



Legalcluster

LA FONCTION JURIDIQUE ET DE CONFORMITÉ AU DÉFI DE LA CROISSANCE DURABLE

par Jean-Marie Valentin, Président de Legalcluster

Livre blanc, première édition. Novembre 2021

AVERTISSEMENTS

Ce livre blanc est l'occasion de partager notre compréhension des enjeux juridiques des mutations qui traversent le monde économique aujourd'hui et leurs impacts sur les organisations et les modèles d'affaires.

Nous y partageons également la manière dont nous avons transformé cette compréhension en principes d'action et en solutions « technologiques », avec toujours au cœur de nos préoccupations, l'Homme.

Ce livre blanc vise à nourrir votre réflexion. Pour qu'à votre tour, vous puissiez engager vos transformations, avec une meilleure maîtrise des enjeux contextuels, conceptuels et technologiques.

Ajoutons, que nous sommes au cœur de phénomènes nouveaux, systémiques et universels. Nous partageons des points de vue qui reflètent l'état de notre réflexion et de nos analyses à date, et qui appellent nécessairement approfondissement et confrontation quotidienne au réel avec l'ensemble des parties prenantes, que ce soit dans le secret de nos dossiers ou dans nos travaux de place.

Ces propos se veulent donc une contribution utile à votre réflexion et plus largement à un débat que nous appelons de nos vœux dans le cadre des travaux de la Filière des Services Juridiques et du Droit auxquels nous sommes heureux de participer

A QUI S'ADRESSE CE LIVRE BLANC ?

Nous nous adressons aux dirigeants de grandes entreprises, d'ETI, et d'organisations privées et publiques, soumis aux obligations de la loi Sapin II, de déclaration de performance extra-financière et au devoir de vigilance.

Nous nous adressons aux dirigeants qui ont compris que l'adhésion de leurs communautés professionnelles à des principes éthiques clairs et assumés est un préalable au développement durable de leurs activités.

Nous nous adressons aux dirigeants qui assument un leadership au sein de leur écosystème.

Nous nous adressons aux dirigeants pragmatiques, rationnels, innovants, qui veulent tirer profit de ces nouveaux défis pour renforcer la raison d'être de leur entreprise, la cohésion de leurs équipes et la performance durable de leurs activités.

Nous nous adressons aux professionnels du droit qui sont au service de ces entreprises et organisation qui veulent prendre part aux transformations en cours.

Nous nous adressons à tous les acteurs de la filière des services juridiques qui recherchent au travers d'une démarche de place à faire du droit un outil de compétitivité, de croissance et de rayonnement international.

TABLE DES MATIÈRES

Avertissements	1
A qui s'adresse ce livre blanc ?.....	1
Introduction	4
L'exigence d'une croissance durable, une révolution qui s'impose à tous	5
Une révolution qui procède d'une volonté politique globale et cohérente	5
Déployer une stratégie de croissance durable n'est plus une option.....	7
Des défis juridiques, éthiques et de conformité systémiques	7
Un défi d'anticipation juridique	7
Un défi d'innovation juridique	8
Un défi d'engagement dans l'élaboration des normes	9
Un double défi d'effectivité des règles et de collaboration juridique.....	10
Des défis conceptuels	11
Un défi fondamental de digitalisation et de « passage à l'échelle ».....	12
Un défi de transformation et d'exécution	13
Un défi de guerre économique	14
Pourquoi la transformation des fonctions juridiques est bien autre chose qu'un enjeu de transformation digitale (exhorte aux nouveaux legal ops) ?	16
la transformation digitale n'est pas la cause de la transformation des fonctions juridiques. Elle n'en est qu'une conséquence. Elle n'est pas le but de cette transformation, elle n'en est que le moyen.	16
Qu'est-ce que le droit ?.....	17
En quoi consiste cette transformation des systèmes juridiques ?	17
Mal ordonnée, la tech est nulle	18
Plus que des Legal ops soyez des Legal evangelist.....	18
Deux exemples concrets pour illustrer ce propos.....	19
Comment les fonctions juridiques doivent être organisées pour répondre aux défis d'une croissance durable ?	20
Une organisation en souffrance face aux défis de transformation.....	20
Dépasser les modèles d'organisation « par expertises », pour adopter une démarche communautaire.....	21
Coller à la stratégie d'entreprise.....	23
Changer votre approche budgétaire et vos KPI	24
Pour appréhender ces défis les fonctions juridiques, éthiques et de conformité doivent être redéployées sur de nouveaux principes.....	25
L'engagement de tous, selon le principe de subsidiarité.....	25

Le passage à l'échelle selon les principes de plateforme	27
Des acteurs en pleine transformation.....	27
Une transformation accélérée par la stratégie de plateforme	27
Une stratégie de plateforme particulièrement adaptée aux acteurs du droit.....	28
Des stratégies de plateforme face à des défis structurels	29
Une stratégie qui modifie les modèles d'organisation et les modèles économiques.....	32
Comment Legalcluster vous aide à transformer vos fonctions juridiques éthiques et de conformité en levier de compétitivité et de croissance durable ?	33
Que fait Legalcluster ?.....	33
Si nous devons faire entrer Legalcluster dans une case ?.....	33
Notre grande idée ? La transformation des fonctions juridiques implique l'engagement de chaque collaborateur selon le principe de subsidiarité.....	34
En quoi cette proposition de valeur est-elle unique ?	34
Quels moyens avons-nous développés pour transformer cette vision en principes d'action ?.....	35
Quels sont les gains que nous recherchons pour nos clients ?	36
En savoir plus sur Legalcluster	37
Comment est né Legalcluster ?.....	37
Comment est organisé Legalcluster ?	37
Quel sont les points communs de nos clients ?	38
Quelles sont les valeurs de Legalcluster ?.....	38
Quelle est l'ambition de Legalcluster ?	39

INTRODUCTION

Face aux nombreux défis de notre temps, les investisseurs, les entrepreneurs, et dirigeants d'entreprise de toute taille sont appelés à trouver un chemin de croissance « responsable » pour leurs entreprises, les communautés professionnelles qui y participent et l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles ils interagissent.

Cette injonction est une révolution. Sans doute l'une des plus importantes depuis la révolution industrielle.

Comme toute révolution, elle induit une remise en cause structurelle des processus, des cycles de productions, des chaînes de valeurs, des modèles d'organisation et des modèles d'affaires. Et comme toute révolution, elle est source de nombreuses opportunités.

Que vous soyez conscients de l'urgence climatique et attentifs à la prise en compte des évolutions sociétales, comme la plupart de nos clients, ou tout simplement rationnels et pragmatiques, l'injonction d'une croissance durable est passée d'une exigence morale d'ordre convictionnelle, à une exigence de politique économique. Adopter une stratégie de croissance durable n'est plus une option.

La puissance de transformation de cette révolution nous paraît supérieure à celle de la transformation digitale dont elle se nourrit : car elle est guidée par une volonté politique qui utilise massivement les leviers juridiques pour arriver à ses fins.

Le corpus juridique qui le fonde - initialement pédagogique, informatif et réservé aux très grandes entreprises - est devenu de plus en plus directif, contraignant et universel.

En vous obligeant légalement, commercialement, ou encore financièrement, vous êtes invités à engager efficacement les transformations fondamentales qu'il induit sur l'ensemble de vos modèles d'affaires et sur vos activités.

Les conséquences juridiques, éthiques et de conformité qui en résultent constituent de véritables défis pour les acteurs économiques. Leur maîtrise devient un atout compétitif.

