



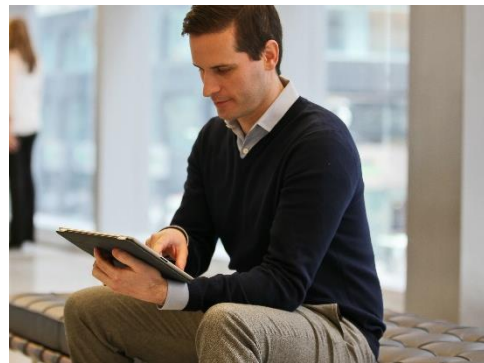
Digitalisation de la fonction juridique : quelles priorités en 2018 ?

Sommaire



3

Synthèse de l'étude
et méthodologie



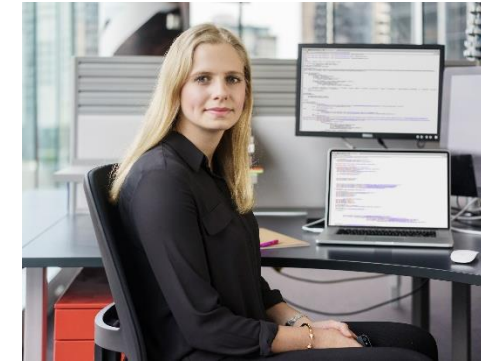
6

Priorités de la
fonction juridique



13

Chantiers de
transformation



22

Comment réussir sa
transformation
digitale ?

1

Synthèse de l'étude et méthodologie



Edito

Au nom de PwC Société d'Avocats, nous vous présentons cette première édition de l'étude « Transformation digitale de la fonction juridique ».

Celle-ci devrait être reconduite périodiquement afin de prendre le pouls des bouleversements digitaux dans le domaine juridique. En effet, des transformations substantielles s'opèrent actuellement au sein des directions juridiques comme au sein des autres fonctions de l'entreprise.

Face à un environnement réglementaire toujours plus complexe et aux exigences accrues de leurs clients internes, le digital est désormais vu par les directions juridiques comme un outil indispensable offrant un effet de levier pour leur métier.

La volonté de se transformer ressort très clairement des réponses du panel et répond aux priorités de la fonction juridique à savoir, la performance, la maîtrise des risques, la visibilité de la fonction, les KPI et l'optimisation des ressources. Améliorer l'accès aux informations de nature juridique ainsi que la fluidité dans la communication de celles-ci font également partie des objectifs pour lesquels des solutions digitales sont souhaitées.

Dans l'ensemble, les réponses fournies démontrent une assez bonne compréhension des possibilités qu'offrent le digital et une volonté d'aller de l'avant.

On constate également que les directions juridiques concentrent leur attention sur les outils, dont elles attendent beaucoup. La réalité, plus nuancée, montre que l'analyse de leur organisation, des attentes de leurs clients internes et des besoins de leurs collaborateurs, est un préalable nécessaire avant de pouvoir s'outiller.

Le digital est donc aussi pour les directions juridiques un moyen de se réinventer.

Que de belles perspectives ...

Nous vous souhaitons une bonne lecture de l'étude!

Audrey Benguira

Avocat, Directeur - PwC Société d'Avocats

Responsable de l'étude



Méthodologie

1

Questionnaire anonyme en ligne (permettant de garantir l'objectivité des réponses)

99

Directions juridiques ont répondu

%

Une approche principalement quantitative

Diversité des répondants par secteur et taille d'entreprise

3 principaux secteurs répondant à l'étude



18%

Produits industriels



17%

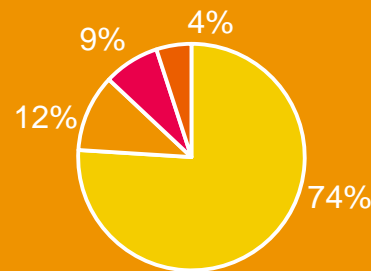
Banque assurance



8%

Immobilier / construction

Répartition par taille d'entreprise



□ Grandes entreprises (+ de 500 salariés)

□ ETI (250 à 499 salariés)

■ PME (50 à 249 salariés)


□ TPE (1 à 49 salariés)

2


*Priorités de la
fonction juridique*



Le digital : un outil indispensable pour le futur



« L'industrialisation des process associée à un **gain de temps**, et une meilleure diffusion de l'information juridique. »




« Le digital permettrait de **dématérialiser** les documents juridiques et de communiquer avec d'autres supports (e-Learning...). »

« L'utilisation des nouvelles technologies permettrait **d'automatiser certaines missions** et ainsi de garantir à la fonction juridique **d'être présente sur d'autres sujets.** »

« Le digital : une **amélioration des outils** utilisés par la direction juridique pour optimiser la qualité des services rendus aux clients internes. »

« S'assurer que la fonction juridique suit ou **anticipe le même mouvement que les autres fonctions** sur le digital. C'est un **changement total de paradigme**, y compris de certaines règles de preuve applicables, et il faut s'assurer qu'il ne s'agit pas seulement d'une approche « stockage ». »

