiques ont pensé que la réponse à la digitalisation ne se traduisait que par la mise en place d'un outil. Ces réponses marquent l'importance de clarification du retour sur investissement attendu avant le lancement du projet

**40% des répondants** mettent en avant **le besoin d'obtenir des bénéfices à la digitalisation** dans les défis rencontrés par les directions juridiques.

*« Identifier les besoins et choix des outils appropriés. Comment changer de méthode de travail afin de profiter des opportunités des outils digitaux. »*

un Directeur Juridique d'une équipe de plus de 100 juristes

*« Automatiser tout ce qui peut l'être [...] pour permettre de dégager du temps aux juristes et leur permettre de consacrer le temps à accompagner plus en amont les projets [...] ».*

un Directeur Juridique du secteur des Telecom

*« Gagner en efficacité, productivité et confort au quotidien au travers d'outils faciles et ergonomiques. »*

une Directrice Juridique de la Grande distribution

# Les obligations légales de conservation des pièces

*« Les délais de conservation peuvent donc être extrêmement longs et la dématérialisation doit jouer un rôle important. »*

Bruno Dondero, Associé du cabinet CMS Francis Lefebvre Avocats, Professeur à l'Ecole de droit de la Sorbonne (Université Paris 1)

La conservation des pièces recouvre plusieurs obligations dont tant le point de départ que la durée de vie sont très variables.

Il est possible que la conservation porte sur un document non dématérialisé, même si la tendance est à réduire ce type d'obligation.

La conservation des pièces a plusieurs finalités et plusieurs sources.

Les personnes qui représentent les parties en justice sont soumises à une obligation de conserver les pièces qui leur sont confiées pendant un délai qui est d'au moins cinq ans à compter de la fin de leur mission (v. art. 2225 C. civ.).

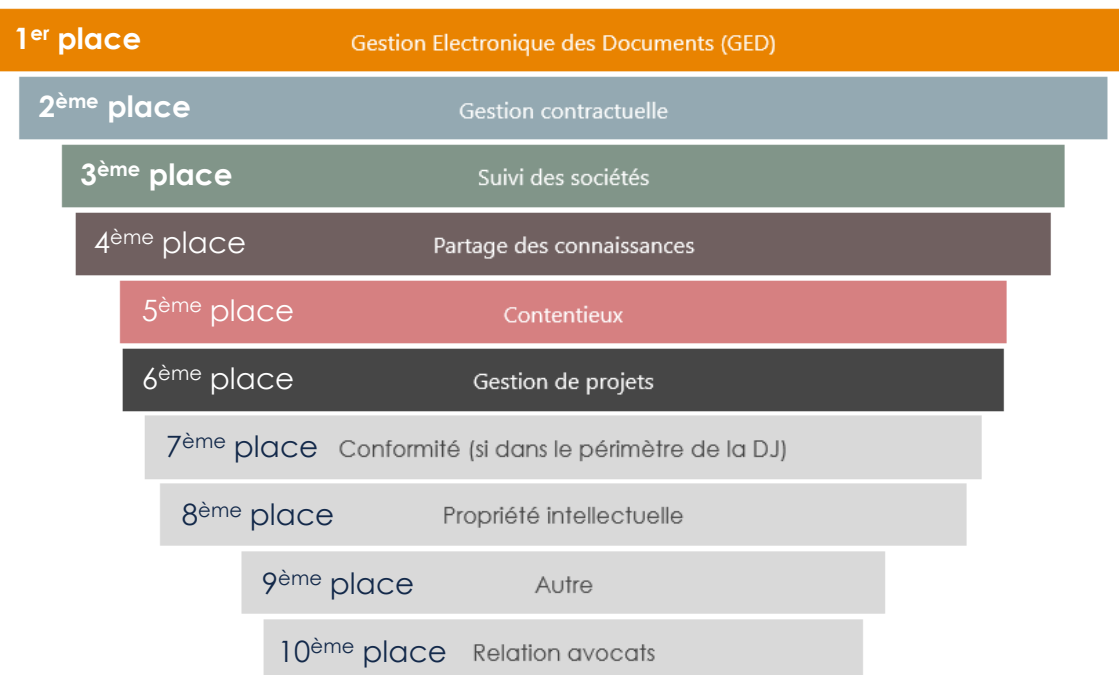
Les entreprises ont quant à elle, hors obligation légale spécifique, la nécessité de conserver les éléments leur permettant, le cas échéant, de rapporter la preuve de ce qu'une demande qu'elles pourraient former est fondée, ou bien de ce que tel comportement ou faute qui leur est reproché n'est pas établi.