A partir de ce constat, il faut *réhabiter* le droit comme levier de guerre économique et il faut transformer vos fonctions juridiques en levier de compétitivité et d'efficacité opérationnelle au service de votre stratégie de croissance responsable.

L'EXIGENCE D'UNE CROISSANCE DURABLE, UNE RÉVOLUTION QUI S'IMPOSE A TOUS

UNE RÉVOLUTION QUI PROCÈDE D'UNE VOLONTÉ POLITIQUE GLOBALE ET COHÉRENTE

Cette révolution n'est pas la conséquence systémique d'une initiative privée dont chacun serait libre d'apprécier la pertinence. Elle est le fruit d'une volonté politique, issue d'un large consensus international, et qui s'impose à l'ensemble des acteurs économiques du monde libéral, au travers d'un corpus juridique complexe et de plus en plus contraignant.

Selon notre compréhension des mécanismes à l'œuvre, ce corpus mobilise tout un champ conceptuel, où s'entremêlent l'anti-corruption, le devoir de vigilance, les alertes éthiques, la protection des données privées, en passant par les obligations de transparences, de rapportage extra-financier, de gouvernance, de respect des engagements RSE/ESG, etc.

Tout cela forme un tout visant un même objectif : fixer les principes et les standards d'une économie responsable pour une croissance vertueuse et durable.

Cette compréhension est sans doute originale. Nous constatons en effet que chacune des facettes qui composent ce corpus juridique est généralement comprise et traitée de manière propre. Et il y a des raisons à cela : le RGPD, les lois anti-corruption, les dispositions RSE/ESG, etc. ont tous une forme d'autonomie parfois renforcée par la consécration d'une ou de plusieurs « autorités » pour en assurer la bonne application, et nous pensons ici à la CNIL, à l'AFA, à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique etc.

De même, ces différentes réglementations ont été mises en place de manières successives et itératives. Impliquant à chaque fois un effort singulier de compréhension, d'analyse et d'organisation.

De sorte qu'aujourd'hui on constate que les entreprises ont structuré des « équipes » dédiées avec des périmètres propres, des budgets, des plans d'actions, des outils propres. Nous y reviendrons.

Cette approche stroboscopique rend la lecture de ce phénomène trompeuse et rend la réponse inadaptée. Un petit indice qui démontre cela : nous ne connaissons pas deux entreprises organisées de la même manière pour répondre aux mêmes enjeux ! Parfois la direction juridique cumule toutes les casquettes. Parfois interviennent des directions de la conformité, de l'éthique, de l'audit, du contrôle de gestion, ESG/RSE, de la communication corporate, voire du marketing ! Elles sont rattachées au secrétariat général, à la présidence, à la direction juridique, à la direction administrative et financière, etc. Nous sommes face à une réalité « liquide » dont il est difficile d'appréhender des contours précis et stables.

Nous croyons que ces différentes réglementations participent d'une même philosophie politique, d'une même volonté, d'un même objectif, mobilisent les mêmes concepts, les mêmes moyens, les mêmes données et les mêmes critères de performances. C'est ce que l'on appelle le « droit global ». C'est une vague.

Et la puissance de cette vague normative portée par de multiples parties prenantes économiques, politiques, associatives, non gouvernementales, est irrésistible.

Elle entend avoir un effet décisif sur l'économie et vos activités, comme le montre encore le récent Règlement sur la Taxonomie Européenne dont la mise en œuvre permettra de distinguer bientôt les « activités porteuses d'avenir » de celles qui ne le sont pas, impactant par la même occasion toute les chaînes de valeur qui y sont liées.

Outre les obligations directes et indirectes qu'elle met à la charge des entreprises, cette vague met également en œuvre - depuis la Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 appelée à être révisée cette année, un levier financier qui consiste « à encourager les entreprises à développer des activités durables et respectueuses des enjeux environnementaux et d'autre part, d'inciter les investisseurs à financer de tels projets poursuivis par les entreprises dans une vision de long terme tout en évitant les risques de « greenwashing », dans la logique du Plan Finance Durable du Pacte Vert annoncé par la Commission Européenne.

En d'autres termes, les banques, les compagnies d'assurances et autres investisseurs institutionnels se voient directement incités à orienter leurs investissements vers les entreprises vertueuses au détriment des autres.

Historiquement applicable - par l'effet de la loi de Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 - à une poignée d'entreprises essentiellement cotées, ce corpus juridiques a été étendu par l'effets de la loi Sapin II du 09 décembre 2016 sur la lutte anti-corruption et de l'ordonnance du 19 juillet 2017 sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF), aux 3000 sociétés non cotées, dont le chiffre d'affaires ou le total de bilan excède 100M€ et qui compte plus de 500 salariés.

Mais ce nombre est appelé à augmenter très rapidement. D'une part, par la révision prochaine de l'ordonnance de 2017 qui va ramener le seuil d'application de la DPEF aux entreprises dont le total du bilan excède 20M€, dont le chiffre d'affaires excède 40M€ ou le nombre de salariés excède 250, soit plus de 50.000 entreprises.

D'autre part, par la prochaine transposition en droit français de la Directive européenne du 23 octobre 2019 sur les lanceurs d'alerte qui trouvera à s'appliquer à tous les entreprises de plus de 50 salariés. Sans compter toutes les entreprises qui n'entrent pas formellement dans les critères susvisés mais qui y seront tenues pour des raisons commerciales et d'opportunités.

Il n'est qu'à lire les recommandations de l'Agence Française Anti-corruption, pour se convaincre que l'objectif est bien d'inciter tout acteur économique à embrasser cette démarche.

DÉPLOYER UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE DURABLE N'EST PLUS UNE OPTION

En vous obligeant légalement, commercialement, ou encore financièrement, la volonté du législateur est de vous faire embrasser ce nouveau paradigme pour engager efficacement les transformations fondamentales qu'il induit sur l'ensemble de vos modèles d'affaires et sur vos activités.

Ces enjeux stratégiques fondamentaux doivent être portés au plus haut niveau de la gouvernance de votre entreprise.

Aujourd'hui, le législateur ne souhaite pas laisser d'alternative au nouveau modèle de croissance durable.

Dans un contexte de plus en plus compétitif, il est certain que ceux qui ne bougeront pas suffisamment vite devront se faire violence pour ne pas voir leur activité disparaître.

Nos clients l'ont compris et comptent parmi les leaders de cette transformation durable sur leurs marchés. Nous sommes particulièrement fiers de déployer les outils digitaux pour servir leur stratégie.

DES DÉFIS JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET DE CONFORMITÉ SYSTEMIQUES

Les défis juridiques sont nombreux et variés, tant dans leur nature que dans leur portée. Nous en partageons certaines qui en appelleront bien d'autres.

UN DÉFI D'ANTICIPATION JURIDIQUE

En obligeant les acteurs économiques à remettre en cause les chaînes de valeurs, les modèles d'organisation et les modèles d'affaires, cette révolution modifie en profondeur leurs profils de risques. Ce qui constitue en soi un défi juridique de taille.

Que ce soit en termes de gouvernance, de contrats, de financement, d'actifs, d'engagements, de provisions, de litiges, de relations clients, fournisseur, d'exposition au risque international, de couverture d'assurance, d'exportabilité, etc. tout doit être requalifié.

Ce défi est d'autant plus important que cette modification du profil de risque est en grande partie contrainte et qu'elle intervient dans un contexte économique et juridique incertain.

Il n'est qu'à prendre l'exemple des discussions en cours dans le cadre de la Taxonomie Européenne pour déterminer, « entre experts », qui de l'exploitation du Gaz naturel ou de l'énergie Nucléaire sera considérée comme une activité porteuse d'avenir (et pourra bénéficier des financements européens) et quelle filière industrielle sera sacrifiée ?