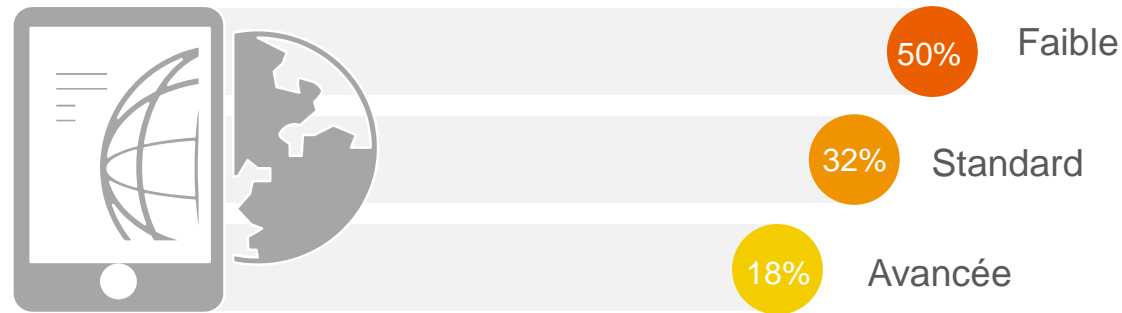
« **Optimiser les temps d'intervention** et dématérialiser au maximum la documentation papier. »



« **Sécuriser, optimiser, rationaliser.** »

Une maturité digitale perçue comme faible

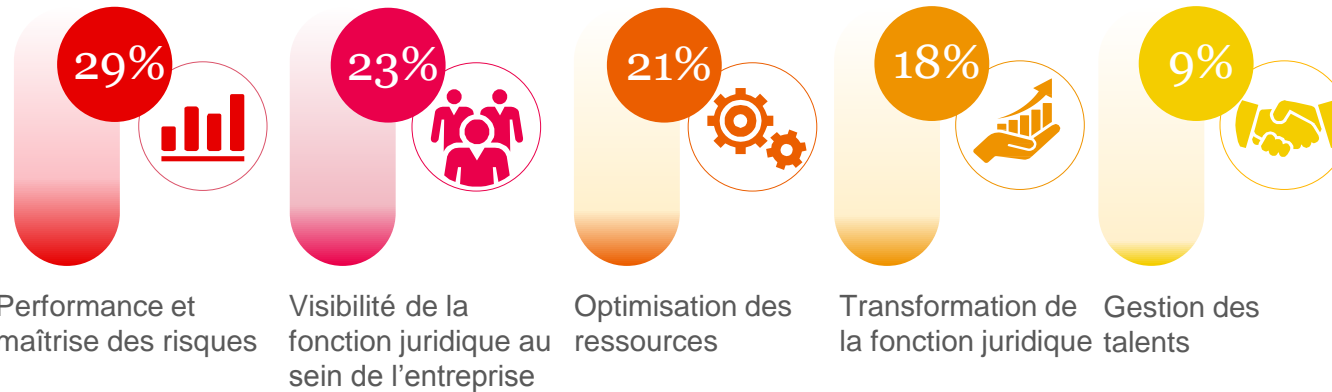
Votre perception de la maturité digitale actuelle de votre Direction Juridique



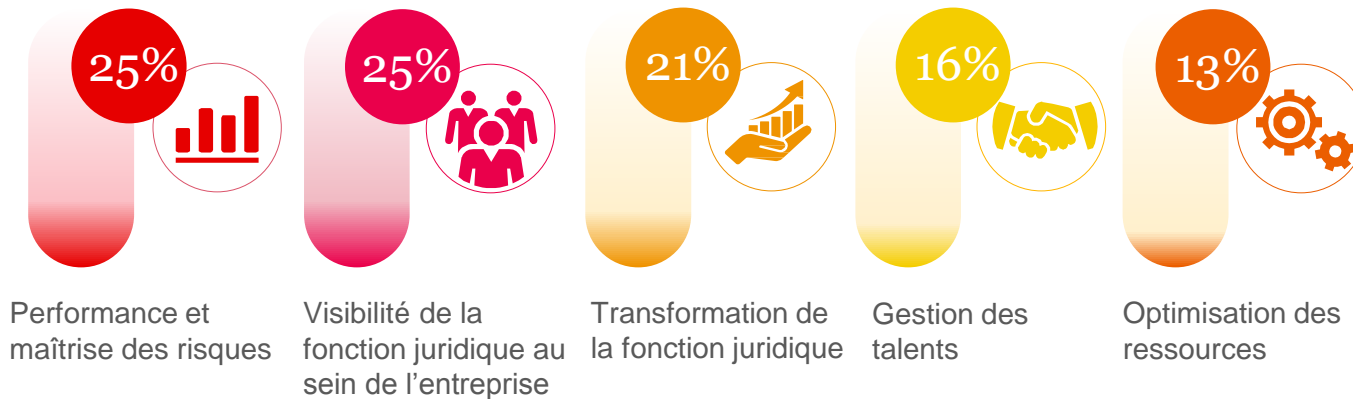
- On constate une bonne compréhension des enjeux du digital pour la fonction juridique mais la moitié des répondants estime que la maturité de leur direction juridique est faible.
- Cela peut s'expliquer par le fait que :
 - le digital et la philosophie de partage qu'il porte ne sont pas encore bien ancrés au sein des directions juridiques
 - Les répondants ne conçoivent pas en pratique comment intégrer du digital dans leur méthodologie et leurs process
 - Les chantiers de transformation prennent du temps et requièrent un soutien fort de la part de la direction qui n'a pas encore été obtenu ou sollicité
 - Les technologies sont récentes du fait de la prédominance de données non structurées (texte) et elles évoluent également rapidement. Les directions juridiques n'ont donc généralement pas la visibilité souhaitée sur les solutions existantes.