Les délais de conservation peuvent donc être extrêmement longs, et la dématérialisation doit jouer un rôle important.

Encore faut-il se trouver, pour que la dématérialisation puisse jouer un rôle, dans une situation où il n'est pas imposé de conserver un document sous forme « matérialisée ». L'évolution actuelle de notre droit tend à la suppression des exigences de conservation de documents non dématérialisés.

# La GED, les contrats, le droit des sociétés, sont le socle de la digitalisation des directions juridiques

Quels process de votre direction juridique sont les plus impactés par la digitalisation ?



- ❑ Les 3 premiers process mentionnés par les répondants sont un écho direct au défi principal de s'assurer des bénéfices de la digitalisation mentionné précédemment : la gestion électronique des documents, la gestion contractuelle et le suivi des sociétés sont les premières étapes nécessaires sur lesquelles s'appuie la digitalisation de toute direction juridique.
- ❑ Ce n'est qu'avec un stockage de données efficace, une gestion des engagement performante et sécurisée et un suivi des sociétés à jour que les juristes pourront envisager la digitalisation poussée, amorcée par certains.
- ❑ Grâce à la digitalisation de ces 3 process, les juristes bénéficient de leviers d'actions à gains rapides permettant de :
  - Faire gagner du temps aux juristes, en produisant des documents simples de manière automatisée,
  - Economiser des ressources, internes ou externes (avocats notamment) en s'assurant de la bonne répartition des tâches,
  - De démontrer la valeur apportée par les juristes à l'entreprise grâce à des indicateurs de performance bien choisis repris dans des tableaux de bord.
- ❑ Le partage des connaissance mentionné en 4<sup>e</sup> place est un process transverse qui sera de toute façon bouleversé par la mise en place des 3 premiers, du fait de la mise à disposition facilitée des informations entre les juristes.
- ❑ Les process suivants sont beaucoup plus dépendants des spécificités métiers de chacun selon le volume des contentieux de l'activité, l'importance des projets juridiques d'ampleur (M&A par exemple), l'intégration de la conformité dans le périmètre de la direction juridique, ou non...

# La dématérialisation du droit des sociétés

## 7,4

Sur une échelle de 1 à 10 c'est la note la plus importante attribuée à une matière de droit sur laquelle la digitalisation aura le plus d'impact

La vie des sociétés est de plus en plus gagnée par la dématérialisation, et tant les statuts que les textes légaux font usage de ces nouvelles possibilités.

Au-delà des rôles de la digitalisation auxquels on pense d'emblée, elle pourrait donner une nouvelle dimension à certains aspects de la vie sociétaire.

Les différents aspects de la vie des sociétés sont affectés par la dématérialisation.

Les statuts des SAS peuvent depuis longtemps tirer profit des nouvelles technologies pour simplifier la prise des décisions collectives.

La participation aux conseils d'administration ou de surveillance et aux assemblées des autres sociétés par actions était depuis longtemps possible de manière dématérialisée. Depuis peu, les assemblées d'actionnaires de sociétés anonymes non cotées peuvent être elles-mêmes intégralement dématérialisées.

La digitalisation facilite certaines phases de la vie des sociétés, mais dans le même temps, les sociétés et leurs directions juridiques doivent rester vigilantes sur la régularité des opérations réalisées. Le fait de confier à une application le décompte des droits de vote et la gestion des assemblées peut être source de difficultés.

Pour autant, l'utilisation des nouvelles technologies conduira progressivement à repenser certains aspects du droit des sociétés, peut-être pour leur donner plus de sens. Ainsi, la participation aux assemblées d'actionnaires intervenant de manière dématérialisée pourrait prendre une autre dimension: d'une présence moindre elle pourrait permettre à l'actionnaire d'intervenir entouré de ses conseils et d'avoir recours à des ressources qui ne sont pas accessibles avec une présence physique.