Cet exemple est d'autant plus intéressant qu'en paraphrasant Blaise Pascal, nous pouvons dire

que « vérité en deçà du Rhin, erreur au-delà. » Alors que les buts environnementaux poursuivis se veulent objectifs et mesurables, nous voyons l'Allemagne et la France soutenir dans le même élan des positions parfaitement antinomiques. Bon courage aux entreprises de niveau 2, 3 etc. des filières concernées pour lire et apprécier les risques qui pèsent sur leurs activités. Il en est de même pour les filières automobiles, de l'armement, etc.

Mais ce n'est pas tout. Cette injonction intervient encore dans un contexte concurrentiel et - telle une tragédie antique - dans une unité de temps et de lieu. En d'autres termes, alors que les chaînes de valeurs et les modèles patiemment bâtis recèlent les atouts compétitifs des uns et des autres, leur remise en cause au même moment, à la lumière des mêmes standards, et soumis aux mêmes sanctions peut conduire à des chocs concurrentiels systémiques. D'autant plus que si le corpus juridique qui impose ces évolutions vise à l'universalité.

Pour les entreprises exposées à la concurrence internationale, cette situation pourra être encore délicate puisque chacun sait que l'universalisme recherché connaît des limites bien réelles. De sorte que nos entreprises sommées de se transformer seront en concurrence directe avec des entreprises qui ne le sont pas.

Ce défi est donc un *défi d'anticipation qui implique une approche juridique prospective, tant à l'échelle de chaque entreprise qu'à l'échelle des filières auxquelles elles participent*. Cette approche implique la projection d'hypothèses à court et moyen termes, par la mobilisation de nombreuses expertises thématiques et géographiques. Évidemment l'alignement avec la stratégie d'entreprise est indispensable. Ces réflexions doivent s'interpénétrer pour s'enrichir mutuellement.

UN DÉFI D'INNOVATION JURIDIQUE

Cet enjeu juridique est le corolaire du premier. Cette révolution comme toutes les autres est source de multiples opportunités. L'incertitude juridique que nous mentionnions précédemment y participe.

Il suffit pour s'en convaincre de rappeler que chaque disruption introduite par des entreprises comme Tesla, Uber, AirBnB, Facebook et tant d'autres, reposent systématiquement sur une « innovation » juridique, que ce soit l'exploitation d'une faille ou la création d'un nouveau modèle juridique.

L'idée étant souvent de créer une réalité économique suffisamment vite et suffisamment significative pour exiger la consécration en droit de l'innovation juridique sur lequel repose son modèle d'affaires. Et nous constatons tout autant qu'une décision contraire peut annihiler la disruption dans l'œuf.

Dans les deux cas, la maîtrise du droit et de la chaîne de valeur qui y contribue est un atout décisif.

Ce défi est un défi d'innovation juridique qui implique une démarche volontariste à l'échelle la plus adaptée avec l'appui de ressources scientifiques comme de plus en plus d'écoles ou université de droit et d'économie en propose aujourd'hui dans le cadre de leurs laboratoires de recherches.

Les systèmes juridiques sont un champ d'innovation, de recherche et de développement que ce soit en tant que tels ou lorsqu'ils sont mobilisés au service des innovations qu'ils qualifient et qu'ils projettent dans l'ordonnement juridique.

L'exemple de la voiture autonome

Aujourd'hui le principal frein au développement de la voiture autonome est de nature juridique. Le débat du partage de la responsabilité entre le constructeur automobile, l'auteur des algorithmes, l'éditeur du logiciel, le conducteur... reste à trancher.

C'est d'autant plus intéressant que l'on voit bien que ce débat juridique nous renvoie aux racines philosophiques et anthropologiques de nos systèmes juridiques : il s'agit d'une part de s'assurer que les codes de la route soient emportés par les systèmes (et donc les plus standardisés possible) et d'autre part que l'application de ces règles soient mises en œuvre dans le contexte conceptuel particulier dans lequel les systèmes se déploient.

Face à un danger, face à un accident inévitable, chacun est renvoyé à ce contexte conceptuel qu'il a intégré de par son éducation et sa participation à une communauté humaine singulière : faut-il privilégier l'homme ou l'animal ? Le conducteur ou les passants ? L'enfant ou le vieillard ? Le plus riche ou le plus pauvre ? La liberté ou la sécurité ? Etc.

Ces débats éthiques, fondements de tout système juridique ne reçoivent pas aujourd'hui de réponse binaire et universelle. C'est donc par la philosophie du droit et l'approfondissement des systèmes juridiques que nous allons pouvoir tracer une voie (ou pas) au développement des véhicules autonomes.

Toutes les innovations de ruptures portées par nos entreprises renvoient à ce type d'enjeux.

UN DÉFI D'ENGAGEMENT DANS L'ÉLABORATION DES NORMES (STANDARDISATION, CERTIFICATION, NORMALISATION)

Le système d'élaboration des règles appelées à imposer la perspective d'une croissance durable ou d'une finance responsable, n'est pas un système auquel les juristes de droit continental sont familiers.

Nous nous reposons sur l'idée que ces règles naissent d'un processus démocratique encadré et mis en œuvre par nos institutions, dans le sens du bien commun. Il n'en est rien.

Ces règles naissent d'un effort de longue haleine de groupes d'intérêts privés qui se proposent - dans un premier temps - d'élaborer des standards pour « faciliter » la mise en œuvre et l'objectivation de principes encore flous.

Puis, une fois les standards élaborés, ils en font la promotion afin de conduire les acteurs économiques à se situer par rapport à ces standards. Ils proposent des « certifications » et les prestations d'accompagnement qui permettent de les obtenir. Puis, les groupes d'intérêts poussent à la généralisation et à la normalisation de leurs standards dans un souci de « cohérence », d'« auditabilité », de « comparabilité », etc.

Cette normalisation est décidée par des instances « techniques » (notamment au niveau Européen), mis en œuvre au travers d'instrumentum contractuels ou « réglementaires » (Traités, Directive et Règlement).

Puis, tout ceci redescend en pluie fine jusqu'à nos entreprises, par les mécanismes de

transposition et de normalisation. Que ce soient les normes ISDA, IFRS, RSE, ESG, etc. toutes suivent un même « cycle de production » qui relève d'une véritable industrie, avec ses acteurs et leurs objectifs propres.

Ces enjeux d'élaboration des normes sont par nature des enjeux juridiques. Il est indispensable que les juristes s'investissent fondamentalement dans la conduite de ces processus, tant pour garantir la qualité de la norme que pour en assurer la cohérence par rapport aux options stratégiques de leurs entreprises.

Selon notre expérience, peu de directions juridiques sont directement engagées dans ces processus et peu d'avocats, en France, revendiquent le fait d'être lobbyiste ou représentant d'intérêts. Ces enjeux fondamentaux sont dès lors souvent laissées à un faible nombre d'experts, de techniciens et de lobbyistes, ayant pour centre de gravité, les concepts et les intérêts du monde anglo-saxon.

UN DOUBLE DÉFI D'EFFECTIVITÉ DES RÈGLES ET DE COLLABORATION JURIDIQUE

Le corpus juridique susvisé fait peser sur les acteurs économiques des obligations directes de plus en plus exhaustives. C'est sans doute la dimension la plus connue et le mieux maîtrisée. Mais il reste un défi considérable à bien des égards.

Ce document n'a pas vocation à présenter en détail l'ensemble des obligations mises à la charge des entreprises sur le fondement des lois et règlements Sapin II, Déclaration de performance Extra-financière, Devoir de Vigilance, etc.