Priorités de la fonction juridique

Vos enjeux prioritaires – Grandes entreprises



Vos enjeux prioritaires – TPE, PME, ETI



Principales ambitions sur le digital



Le digital est un levier pour traiter des enjeux clés comme la maîtrise des risques et de la performance – un sujet fortement lié à la gestion du temps et à la répartition des tâches.

Les priorités de la fonction juridique sont en cohérence avec les priorités digitales, notamment: dématérialiser la documentation et les processus, avoir une plateforme centralisée pour améliorer la collaboration, et améliorer la conformité à l'environnement réglementaire.

Dématérialiser la documentation, les processus, le reporting

1

Faciliter la collaboration (outils collaboratifs / workflow management)

2

Améliorer la conformité à l'environnement réglementaire

3



*Apports du digital
sur le plan
international*

1

Faciliter les échanges (collaboration ou reporting) avec les juristes locaux

2

Avoir une meilleure visibilité de l'environnement réglementaire

3

Faciliter les échanges avec vos conseils externes

Le digital dans votre activité



La majorité des répondants disposent d'une gestion électronique des documents mais ne l'utilisent pas à son plein potentiel. Les autres outils digitaux principalement utilisés sont des suites logicielles qui impliquent toujours une part de saisie manuelle et ne libèrent pas beaucoup de temps de ce fait.

Le digital est perçu comme un outil qui permet d'améliorer l'accès à l'information et l'échange et donc la maîtrise des risques. En revanche, il y a assez peu d'appétence pour les tableaux de bords intégrant des outils de visualisation ce qui témoigne d'une méconnaissance des possibilités qu'offrent actuellement les technologies pour faire parler les données juridiques.

Les répondants ont également des attentes significatives sur la mobilité et l'accès à leurs dossiers de travail quelque soit leur situation géographique. Ceci rejoint la tendance générale de la transformation des modes et lieux de travail et de l'effacement progressif des bureaux physiques.

Les usages des technologies numériques permettant à la fonction juridique d'être plus efficace selon vous

29% Collaboration

22% E-processus / Dématérialisation

12% Mobilité

12% Animation d'une communauté
(newsletter, sondage)

8% Big Data (prévisions, reporting).

6% Blockchain

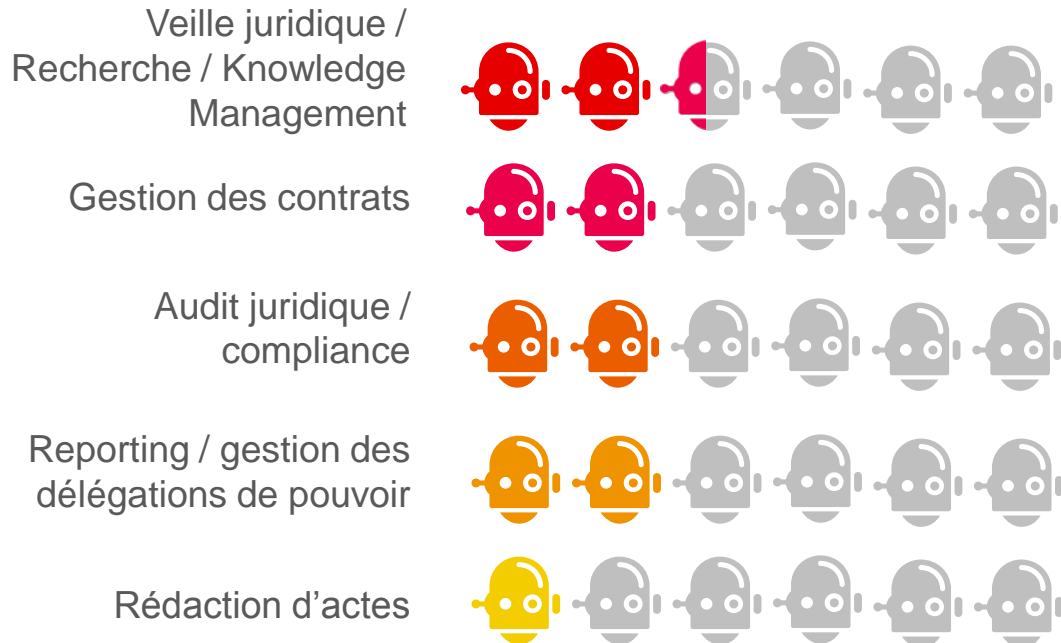
6% Dashboard et visualisation

4% Cloud



L'Intelligence Artificielle (IA), la machine à fantasme

Les processus pour lesquels vous envisageriez un accompagnement à l'aide de l'intelligence artificielle



Globalement, le caractère équilibré des réponses concernant les cas d'usage de l'intelligence artificielle met en lumière le fait que celle-ci est perçue comme un incontournable pour les années à venir.