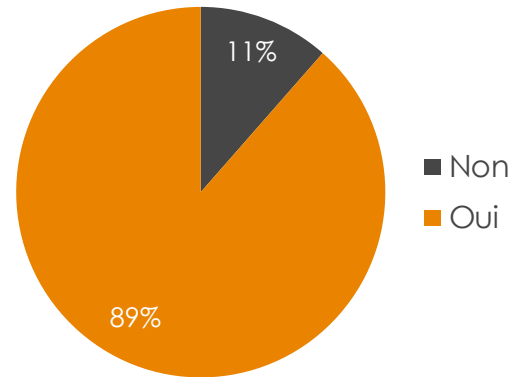




# Evolution et transformation des directions juridiques face à la digitalisation

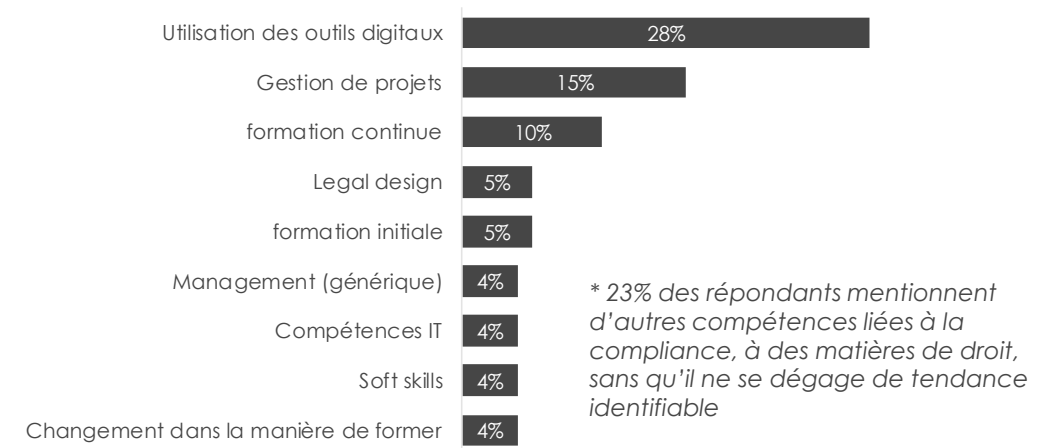
## Pour 89% des répondants, la formation des juristes doit évoluer

De manière générale, pensez-vous que la formation des juristes doit évoluer ?



- ❑ Marquant le lien indissoluble entre l'utilisation des outils et l'humain qui le manipule, la première compétence à faire évoluer selon les répondants concerne la formation à l'utilisation des outils. Les pratiques actuelles révèlent que, dans les projets de digitalisation, un pourcentage trop important du budget de ces projets est dédié au choix des outils et à leur mise en place d'un point de vue technique. Malheureusement, une part trop faible (voire inexistante) est consacrée à la formation à l'utilisation de ces outils. Il est impératif que les entreprises investissent dans la formation aux outils digitaux afin de ne pas avoir un rejet des « juristes-utilisateurs » qui ne pourront pas s'approprier les outils correctement et perdront du temps quand l'outil est censé leur faire gagner !
- ❑ Le rôle du juriste nécessite de plus en plus de prendre en compte la gestion de projet dans l'exercice de son métier, domaine que le cursus universitaire abordé encore trop peu.

Sur quelles compétences précises pensez-vous que la formation des juristes doit évoluer ? (réponses recodées)



« Lors de la formation initiale des juristes, il est essentiel de proposer une formation à la gestion de projets. En effet, sauf à sortir d'écoles de commerce, le juriste, avocat ou non, n'est pas du tout sensibilisé à la gestion de projets. »

un Directeur Juridique d'une entreprise industrielle

« La formation universitaire ne comportait pas la moindre formation aux outils informatiques. Il semble que les étudiants d'aujourd'hui savent mieux s'en servir, notamment des bases de connaissances juridiques. »