Votre entreprise y est sans doute déjà soumise, de sorte que vos équipes juridiques, éthiques et de conformité les ont déjà identifiées et articulées, à la lumière notamment des recommandations des autorités administratives compétentes (AFA, HATVP, CNIL, etc.)

La nature de ces obligations reste néanmoins un défi à plusieurs titres :

La réglementation française notamment aux termes de la Loi Sapin II, impose un respect formel de ses obligations sous peine de sanction, peu importe l'absence de corruption avérée ou de trafic d'influence.

C'est une singularité du droit français que l'on ne retrouve pas dans la réglementation américaine ou anglaise.

Paradoxalement, cette singularité peu créer un sentiment de confort trompeur qui consiste à considérer que le respect formel de ces obligations suffit à protéger l'entreprise des rigueurs de la loi.

Nous comprenons fort bien cette velléité, tant le travail de conformation formel à ces règlements est déjà une tâche souvent considérable et chronophage. Ce sentiment est néanmoins erroné pour deux raisons importantes.

D'une part, ces obligations ne sont pas purement objectives. Il est donc extrêmement difficile d'être certain de les avoir appliquées « formellement ». D'autre part elles recherchent un effet utile. En d'autres termes, l'application formelle de ces obligations reste soumise à l'appréciation de l'autorité ou du juge et donc à l'aléa.

Ce n'est pas le respect formel de la règle auquel nous devons nous attacher, mais à son efficacité et son effectivité, c'est-à-dire à ses effets concrets au sein de l'organisation.

Vous pouvez avoir formellement cochés toutes les cases, si vous ne sentez pas de changement profond dans votre entreprise, vous n'êtes pas alignés avec les objectifs de la loi et vous êtes en risque.

C'est ce que rappelle fort opportunément Charles Duchaine, Directeur de l'AFA - tel que ses propos sont partagés par Raphael Gauvain et Olivier Marleix dans leur récent rapport d'information en date du 7 juillet 2021 sur la loi Sapin II : « *nos contrôles portent d'abord sur l'existence des dispositifs de prévention de la corruption, mais également sur leur efficacité et leur effectivité. Je ne veux pas être soupçonné de cautionner un système cosmétique.* »

Un autre défi juridique posé par ces obligations réside dans la « dynamique » itérative et collaborative recherchée par ces dispositions.

Comme ces dispositifs sont encore nouveaux, la plupart des entreprises concernées s'y sont conformées dans une approche de gestion de projet et ont structuré leurs cartographies essentiellement afin de pouvoir en justifier.

Mais en réalité la dynamique recherchée est différente. Une fois les principes posés, il convient de les actualiser de manière systématique et collaborative et de donner aux cartographies une réalité opérationnelle concrète, tant dans leur mise à jour, à la lumière de l'expérience du terrain que dans ces effets recherchés.

C'est ce qui ressort notamment des recommandations de l'AFA de janvier dernier.

DES DÉFIS CONCEPTUELS

*Les entreprises soumises aux dispositions de la loi Sapin II, aux obligations de DPEF et plus encore à celles de la loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance supportent aujourd'hui des obligations « écosystémiques » : **il ne s'agit plus de justifier de la conformité de sa propre organisation interne, mais de celle chaque acteur de son écosystème et de la chaîne de valeur dans son ensemble.***

Il s'agit de surcroît d'élargir sa communication aux « parties prenantes » qui se voient reconnaître la possibilité d'engager la responsabilité de l'entreprise s'ils estiment qu'elle n'a pas satisfait ses obligations de vigilance.

Cette nouvelle réalité pose de multiples défis juridiques tant en termes de nature des obligations, que de régime juridique applicable ou de profondeur des sanctions encourues.

Concernant le devoir de vigilance, comme chacun sait, ces dispositions ont été prises à la suite de l'effondrement du Raza Plaza en 2013 au Bangladesh. Cet immeuble était occupé par de nombreux ateliers de confection, sous-traitants indirects de grandes marques internationales. L'effondrement de cet immeuble a causé plus de 1100 morts et 2000 blessés.

Si dans leur excellent rapport de janvier 2020 sur cette loi, Anne Duthilleul, Matthias de Jouvenel prennent soin de rappeler que « le Devoir de vigilance n'est pas une obligation de résultats ni une exigence illimitée de moyens », ils poursuivent néanmoins qu'« elle impose d'identifier les risques (cartographie) pour réduire les plus probables et les plus graves » et que si « ni la lettre ni l'esprit

de la Loi ne sont une responsabilité a priori pour autrui », cette loi fait obligation « de chercher dans sa sphère d'influence, les risques pertinents sur les « droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » pour les réduire ». « L'idée n'est pas de cocher toutes les cases dans un pur formalisme destiné à se couvrir juridiquement, mais de repérer les sujets saillants sur lesquels agir en profondeur. »

Nous pensons que ces « éclaircissements » décrivent une véritable obligation de résultat. L'aléa juridique est ici à son comble. On imagine sans peine qu'en présence d'un nouveau drame aux conséquences considérables, le juge éprouvera des difficultés à ne pas entrer en voie de condamnation au motif que le fait générateur aura été difficilement prévisible, au risque de « tuer la loi ».

L'intensité du risque sera reconstruite à partir des effets du drame et non plus de ses causes et il sera démontré que l'analyse du risque n'a pas été suffisamment poussée et que la société n'a pas suffisamment agi en profondeur pour en « réduire » les conséquences si manifestes. Les concepts juridiques qui se cachent derrière cette loi reste à approfondir.

Un autre défi conceptuel nous semble devoir être ici énoncé. Celui de la caractérisation juridique de cet écosystème et de cette chaîne de valeur.

Si les notions de société créée de fait, de groupe, de dépendances économiques, de concentrations, ont mis plusieurs dizaine d'années à se consolider, l'écosystème dont il s'agit ici semble se rapprocher d'avantage des notions de « filière », de « plateforme », de « commun » ou de « réseau » qui restent des notions neuves dont la qualification juridique et l'efficacité dépendront en grande partie de la manière dont ils seront mis en œuvre et opérés, de la profondeur des interactions et des contrôles, des outils mobilisés, des données partagées et des modèles économiques déployés. Ce défi conceptuel est d'autant plus profond, qu'il doit s'analyser au travers des multiples systèmes juridiques auxquels dont les acteurs de ces écosystèmes sont soumis. Les conséquences juridiques des injonctions d'un donneur d'ordre sur l'organisation du travail de ses sous-traitants devront s'analyser au regard de la loi du donneur d'ordre mais aussi de la loi de chacun des sous-traitants.

Là aussi il y a un champ de travail juridique considérable à mettre en œuvre.

UN DÉFI FONDAMENTAL DE DIGITALISATION ET DE « PASSAGE A L'ÉCHELLE »

La digitalisation des fonctions juridiques est une grande affaire, mais qui peut être très mal comprise et très mal mise en œuvre.

Le corpus juridique qui organise les conditions d'une croissance durable participe, de manière sans doute paradoxale, à la digitalisation de l'économie.

Par les réglementations qui le compose, tout comportement s'analyse en termes de conformité ; toute donnée traitée est appelée à recevoir une qualification ; tout processus de l'entreprise est amené à être évalué à l'aune de multiples matrices de risques, à être éclairé par des politiques ad hoc, encadré par des règles.

L'organisation de l'entreprise, sa gouvernance, ses modèles d'affaires, ses performances financières et extra-financières, ses impacts de toutes natures, les conditions dans lesquelles les

décisions se prennent, le sexe et la « diversité » de ses collaborateurs... Tout doit être qualifiable, disponible et auditable.