Les réponses dénotent également une certaine confiance dans cette technologie dont les capacités actuelles ne sont peut être pas au niveau des attentes sur tous ces points.

Néanmoins, les répondants n'envisagent pas d'intégrer de l'IA à court terme, ce qui est en phase avec leur maturité digitale.



3

Chantiers de transformation



Le digital dans vos processus (1/2)

Corporate



3 enjeux majeurs pour le département
Corporate

Suivi de la gouvernance et
des délégations de pouvoir

28%

Automatiser et fluidifier la
rédaction des actes

26%

Améliorer la collaboration
dans les projets de M&A et
de restructurations

16%

Contract management



3 principales modalités actuelles de
contract management

Contrats en version papier /
word et archivage manuel

32%

Echange et collecte de
contrats par mail

29%

Existence de templates sur
des bases communes
(GED, drive, sharepoint...)

27%

Gestion des contentieux



Utilisation d'outils spécifiques de suivi et
gestion des contentieux utilisés :

Non

67%

Oui

26%

Le digital dans vos processus (2/2)

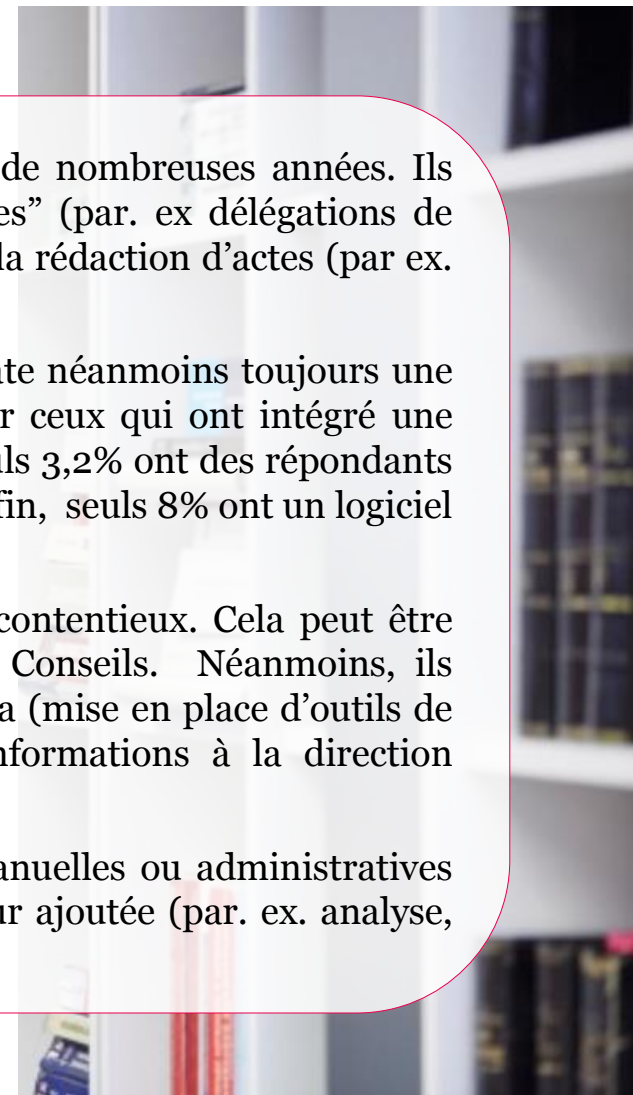


Corporate : les répondants utilisent en majorité des outils bien implantés sur le marché depuis de nombreuses années. Ils attendent du digital une meilleure maîtrise des risques et de la visibilité de leurs “actifs juridiques” (par. ex délégations de pouvoirs). Un autre enjeu tout aussi important auquel le digital pourrait apporter plus de fluidité est la rédaction d’actes (par ex. automatisation du secrétariat juridique).

Contract management : il existe une grande diversité des pratiques sur ces sujets mais on constate néanmoins toujours une dominante de contrats papiers, de l’archivage manuel et des échanges des contrats par email. Pour ceux qui ont intégré une dimension digitale dans leur gestion des contrats, ils vont rarement jusqu’au bout de la démarche: seuls 3,2% ont des répondants ont entièrement dématérialisé leurs contrats et disposent d’un processus de signature électronique. Enfin, seuls 8% ont un logiciel de contract management déployé au niveau de l’entreprise.