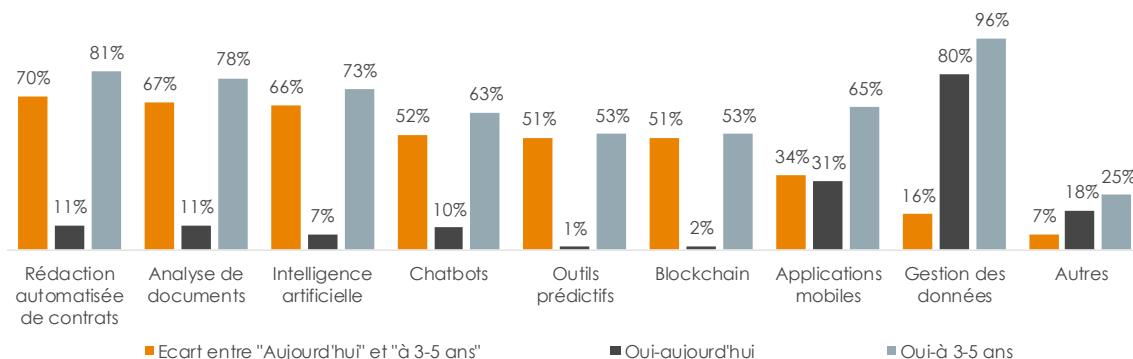
Une directrice juridique de filiale de groupe étranger

« Formation continue en vue de permettre aux juristes de bien maîtriser des outils digitaux dans le cadre de leur activité de conseil. »

Un directeur juridique de filiale de groupe étranger

# 2019 : année de la bascule vers l'intelligence artificielle

Dans la liste ci-dessous, utilisez-vous un outil aujourd'hui ?  
Utiliserez-vous un outil à 3-5 ans ?



- Les directions juridiques anticipent une transformation en profondeur à moyen termes (3-5 ans) par rapport à l'état actuel. Elles se sont focalisé jusqu'à présent sur des outils pour lesquels le défi technologique semblait moindre : applications mobiles, gestion de données simples, automatisation de contrats et analyse de document.
- Le second ensemble de sujets prioritaires à 3-5 ans, selon les répondants, concerne l'intelligence artificielle, les « chatbots », les outils prédictifs et la « blockchain ».

- On le constate dans les réponses et sur le terrain auprès des Directions juridiques, la première phase, actuellement, de la digitalisation passe par la mise en place d'outils relativement simples technologiquement et la recherche d'outils « sur étagère ».
- La seconde phase qui s'ouvre en 2019, permet l'entrée par la grande porte de l'intelligence artificielle et notamment du « Machine Learning », du « Natural Language Processing » (NLP) et des « Knowledge graphs ». De plus le déploiement des API et l'interopérabilité entre plusieurs outils et bases de données apportent beaucoup plus de flexibilité et de facilité pour les utilisateurs avec une baisse notable du nombre de saisies multiples. Ces technologies vont bouleverser la pratique des juristes. Elles permettent :
  - des analyses automatiques de grandes masses de documents dans le cas de « due diligence », de « Discovery » ou d'enquête d'autorités
  - de créer des contrats automatiquement en allant chercher les clauses les plus pertinentes par rapport aux meilleures pratiques internes et en vérifiant en temps réel les textes de lois, la jurisprudence et les derniers arrêts concernés
  - de reconnaître les types de contrats et de remplir automatiquement les champs associés dans la base de stockage des contrats
  - de rechercher et détecter automatiquement des articles de lois obsolètes dans sa base de contrats
  - de s'assurer de la présence ou de l'intégrité de clauses prioritaires dans de grands volumes de contrats
  - d'analyser statistiquement la pertinence de la présence ou non de clauses, à des fins de simplification contractuelle
  - de déterminer le bon niveau de prise de risque par une évaluation statistiques des contentieux
  - de permettre, via des « chatbot » ou « voicebot » de se débarrasser de Questions Récurrentes Sans Valeur Ajoutée (QRSVA) qui peuvent parasiter le quotidien des juristes

# Des Directions Juridiques plus stratégiques, des périmètres plus larges

Compte tenu des évolutions en cours, quels seront les nouveaux périmètres, rôles et responsabilités de la direction juridique dans les années à venir ?

Les nouveaux périmètres à venir ?