Et c'est là sans doute un point d'inflexion fondamental dans l'appréhension des fonctions juridiques et dans leur organisation. Sous l'influence de ces dispositions qui exigent systématiquement cartographie, évaluation, plans d'actions, transparence et auditabilité, etc. tout devient data et toute data devient « juridique ».

Cela signifie que les fonctions juridiques ne sont plus des fonctions d'exception, auxquelles on s'adresse le moins possible, propriétaires d'une donnée étroite qui leur est réservée. Ces fonctions deviennent des fonctions universelles qui irriguent et qui sont irriguées par toutes les dimensions de l'entreprise.

Les fonctions juridiques deviennent des commodités. Et en tant que telle, elles doivent se mettre à l'échelle et être pensées dans des logiques d'« infrastructure ». Si vous voulez avoir l'eau et le gaz « à tous les étages », il faut penser réseau de distribution et plomberie...

C'est exactement pareil pour les fonctions juridiques.

Ces fonctions doivent opérer une mise à l'échelle pour être en mesure d'appréhender de manière proactive toutes les données produites et traitées à chaque instant et en restituer la qualification pertinente à chaque partie prenante.

C'est une thématique centrale qui fait peser sur les directions juridiques au sens large une « comptabilité » nouvelle, sur la donnée de l'entreprise.

Or, dans une économie numérique où la data est devenue un actif stratégique où sa maîtrise, sa gouvernance et sa vitesse de traitement sont devenus des atouts compétitifs chacun peut sentir que cette nouvelle comptabilité va obliger à repenser la place de la direction juridique dans la gouvernance de l'entreprise. Le directeur financier est responsable vis-à-vis de la société de la donnée financière qu'il gouverne au travers de son ERP. Le directeur commercial est responsable de la donnée commerciale qu'il gouverne au travers de son CRM. Le DRH, au travers de son SIRH. Chacun est « comptable » d'une donnée précieuse pour l'ensemble de l'entreprise dont il assure la gouvernance au travers d'un outil dédié, déployé à l'échelle de l'organisation. Et cette comptabilité participe beaucoup, selon nous, à leur présence au COMEX.

Aujourd'hui la donnée juridique, éthique et de conformité n'a pas de comptabilité claire, n'est pas digitalisée, n'est pas gouvernée au sens où le sont les données financières, commerciales, ou RH, faisant courir aux entreprises un risque systémique majeur.

Cette digitalisation juridique constitue ainsi un défi en termes de stratégie de système d'information, de comptabilité et de gouvernance.

UN DÉFI DE TRANSFORMATION ET D'EXÉCUTION

Si le corpus juridique met à la charge des acteurs économiques des obligations formelles, il est certain - et nous l'avons rappelé précédemment - que ce corpus recherche, au travers de ces obligations, à obtenir un effet de transformation des organisations et des comportements.

Ces obligations formelles sont à la révolution de la croissance durable, ce que les rites sont aux religions, un moyen d'accélérer la conversion des pratiquants !

Les fonctions juridiques sont fondamentalement au service de cette transformation. Et leur transformation propre ne peut s'entendre que dans cette perspective.

UN DÉFI DE GUERRE ÉCONOMIQUE

Les directions en charge doivent prendre conscience qu'ils sont les acteurs d'une guerre économique et se préparer à la remporter ou à la perdre.

L'exemple de Deutsche Umwelthilfe and Greenpeace vs. Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW & Wintershall

Les 2 et 3 septembre dernier, les ONG Deutsche Umwelthilfe and Greenpeace ont mis en demeure les entreprises Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW et Wintershall de s'engager formellement d'ici à la fin du mois à aligner leurs plans stratégiques sur les objectifs de l'Accord de Paris, en stoppant la production de tout véhicule à combustion d'ici 2030 ainsi que l'exploration de gaz et de pétrole d'ici 2026, sous peine d'action en justice.

Ils fondaient leur action sur le récent succès de l'ONG Milieudefensie qui a obtenu en mai dernier d'une juridiction Hollandaise, une mise en demeure de la société Shell de réduire de 45% son empreinte carbone d'ici 2030.

Voici un nouveau défi conceptuel et stratégique pour les directions juridiques et de conformité.

Si en la matière, il est difficile de distinguer les causes des conséquences, nous pouvons observer, deux phénomènes juridiques systémiques nouveaux qui se nourrissent mutuellement renforçant encore d'avantage l'irrésistibilité de l'injonction d'une croissance responsable.

En exigeant des investisseurs et des acteurs économiques un rapportage toujours plus strict par application de standards impératifs, le législateur – au sens large - ne conduit pas seulement à réorienter les capitaux vers une économie plus responsable dans le sens du bien commun. Il conduit à la création d'une classe d'actif, à la financiarisation de concepts éthiques et corrélativement à leur privatisation.

La soutenabilité devient une hypothèse d'investissement sur lesquels chaque acteur financier peut parier et spéculer.

Dans un monde où la norme procède de plus en plus souvent de la transposition de standards préalablement convenus entre acteurs privés, il va devenir difficile de déterminer si la règle qui nous est opposée vise effectivement à sauver la planète ou à maximiser les performances de certains paris financiers.

La question n'est pas ici d'en débattre ou de s'en inquiéter. La question est d'en être informé et de prendre sa place au cœur de la mêlée, pour participer à l'élaboration de la norme dans le sens qui nous semble le plus adapté.

Autre phénomène notable, le contentieux est devenu lui-même une classe d'actif par le développement de fonds d'investissement dont l'objet est de financer des procès dans l'espoir d'en retirer à terme des gains substantiels.

Cette financiarisation du procès, portée initialement par la volonté d'aider les actions de groupe face à des intérêts économiques puissants, devient une véritable industrie dont les fins se suffisent à elles-mêmes.

Le dernier rapport sur ce marché si particulier (*Global Litigation funding Investment Market report - Research Nester Pvt. Ltd*), est à ce titre particulièrement édifiant.

La taille de ce marché évalué en 2018 à 10,9 Milliards de Dollars et attendu à 22,4 Milliards en 2027. L'un des principaux leviers de croissance identifié par les auteurs de ce rapport est la prochaine systématisation des procès engagés par les ONG, contre les entreprises, sur le fondement des réglementations climats et vigilance.

En somme, des intérêts financiers spéculent, en sponsorisant des ONG, poursuivant théoriquement des objectifs non financiers, pour attaquer des entreprises, sur le fondement de normes qu'ils inspirent eux-mêmes, avec la bénédiction des Etats qui ont pris soin de les reconnaître préalablement « d'utilité publique » ou comme « ayant un intérêt à agir ».

Étrangement, le seul concept juridique approchant qui nous vienne en tête est la « guerre de course » qui permettait aux Etats d'entretenir de manière légale, une guerre économique par Corsaires interposés.

Ces derniers, acteurs privés, forts de leurs sponsors financiers et de leur lettre de commission, faisaient profession d'attaquer tout navire commercial battant pavillon d'Etats ennemis, pour s'approprier leur cargaison. Cette activité étant encadrée par des réglementations internationales de sorte qu'une « course » pouvait être annulée par un tribunal. A ne pas confondre donc avec la piraterie.

Chacun appréciera selon sa sensibilité la portée de cette comparaison sans doute hasardeuse. Mais tout le monde s'accordera à reconnaître qu'il s'agit bien là, à la fois d'une nouvelle industrie, d'un nouveau modèle économique et d'une nouvelle structure de risques, tous de nature juridique.

Il est fondamental que les directions juridiques se saisissent de ces enjeux et renforcent rapidement les flancs des navires dont ils assurent la sécurité !