Gestion des contentieux : 67% des répondants n’utilisent pas d’outil spécifique en matière de contentieux. Cela peut être expliqué en partie par le fait que la gestion des contentieux est souvent externalisée auprès de Conseils. Néanmoins, ils reconnaissent que sur ces sujets ils ont peu de visibilité et souhaiteraient être mieux outillés pour cela (mise en place d’outils de reporting systématique des réclamations clients et pré-contentieux permettant la remontée d’informations à la direction juridique).

A terme, une adoption généralisée du digital aura des conséquences significatives sur les tâches manuelles ou administratives actuellement effectuées par les juristes afin de leur permettre de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée (par. ex. analyse, valorisation du knowledge management, négociations... etc.)

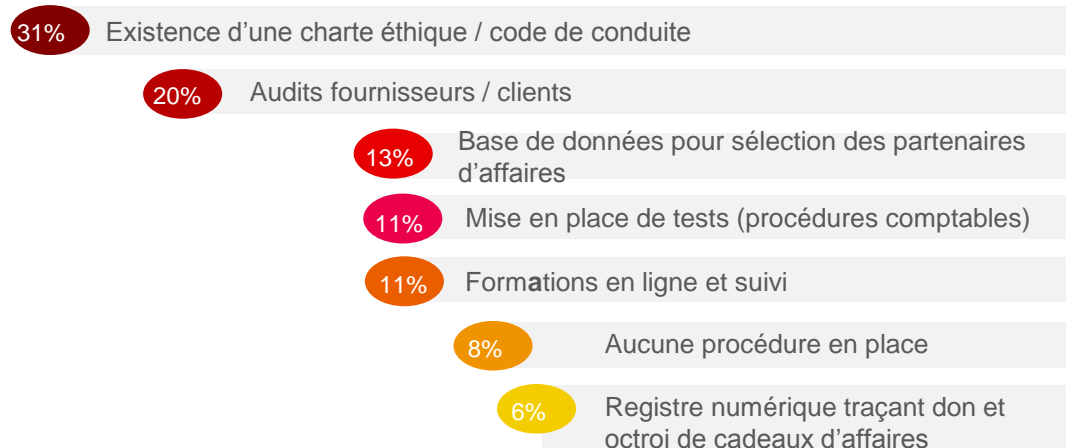


Veille juridique: une approche classique

Modalités d'anticipation des évolutions législatives et réglementaires et des risques juridiques liés à l'activité de l'entreprise



Modalités actuelles de suivi et de conformité à la réglementation anti-corruption ?



On constate aujourd'hui que les sources permettant aux directions juridiques d'anticiper les évolutions législatives et réglementaires sont diverses mais consultées dans les mêmes proportions.

Plus particulièrement concernant la conformité aux réglementations anti-blanchiment et anti-corruption, il existe une certaine maturité des directions juridiques sur ces enjeux à travers la mise en place de chartes d'éthique, de codes de conduite, d'audits fournisseurs et de formations en ligne. En revanche, peu de répondants ont mis en place la totalité des procédures spécifiques permettant d'être en conformité avec Sapin II (notamment procédures d'évaluation régulières, dispositif d'alerte interne, dispositif de suivi...).

De manière générale, les répondants souhaitent plus de formations en ligne (volonté de pédagogie envers leurs partenaires internes), la réalisation d'audits fournisseurs dans la continuité de la relation commerciale et veulent maintenir l'accompagnement par des conseils juridiques.

GDPR – General Data Protection Regulation (1/2)

Vos priorités en matière de Data Privacy



Les chantiers de mise en conformité GDPR que sont en particulier (i) la réalisation d'une cartographie des risques et (ii) la mise en place de « process » adéquats sont encore des enjeux d'actualité pour près de la moitié des répondants. En effet, malgré la diversité des intervenants sur ces chantiers, les juristes conservent un rôle important dans la définition du cadre organisationnel et de la gouvernance de la conformité GDPR. Toutefois, la mise en place d'un dispositif de réponses à incidents n'est pas une priorité aujourd'hui, ce qui est en phase avec la maturité constatée chez nos clients sur ces sujets.

Quant aux outils déployés à ce jour afin de sécuriser les données, ils consistent essentiellement en des solutions de chiffrement (29%) ou en des solutions d'anonymisation et pseudonimisation (19%). Néanmoins, 15% des répondants n'ont pas connaissance d'outils déployés pour sécuriser les données (cela pourrait aussi être dû au fait que ces sujets sont, en fonction des organisations, du ressort d'un DPO ou de la DSI et non exclusivement de la direction juridique).