Un rôle de business partner renforcé

1

## La conformité

2

## La gestion & la protection des données

3

## Le contract management

4

## La RSE

- ❑ De plus en plus, le périmètre de la Direction Juridique est questionné : doit-on y intégrer la conformité ? La gestion et la protection des données ? Le contract management ?...
- ❑ La réponse que les entreprises et les directions juridiques trouvent à ces réponses dépend autant du positionnement voulu par les directeurs juridiques que du secteur de l'entreprise, de sa taille ou de ses ambitions stratégiques.

Amélioration de la communication  
Anticipation des enjeux  
Gestion de projets  
Augmentation du rôle stratégique  
Optimisation de l'efficacité  
Relations plus proches avec les opérationnels  
Formations  
Amélioration veille  
Gestion des risques  
Amélioration de la communication interne  
Amélioration de la gestion des projets  
Conseil externe  
Augmentation du type de prestataires employés

- ❑ L'évolution du rôle des directions juridiques tend vers un renforcement de son caractère de « Business Partner » : rôle stratégique, anticipation des enjeux, optimisation de l'efficacité...

**« On tend à consacrer plus temps (i) à l'écoute des clients internes pour affiner la connaissance des métiers et des risques associés afin d'être en mesure de répondre de manière efficace et personnalisée aux attentes exprimées par le terrain, (ii) à observer et comparer les pratiques externes à l'entreprise et capter les signaux faibles pour anticiper les changements à venir »**

Une directrice juridique de filiale d'un grand Groupe



# Legaltech : « make or buy » ?

L'utilisation des legaltechs/outils digitaux est-il un facteur important dans le choix de vos cabinets d'avocats ? Pourquoi est-ce important ?

- ❑ « Je n'ai pas l'habitude de vérifier quels outils digitaux utilisent les avocats que je sollicite. Sans doute ne suis-je pas suffisamment informée quant aux outils disponibles qui pourraient améliorer/rendre plus efficace le travail de mon département. Je suis preneuse de plus d'informations concrètes à ce sujet... »
- ❑ « Pour l'instant non car les outils ne sont pas encore matures, mais à terme oui pour des questions d'efficience et potentiellement de coût. »
- ❑ « C'est un facteur qui est pris en compte, mais un parmi d'autres. »
- ❑ « La legaltech permet à nos avocats d'être plus efficaces, avec parfois une meilleure qualité. »
- ❑ « Pas aujourd'hui mais cela fait partie des évolutions à prendre en compte à court terme. »
- ❑ « [C'est utile pour] Limiter le travail de numérisation, indexation en interne ; fourniture d'informations clés/reporting sur l'activité confiée. »
- ❑ « Externalisation de certaines tâches par exemple, synthèse de dossiers, suivi de contentieux, croissance externe, capacité à gérer des datas rooms à moindre coût... »
- ❑ « Le mode de travail avec les prestataires externes va évoluer, notamment au travers des outils qui seront utilisés »

# 24%

des répondants voient l'utilisation des Legaltechs comme un facteur important dans le choix de leurs cabinets d'avocats

L'intégration de la digitalisation dans les directions juridiques pose, davantage qu'hier, la question de l'efficience et de la compétitivité coûts des avocats, mais également de leur positionnement et de leur stratégie.

A l'instar de la réflexion sur les compétences d'une direction juridique, la stratégie « make or buy » s'impose également sur la question des outils digitaux. Certains outils devront être internalisés lorsque d'autres devront être développés au sein des cabinets d'avocats partenaires de la direction juridique. La digitalisation est bien une question de stratégie et de modèle d'affaires tant pour les directions juridiques que pour les cabinets d'avocats d'affaires.

# Un cadre légal français qui ne constitue pas un obstacle au développement du numérique ?

- ❑ Acteurs actifs du marché du droit tant en France qu'à l'international, les directeurs juridiques répondants de l'étude ont un regard aiguisé sur le droit comparé et les distinctions entre systèmes juridiques.
- ❑ Les répondants retiennent de la France que le cadre légal pourrait être amélioré : 23 réponses sur 43 (54%) font état d'un système juridique moins favorable en France qu'ailleurs. Certains prennent comme modèle les pays anglo-saxons, les US ou Singapour.