Les mesures à mettre en œuvre ici ne sont pas uniquement défensives puisque d'une part, c'est le non-respect supposé ou réel des réglementations qui expose leurs « flancs » à la critique.

D'autre part, parce que cette réglementation leur impose d'organiser, selon des modalités adaptées, des visites de leur navire et de ses secrets, par les parties prenantes intéressées. Subtil équilibre à trouver qui ne manquera pas d'être éclairé par les jurisprudences à venir.

Les amateurs d'histoire, s'amuseront de savoir que la guerre de course a été abolie en 1856 par le « traité de Paris », signé par 52 Etats à l'exception notable des... États-Unis !

L'« accord de Paris », 160 ans plus tard, aurait-il réinventé, la guerre de course 3.0 ?

L'histoire nous le dira.

Ce rapide panorama des enjeux juridiques attachés aux défis ESG/RSE montre bien à quel niveau sont attendues les personnes en charges des fonctions juridiques, éthiques et de conformité pure accompagner leurs entreprises dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de croissance

durable. Nous sommes bien loin des considérations « quotidiennes » qui consomment si souvent la « bande passante » des équipes en charges au travers de l'exécution de tâches ingrates. Nous sommes au contraire à un niveau stratégique, prospectif, politique, qui implique la mobilisation de moyens humains, financiers, matériels, à l'échelle.

POURQUOI LA TRANSFORMATION DES FONCTIONS JURIDIQUES EST BIEN AUTRE CHOSE QU'UN ENJEU DE TRANSFORMATION DIGITALE (EXHORTE AUX NOUVEAUX LEGAL OPS) ?

Cela peut paraître paradoxal. A un moment où les entreprises commencent à envisager la transformation de leurs fonctions juridiques et où les plus grandes d'entre elles se dotent enfin de Legal Ops pour s'y préparer, nous venons dire que la transformation des fonctions juridiques est autre chose qu'un enjeu de transformation digitale. Injonction d'autant plus paradoxale venant d'un éditeur de logiciel Saas !

C'est pourtant le bon moment de partager cette conviction, pour vous éviter bien des écueils et des désillusions. Si vous ne voulez pas échouer, nous vous invitons à remettre les choses dans l'ordre.

LA TRANSFORMATION DIGITALE N'EST PAS LA CAUSE DE LA
TRANSFORMATION DES FONCTIONS JURIDIQUES. ELLE N'EN EST
QU'UNE CONSÉQUENCE.
ELLE N'EST PAS LE BUT DE CETTE TRANSFORMATION, ELLE N'EN EST
QUE LE MOYEN.

Beaucoup d'attention est apportée aujourd'hui à la puissance transformative supposée des innovations technologies : gestion des données, puissance de calcul, intelligence artificielle, automatisation, moteur de workflows... ces technologies étant sensées entraîner la transformation digitale de vos fonctions juridiques.

Face à cette « offre » foisonnante, de nombreux acteurs résistent à la fascination de la nouveauté et demandent encore à être convaincus. Ils regardent, ils s'intéressent à ce qui existe.

Bref, ils doutent et ils ont bien raison. Ils ne sont pas hermétiques à l'innovation. Ils sentent que le problème auquel ils sont confrontés dans leur entreprise n'est pas là. Et cette sensation procède de ce qu'ils sont : des juristes. C'est-à-dire des professionnels qui pratiquent le droit.

QU'EST-CE QUE LE DROIT ?

Le droit est une matière vivante qui dit ce que nous sommes, tant en termes d'individualité, qu'en termes de relations aux autres et de société. Le droit est un héritage continuellement mis à jour de notre histoire politique, de notre philosophie, de notre vision anthropologique, de nos stratégies et de nos confrontations au réel. Le droit est à la fois le fruit et le reflet de notre humanité.

C'est encore un instrument de souveraineté, de compétitivité et de rayonnement au service de communautés humaines, entreprises, pays où groupes d'intérêts. Le droit est une arme de guerre économique. Le droit renvoie aux sciences humaines, aux humanités et aux arts libéraux.

EN QUOI CONSISTE CETTE TRANSFORMATION DES SYSTÈMES JURIDIQUES ?

Aujourd'hui, c'est d'abord cette matière et les systèmes juridiques qui se transforment, sous l'influence cumulé des réglementations de conformité (Sapin II, Vigilance, DPEF...) – et des réglementations sur la donnée (RGPD) et de ce que l'on appelle le « droit global ».

Les réglementations de conformité s'intéressent aux « comportements », aux processus et aux modèles d'organisations, tandis que les réglementations sur la donnée s'intéressent à la donnée, à leur traitement et à leur usage.

Nous ne sommes plus dans un système juridique qui s'intéresse à la définition des relations et à la sanction d'une infraction, renvoyant le reste à la liberté de chacun et au secret de la vie privée ou des affaires.

Nous basculons dans un système juridique qui se propose de projeter en toute chose, une qualification juridique, un score, une intention, des effets prévisibles, une possibilité de médiation, d'évaluation.

L'envoi du CV de votre nièce la RH, un simple repas partagé avec un client de longue date, toute chose dont l'opportunité relevait hier encore de la libre appréciation, devient le fait générateur d'un risque putatif, qui doit être traité conformément à une politique au travers d'un processus déclaratif impliquant le recueil de l'approbation d'une ou de plusieurs personnes ainsi que l'inscription dans un registre.

Il en sera de même de l'adhésion à une association professionnelle, du soutien au club de foot local ou d'une réunion avec le député de la circonscription sur laquelle votre entreprise est implantée pour discuter de l'opportunité d'un projet d'investissement.

Cette réalité prend une dimension encore plus fondamentale lorsqu'il s'agit d'appréhender par exemple ses « contrats », ses « chaînes d'approvisionnement », ses « modèles d'affaires » pour répondre aux injonctions de toutes sortes de cartographies et d'obligation de rapportage.

En juridicisant tout ce qui touche à l'entreprise, la philosophie qui sous-tend notre droit glisse du principe de liberté, vers le principe de prudence (et ses corollaires, les principes de sécurité, de vigilance et de transparence).

Ce changement de philosophie implique que toute chose soit traduite en une donnée qualifiable juridiquement et rapportable en tant que telle. Il induit donc, par voie de conséquence, une digitalisation des fonctions juridiques.

Mais – même digitalisé – le droit reste le droit.

Il reste cette matière « politique » dont l'objet fondamental est la « personne ».

Vouloir réduire l'enjeu de la transformation des fonctions juridiques à la transformation digitale reviendrait à vouloir réduire le droit à sa dimension technique au risque d'y faire disparaître la personne, risque au combien totalitaire.

MAL ORDONNÉE, LA TECH EST NULLE

On a tous, un jour, était impressionné par un vendeur de foire qui nous a vanté les mérites d'une serpillère magique. Doté de ce produit miracle et d'un geste élégant, il a fait disparaître sous nos yeux ébahis les immondices qu'il avait préalablement déversées sur le sol pour les besoins de sa démonstration. Convaincu, on achète la serpillère magique et arrivé à la maison, on tente à son tour l'expérience. Généralement, ce genre d'anecdote permet de rire de bon cœur pendant - au moins - deux générations (d'autant plus si vous ne passez jamais la serpillère...).

L'offre technologique c'est un peu la même chose. On peut très vite être séduit par un outil miracle et revenu dans le contexte de son entreprise s'apercevoir que cet outil ne répond pas à ses besoins propres, ne s'intègre pas avec son système d'information, ne répond pas à ses standards de sécurité informatique, etc. obligeant à un surcroît d'investissement et mettant en péril les objectifs poursuivis. La déconvenue est d'autant plus grande, si on n'a pas l'habitude des projets de transformation...