GDPR – General Data Protection Regulation (2/2)

Les outils digitaux qui pourraient faciliter la démarche de diagnostic et de mise en conformité à la GDPR

Solutions d'e-learning

37%

Solutions d'échanges sécurisés
de données

23%

Solutions automatisées de
gestion de projet

20%

Solutions de workflow /
questionnaire

20%

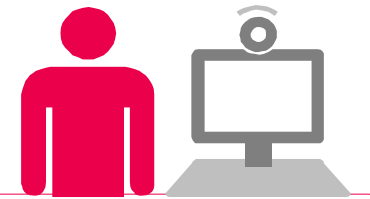
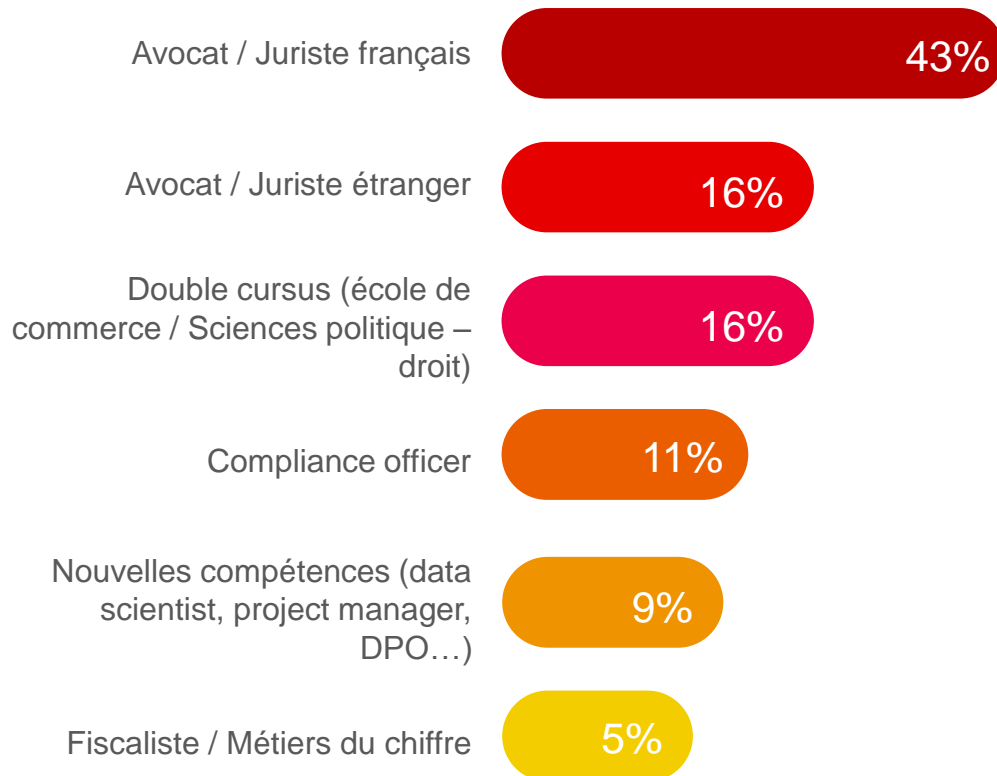


Les attentes des directions juridiques sur le digital dans les projets de mise en conformité GDPR sont importantes mais également cohérentes avec l'état d'avancement de ce chantier. On remarque ainsi que les répondants sont actuellement, principalement, dans une phase de sensibilisation de leurs collaborateurs et des divers intervenants de l'entreprise ce qui explique que les solutions d'e-learning soient sollicitées à hauteur de 37%.

La maîtrise et la sécurisation des données est la seconde priorité (notamment face aux questions de localisation des flux, d'identification des sources/destinataires, de la gestion des habilitations et du contrôle sur les données non structurées). Elle devance toutefois de peu le besoin d'intégrer du « privacy by design » (notamment via des solutions automatisées de gestion de projet) et la collecte d'informations sur la mise en conformité dans le cadre des diagnostics GDPR (via des outils de workflow et questionnaires) qui sont des besoins tout aussi importants.

Gestion des talents (1/3)

Les profils recherchés par les directions juridiques

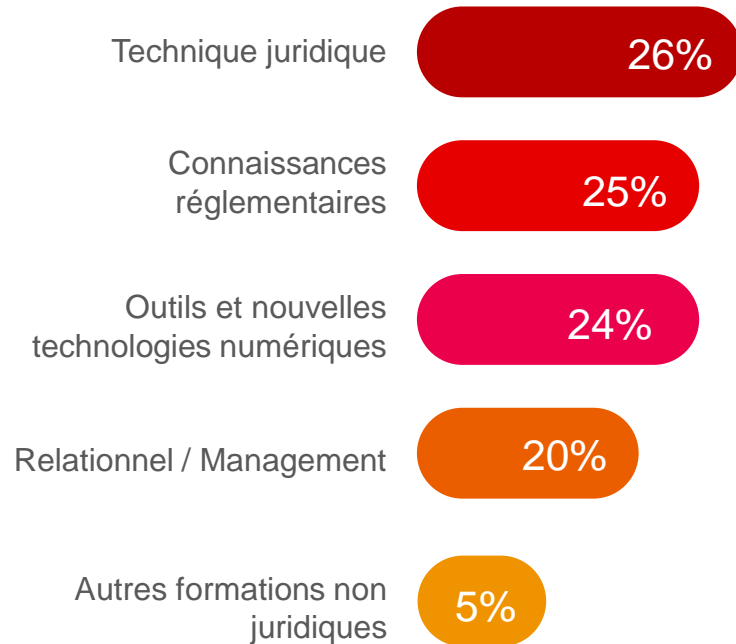


Les profils recherchés par les directions juridiques demeurent assez classiques. Notamment, les directions juridiques n'envisagent pas encore d'engager des doubles formation ingénieur-juriste ou à la frontière entre le juridique et la gestion des données (data scientist ou DPO).