*Pensez-vous que le cadre juridique et institutionnel français soit favorable aux évolutions numériques – et travaillez-vous avec d'autres pays au cadre plus favorable (si oui, lesquels) ?*



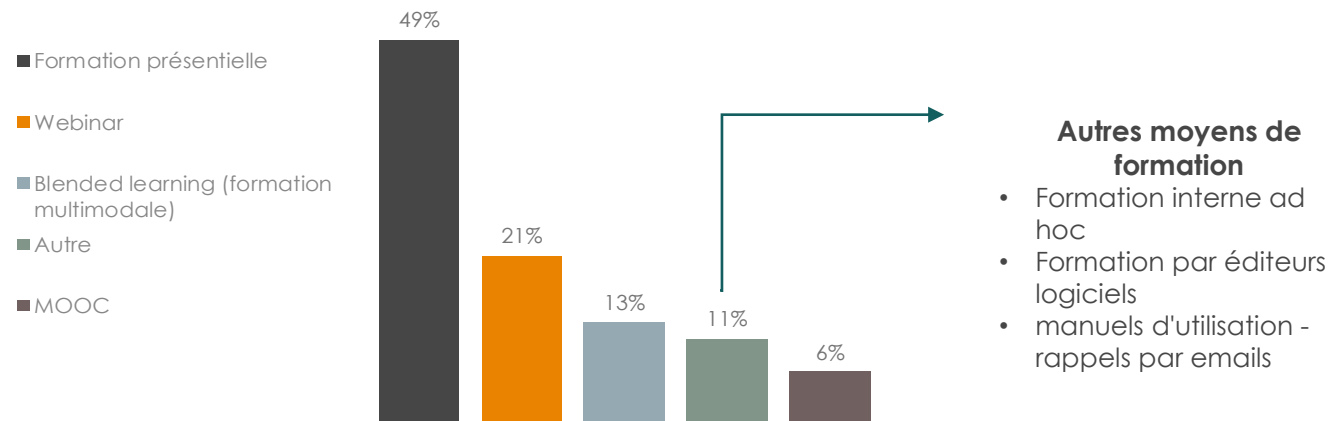


# Gestion et financement d'un projet de digitalisation de direction juridique

# La gestion de projets au cœur des transformations digitales

- ❑ La digitalisation des directions juridiques est un projet au long cours nécessitant de définir en amont des objectifs quantifiables et de s'assurer du respect des exigences de Qualité, de Coûts et de Délais (QCD).
- ❑ Seuls 34% de répondants reconnaissent que leurs équipes ont été formées sur ce sujet. Les méthodologies, outils et techniques de gestion des projets sont des compétences incontournables pour venir à bout de projets de digitalisation qui peuvent s'étaler sur plusieurs mois et concerner un grand nombre de parties prenantes internes (juridique, informatique, finance, achat...) et externes (avocats, consultants, prestataires...).
- ❑ Les directions juridiques, sponsors à 71% des projets de digitalisation ne doivent pas négliger la gestion de projets et la conduite du changement qui sont clés pour la réussite d'une digitalisation efficace et acceptée de tous.

## Comment ont-ils été formés ?



**34%**  
des répondants disent que les collaborateurs de leur direction juridique **sont formés pour mener à bien les projets** de digitalisation

**71%**  
des répondants indiquent que la digitalisation est un projet relevant d'une initiative propre à la Direction Juridique