PLUS QUE DES LEGAL OPS SOYEZ DES LEGAL EVANGELIST

Cela fait des années qu'il est fait le reproche aux juristes d'être focalisés sur la règle plus que sur leurs clients, sur la technique plus que sur la dynamique. A un moment où le droit devient plus que jamais l'affaire de tous et où les juristes aspirent à être business partner, ils ne doivent surtout pas faire de la technologie et des « opérations » l'alpha et l'oméga de leur transformation au risque de renfermer à nouveau leur « art » dans une compréhension technique.

Ce que dit la transformation du droit, c'est que le droit est devenu l'affaire de tous. Le principal enjeu de la transformation des fonctions juridiques c'est donc d'engager chaque collaborateur dans sa dimension juridique.

Votre mission n'est pas de déployer des outils qui facilitent la vie des juristes ou de « streamliner » des process, des workflows et des opérations. Votre mission est d'assurer la transformation de chaque collaborateur de votre entreprise en « agent » de droit et de le valoriser dans cette qualité.

En mettant au cœur de votre mission l'*empowerment* juridique et l'autonomisation de chaque collaborateur, vous donnez à votre fonction une noblesse et une efficacité nouvelle, cohérente à la fois avec la nature si particulière de la matière juridique et avec les exigences de la

transformation. Car en vous concentrant sur les personnes que vous voulez transformer, vous allez naturellement :

- Vous aligner sur leurs besoins, leurs contraintes, les frustrations, leurs objectifs, leurs agendas ;
- Les engager dans la nécessité de transformer les fonctions juridiques en conséquence (et donc augmenter le périmètre de vos sponsors) ;
- Augmenter l'assiette de votre ROI (je préfère faire gagner une heure par semaine à 300 commerciaux qu'une heure par jour à un juriste...)
- Être véritablement *business partner* en facilitant l'atteinte de leurs objectifs (pas des vôtres), et
- Contribuer au développement de communautés professionnelles vertueuses, socles de tout stratégie de croissance responsable et durable.

Alors évidemment, à un moment donné, vous allez devoir mobiliser des outils technologiques à cet effet. Mais ainsi ordonnés aux objectifs de vos clients internes, à leurs critères de performance et à la stratégie de votre entreprise, ces outils deviendront leurs outils au service de leurs besoins et de leurs objectifs. Ils créeront de la valeur pour tous et s'imposeront comme une évidence.

Deux exemples concrets pour illustrer ce propos

Prenons tout d'abord l'exemple d'un grand groupe dont la direction juridique décide d'engager un chantier de gestion électronique de documents (GED). L'idée est simple : assurer au travers d'un repository l'archivage de tous les documents « juridiques » de l'entreprise ainsi qu'une base de précédents, de modèles et de guides. Il s'agira de surcroit de permettre l'automatisation des contrats, la mise en œuvre de workflows d'approbation, de signature et pourquoi pas, d'analyse automatique du contenu de ces contrats.

Centrée sur ses besoins propres et ses objectifs particuliers, la direction juridique choisit un outil « expert » qui offrent des fonctionnalités approfondies... à la direction juridique.

Fort de son nouvel outil développé à grand frais, la direction juridique se propose d'aller évangéliser ses clients internes quant à ce qui est attendu de leur part pour permettre à cet outil de démontrer toute sa puissance.

Entre-temps la DSI a déployé Teams (de Microsoft) au sein de l'entreprise pour répondre aux besoins de collaboration des métiers. Et cette solution - qui emporte Word et une brique documentaire puissante bâtie sur la technologie SharePoint – donne toute satisfaction aux opérationnels. Objectivement, les fonctionnalités natives offertes par cette solution, tant en termes d'édition collaborative que de gestion documentaire sont plus puissantes que celles offertes par la GED de la Direction Juridique.

Alors que les documents sont, de fait, ceux produits quotidiennement par les opérationnels et que la direction juridique est sensée leur simplifier la vie, les métiers se retrouvent à jongler entre deux solutions concurrentes, créant incompréhension, frustration et perte d'efficacité. Évidemment au bout de quelques mois, la GED se trouve en déshérence.

Ce projet aurait dû être mener à partir de la réalité des clients internes et de leurs outils quotidiens et remonter à la direction juridique. Et les apports technologiques de la direction juridique auraient dû être pensés en valeur incrémentale aux outils opérationnels et non en valeur absolue. Ainsi ces outils se seraient insérés naturellement dans le système d'information pour garantir à l'ensemble des usagers une expérience de bout en bout,

intégrée et fluide.

Embarqué naturellement dans le process métier, la gestion « juridique » du document cesse d'être en pensum et devient une nouvelle routine. Permettant à chacun de s'épanouir dans l'exercice de ses responsabilités.

Il aurait été également possible d'y embarquer toutes les dimensions de conformités liées au contrat pour toujours plus d'efficacité et de sécurité.

Prenons un deuxième exemple : l'équipe en charge de la production du corpus normatif d'une grande entreprise cherche à faciliter leur travail de production et de pilotage de leurs politiques et programmes éthiques et de conformité.

C'est un enjeu technique et technologique qui implique un investissement conceptuel, humain et financier important. Si vous rapportez ce projet à la nécessité de faire gagner un équivalent temps plein à l'équipe en charge, ces investissements n'auront aucun sens.

Si au contraire, vous rapportez ce projet à la nécessité de faire gagner à chacun des 50 000 collaborateurs du groupe 1heure par semaine dans ses interactions avec ces normes, et à la nécessité pour la gouvernance de l'entreprise de justifier de la complétude et de l'effectivité de ces normes auprès des autorités de contrôle, les investissements deviennent absolument nécessaires et parfaitement justifiés.

En sommes, le droit est une affaire de personne avant d'être une affaire de data et de workflow et c'est en repartant des personnes dont on a la charge que l'on peut structurer et déployer des processus efficaces et vertueux...

COMMENT LES FONCTIONS JURIDIQUES DOIVENT ÊTRE ORGANISÉES POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS D'UNE CROISSANCE DURABLE ?

UNE ORGANISATION EN SOUFFRANCE FACE AUX DÉFIS DE TRANSFORMATION

Chacun peut constater que les personnes en charge ainsi que celles qui y recourent expriment régulièrement leurs frustrations : les juristes et *compliance officers* donnent l'impression de courir après le temps et pour autant, les métiers se plaignent d'un manque de réactivité.

Dans le contexte actuel de rationalisation des ressources et des coûts, il n'est pas envisagé de renforcer de manière significative les équipes concernées, ce qui est parfaitement understandable.

Les équipes juridiques au sens large, sont totalement absorbées par les tâches quotidiennes qui leur incombent et telles qu'elles résultent de l'organisation de leur entreprise à date.

Elles n'ont ni le temps, ni les moyens de relever les défis induits par ce nouveau paradigme.

Il leur est difficile de se projeter dans une approche prospective et encore moins d'innovation. Leurs outils sont des outils de back office qui ne permettent pas la collaboration. Ils n'ont pas de

visibilité en termes de systèmes d'information.

Dès lors, il leur est difficile de projeter un passage à l'échelle tant en interne que vis-à-vis de leur écosystème. Elles arrivent au bout de leur capacité de traitement manuel des datas induites par les transformations en cours.