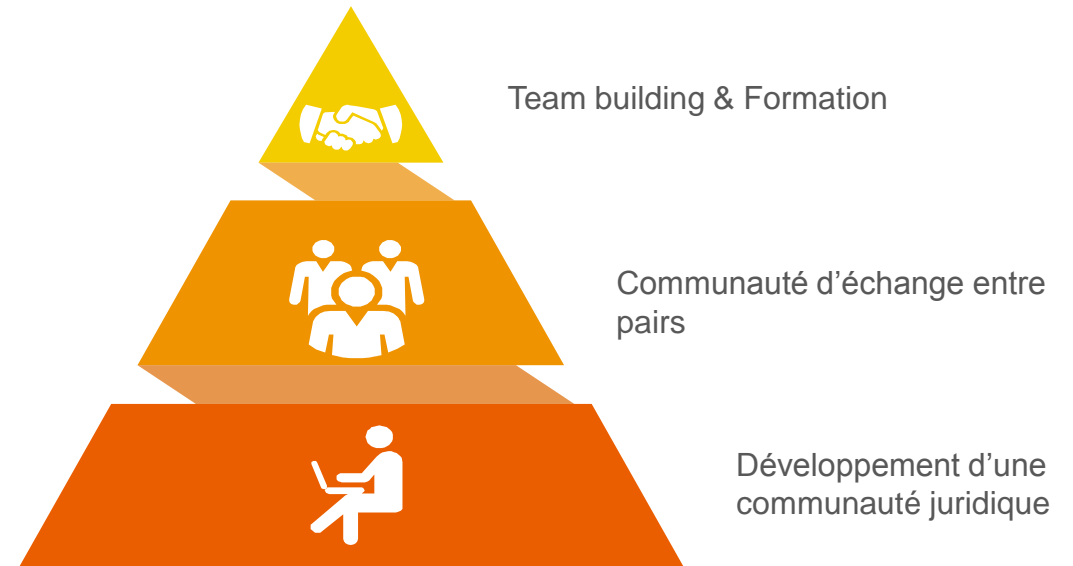
Cependant, une appétence pour le digital peut être un plus dans les prochains recrutements car elle est désormais plus valorisée que les *soft skills*, bien qu'elle demeure en retrait par rapport aux exigences relatives à la formation et à la technique juridique.

Gestion des talents (2/3)

Principales compétences attendues chez vos collaborateurs

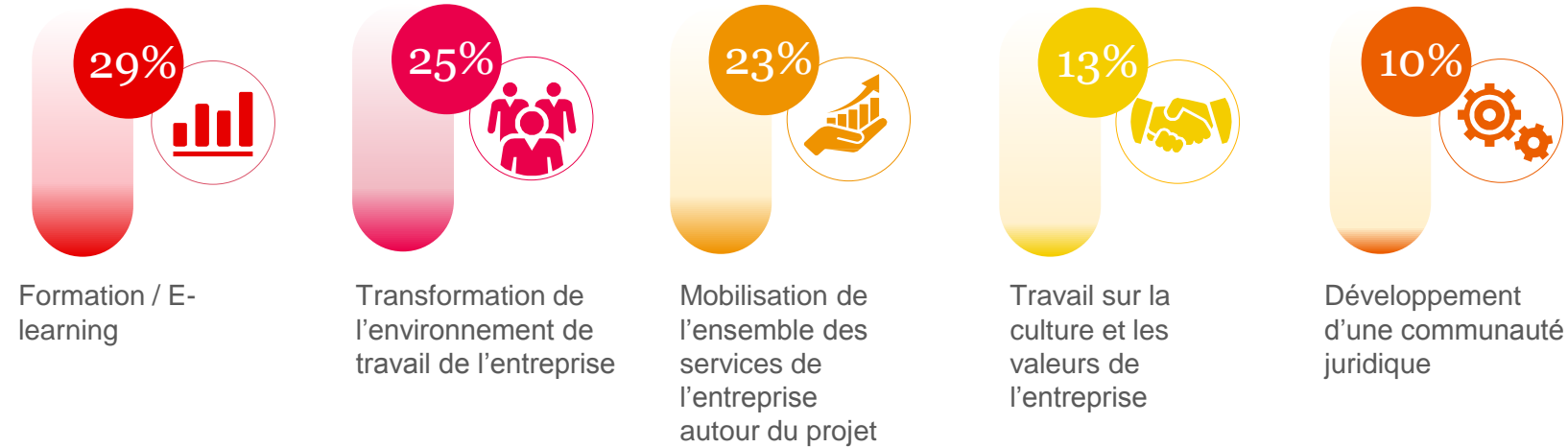


Principaux leviers de développement envisagés pour vos équipes juridiques

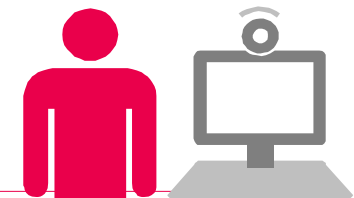


Gestion des talents (3/3)

Accompagnement des talents sur le digital



La formation demeure le premier levier d'accompagnement des talents sur le digital. Les directions juridiques envisagent ensuite la mobilisation de l'ensemble du service autour du projet digital comme étant le deuxième facteur de succès. Enfin, la transformation de l'environnement de travail est également importante selon eux. Les répondants concèdent parfois regretter l'existence de silos et le manque de communication.