# Quel budget pour la digitalisation des directions juridiques ?

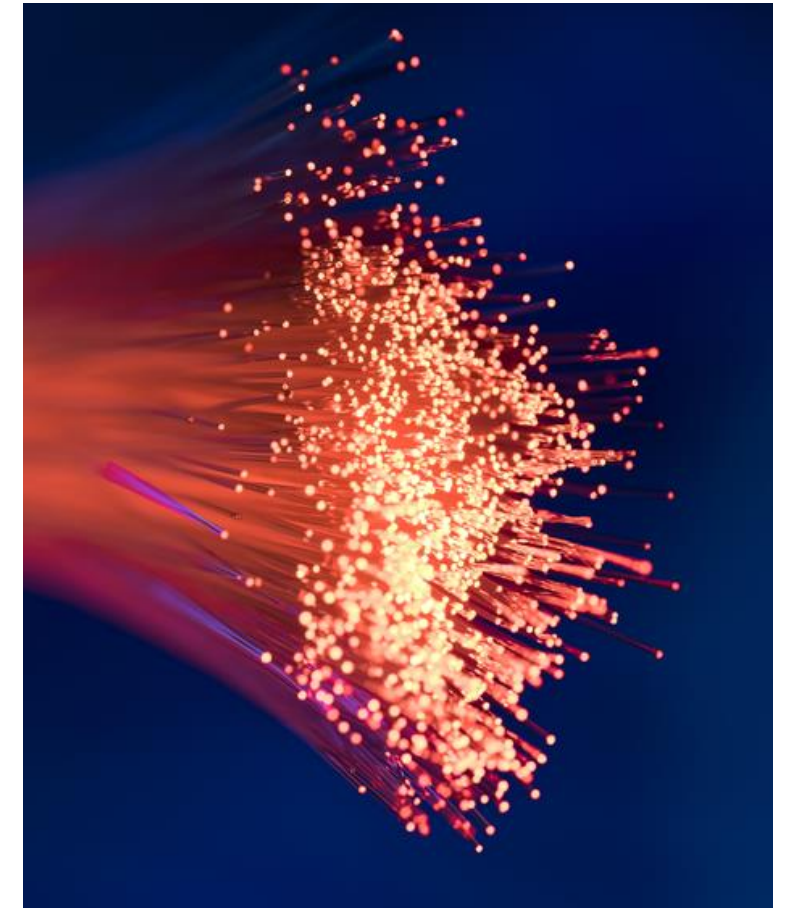
# 97 500 €

Montant moyen consacré à la digitalisation de la direction juridique selon les répondants

# 80%

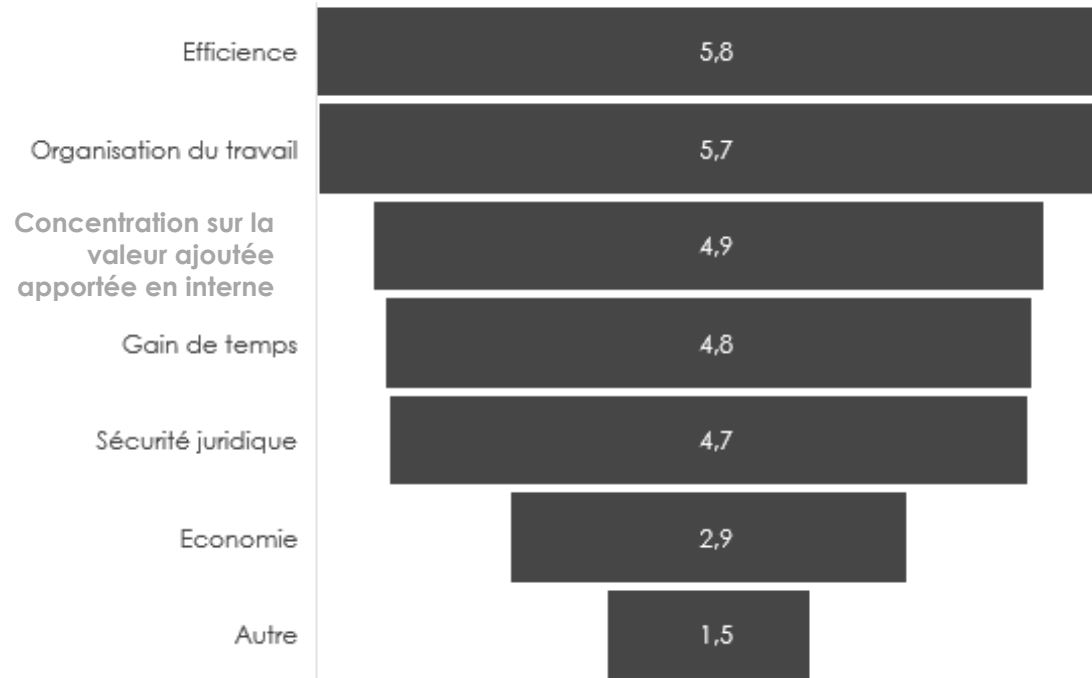
des répondants indiquent ne pas disposer d'un budget dédié à la digitalisation de leur direction juridique

La proportion de directions juridiques disposant d'un budget dédié à la digitalisation est faible. Il faudra distinguer la partie du budget consacrée à la mise en place du projet (« *Build* ») et qui doit relever de l'exceptionnel et la partie récurrente payée chaque année (« *Run* ») qui doit devenir une ligne à part entière figurant dans le budget des directions juridiques.