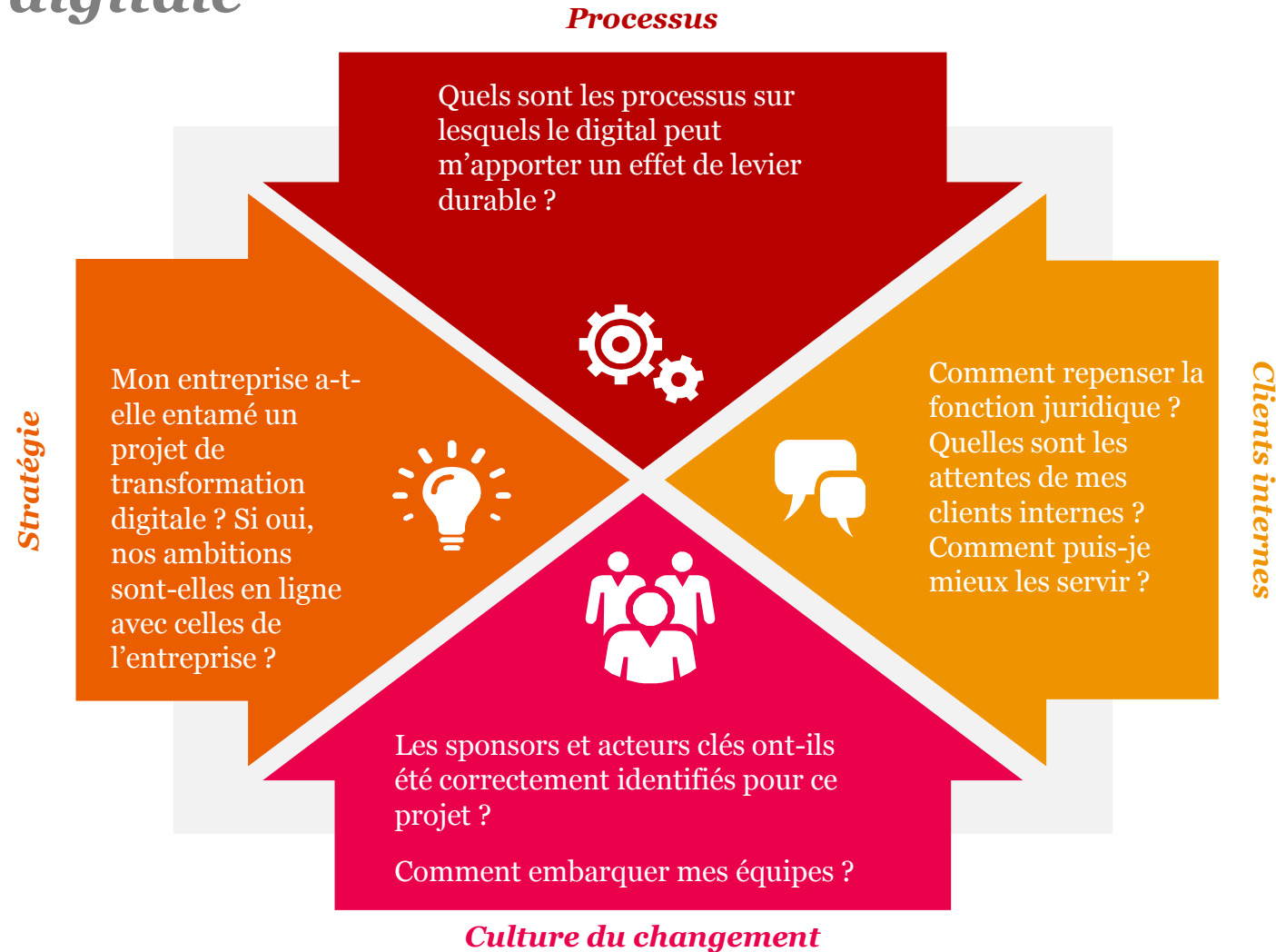




4

*Comment réussir sa
transformation digitale ?*

Quelques questions clés à se poser dans le cadre d'un projet de transformation digitale



Pôle Digital juridique de PwC Société d'Avocats

Vos contacts:



Audrey Benguira

Avocat Directeur - PwC Société d'Avocats

Responsable de l'étude

audrey.benguira@pwcavocats.com



Cécile Debin

Avocat Associée - PwC Société d'Avocats

cecile.debin@pwcavocats.com



Isabelle de la Gorce

Avocat Associée - PwC Société d'Avocats

isabelle.de.la.gorce@pwcavocats.com