# La digitalisation, un facteur d'amélioration de l'efficacité

Quels bénéfices attendez-vous de la digitalisation de votre activité ?



- ❑ Les bénéfices attendus de la digitalisation sont le cap qui guide la prise de décisions dans la gouvernance de ce projet structurant pour la direction juridique.
- ❑ L'amélioration de l'efficacité mais également l'organisation du travail sont les deux sujets majeurs de la transformation digitale. Les outils doivent permettre de redéfinir les processus internes, les méthodes de travail d'hier et les interactions entre juristes et entre juristes et clients internes d'un côté et cabinets d'avocats de l'autre.
- ❑ L'implémentation d'un nouvel outil est un changement important pour toute direction juridique : il est impératif de garder l'expérience utilisateur en tête. L'utilisation de la technologie doit être un facteur de gain de temps. Pour ce faire il est plus que nécessaire de passer du temps au bon paramétrage des outils et de constamment arbitrer entre les potentialités hypothétiques de reporting que l'on pourrait obtenir et la volonté de limiter au maximum la saisie par les utilisateurs.
- ❑ Les principaux bénéfices retenus par les répondants sont ceux qui sont les plus intrinsèquement liés à l'humain.



### Cercle Montesquieu

Créé en 1993, le Cercle Montesquieu est une association réunissant les directeurs juridiques des entreprises privées ou publiques de tous secteurs d'activité, d'associations et d'institutions reconnues. Ses principales missions sont de :

- Promouvoir le directeur juridique et sa fonction.
  - Favoriser les échanges professionnels et amicaux entre directeurs juridiques.
  - Etre un interlocuteur de référence du droit en entreprise.
  - Contribuer à la réflexion sur la formation des directeurs juridiques de demain.
- Avec plus de 400 membres, le Cercle Montesquieu est l'un des premiers lieux de réflexion sur la place de la fonction juridique dans l'entreprise et sur ses aspects managériaux.

[www.cercle-montesquieu.fr](http://www.cercle-montesquieu.fr)

## C/M/S/ Francis Lefebvre

Avocats

### CMS Francis Lefebvre Avocats

Créé en 1925, CMS Francis Lefebvre Avocats est l'un des principaux cabinets d'avocats d'affaires internationaux.

Cabinet pluridisciplinaire, nous conseillons et défendons les entreprises et les particuliers dans tous les domaines du droit, quelle que soit la nature de leurs enjeux dont ceux liés au digital (plateforme de partage, outils répondant à une problématique spécifique, applications mobiles...) Pour ce faire, le cabinet a créé avec les Editions Francis Lefebvre une filiale dédiée E-Compliance.

Acteur majeur du réseau international CMS, implanté dans 41 pays et qui compte plus de 4 500 avocats, nous agissons pour nos clients partout dans le monde.

CMS intervient pour de nombreuses entreprises des classements Fortune 500 et FT European 500 ainsi que pour la plupart des sociétés du DAX 30. Son chiffre d'affaires s'élevait à 1,3 milliard d'euros en 2017.

[www.cms.law/fl](http://www.cms.law/fl)



### Day One

Créé en 2003, Day One est un cabinet de conseil en management spécialisé sur les métiers du juridique et de la Compliance.

Avec une présence à Paris, Casablanca, New-York et une équipe de 11 personnes, Day One assiste ses clients partout dans le monde.

La transformation digitale des métiers du droit est un domaine d'intervention privilégié.

A ce titre nous réalisons les missions suivantes : diagnostic 360, benchmarks, ateliers créatifs digitaux, formations, ou assistance à la gestion de projet (cahier des charges, appel d'offres, mise en place, gestion du changement)... pour tous nos clients, directions juridiques et cabinets d'avocats.

[www.dayone-consulting.com](http://www.dayone-consulting.com)