L'un de nos clients s'est aperçu par exemple que l'application effective de ses politiques de déclaration de conflits d'intérêt et de cadeaux et invitations conduirait à l'émission et au traitement de plus de 20.000 déclarations annuelles. Selon leur expérience, forgée à la lumière des quelques déclarations reçues jusque-là, le traitement de bout en bout de chacune de ces déclarations nécessite en moyenne 45 minutes et implique l'émission d'une vingtaine de courriels avec pièce jointe (compte-tenu des CC). L'activation de ces politiques allait ainsi générer 15.000 h de travail supplémentaires - soit l'équivalent de 8,5 ETP - et 400.000 emails générant 20 tonnes de CO2 !

Autant de paramètres totalement incompatibles avec son organisation actuelle.

Cette situation n'est pas plus avantageuse au sein des cabinets d'avocats. Très peu de cabinets réfléchissent en termes d'investissements et d'alignement à long terme sur les enjeux stratégiques de leurs clients.

Cela fait des années que chacun annonce la fin prochaine de ce système sans que rien ne bouge. Et nous observons en effet que très peu de directions juridiques s'imaginent parler sérieusement avec leurs avocats sur leurs modèles d'organisation.

Nous n'allons donc pas nous engager sur le terrain des prédictions. Pour autant, il ne fait absolument aucun doute que cette situation n'est pas à la hauteur des défis considérables auxquels leurs clients sont exposés.

Plus que le risque de sanction juridique, c'est un risque systémique auquel est exposée l'entreprise : cette situation ralentit et fragilise l'exécution des politiques. Elle en limite l'efficacité et l'effectivité. Elle en augmente le coût.

Plus encore elle rend l'entreprise « aveugle est sourde » aux risques et opportunités juridiques qui se présentent à elle et l'expose donc à des risques sur la pérennité de ses activités et de sa valeur.

Ce phénomène étant en partie culturel, il induit un effet de place. Chaque entreprise étant fragilisée par l'inadéquation de l'organisation de leurs fonctions juridiques, ce sont des filières industrielles entières qui perdent en compétitivité, en capacité d'innovation et d'anticipation.

DÉPASSER LES MODÈLES D'ORGANISATION « PAR EXPERTISES », POUR ADOPTER UNE DÉMARCHE COMMUNAUTAIRE

La plupart des dirigeants ont le sentiment trompeur que leurs fonctions juridiques, éthiques et de conformité répondent globalement aux exigences de leurs organisations. Elles ont été déployées au fil du temps pour sécuriser leurs processus, leurs actifs, leurs contrats, leurs modèles d'affaires.

Elles se sont renforcées et enrichies de nouvelles expertises sous l'influence, entre autres, du développement international des entreprises, de la digitalisation des marchés, mais également de l'apparition de nouvelles réglementations sur les données privées, sur la conformité, la

vigilance, le rapportage extra-financier, etc.

La plupart des entreprises disposent ainsi d'une équipe d'experts centralisée - s'appuyant le cas échéant sur des ressources externes - qui couvrent assez bien toutes les domaines « juridiques » de leur entreprise et de leurs activités, à date.

Le rapport aux cabinets d'avocats est utilitaire. Les entreprises les mieux organisées ont structuré des panels dont le seul objectif est de mieux rationaliser le recours à ces forces supplétives et les coûts externes que cela génère. La valeur intrinsèque que constitue ce réseau n'est pas appréhendée.

Leurs fonctions juridiques s'assurent de surcroît du respect formel de leurs obligations. Elles structurent la « doctrine » et sont la mémoire des informations juridiques. Informations qui sont traitées et conservées dans un ou plusieurs « outils experts » accessibles aux seules équipes en charges.

Organisées en « fonctions supports » et « centres de coûts », on y recourt essentiellement à la demande et... le moins possible.

De fil en aiguille, les directions juridiques se sont donc organisées « comme des cabinets d'avocats internes » avec beaucoup d'avantages, nous l'avons dit, mais également de vraies limites.

Pour comprendre ces limites, il faut savoir que les modèles d'organisation des cabinets d'avocats sont en grande partie dictés... par leurs modèles économiques internes ! Il faut comprendre en profondeur les modèles des cabinets avec lesquels on travaille, pour décrypter l'organisation qu'ils nous proposent/imposent à la faveur d'un rapport d'intérêt favorable : le poids économique d'un associé sur l'autre, d'un bureau sur l'autre, d'un département, d'un associé au sein de son département, le partage de la valeur ajoutée de votre dossier entre l'avocat apporteur et les avocats traitants, les règles de rémunération des associés selon leur ancienneté ou leur niveau de productivité, la nature des alliances entre le cabinet et son « réseau » etc. tout va participer, in fine, à modeler l'expérience dont vous allez bénéficier (interlocuteurs uniques ou multiples, seniors ou juniors, modèle de facturations, qualité de prise en charge, etc.).

Ces contraintes de modèles économiques internes souvent tournées vers une maximisation des rémunérations annuelles des associés auront aussi un impact direct sur la capacité de ces cabinets à investir.

Bref, autant de contraintes et de considérations parfaitement étrangères aux directions juridiques. Vous avez donc toute liberté pour repenser vos modèles d'organisation en repartant de la réalité de votre entreprise et de l'expression de besoin de vos clients internes.

Or, nous l'avons dit. La grande nouveauté à laquelle nous sommes confrontés, c'est la commoditisation du droit qui conduit à une exigence d'empowerment juridique éthique et de conformité de chaque collaborateur de votre entreprise.

Ce constat doit vous conduire à projeter les fonctions juridiques dans une stratégie de « communauté ».

Communauté avec les experts internes évidemment, communauté avec vos clients internes et encore communauté avec vos avocats.

Votre mission aujourd'hui c'est de permettre à ces communautés de devenir des communautés professionnelles vertueuses, par l'édification de chacun de ses membres. Et cette édification passe par une grande proximité, une grande disponibilité, une grande fluidité dans les échanges et les interactions autour des enjeux juridiques, éthiques et de conformité de chacun.

Aujourd'hui, nous avons tous pris l'habitude de nous référer à nos communautés pour y chercher du confort sur une thématique, auprès d'un réseau de confiance. Notre fréquentation de ces communautés fait grandir notre maîtrise des sujets qu'elle aborde et nous valorise en conséquence aux yeux de l'ensemble des membres. Plus la communauté est agréable, bienveillante et réactive, plus l'acculturation est rapide et solide et plus votre courbe d'apprentissage augmente.

Vous devez obtenir les mêmes résultats autour des enjeux juridiques éthiques et de conformité de votre entreprise. Les mêmes causes conduisant aux mêmes effets, nous vous invitons à envisager une organisation « communautaire » de vos fonctions juridiques au sens large.

Cette approche communautaire est parfaitement nécessaire au succès de la stratégie de croissance durable de votre entreprise. Car une telle stratégie ne peut reposer que sur une communauté professionnelle vertueuse.

COLLER A LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Dans les schémas d'organisation actuelle, les fonctions juridiques sont portées par une direction élargie, voire par plusieurs directions techniques et se déploient au niveau des filiales et participations au travers d'équipes locales ou thématiques.

La direction, en tant que telle, est rattachée à la direction administrative et financière ou au secrétariat général.

Elle est rarement représentée au sein du Comité de direction. Elle n'est donc pas particulièrement irriguée par la réflexion stratégique de l'entreprise et réciproquement, elle n'y contribue que marginalement. Ce faisant, ce n'est pas la direction juridique qui est fragilisée, c'est l'entreprise dans son ensemble.

Faites l'exercice. Nous avons souvent eu l'occasion de demander à des équipes juridiques de nous expliquer comment elles comprenaient la stratégie de transformation / ESG de leur entreprise à 5 ou 10 ans et les impacts juridiques qui allaient en découler ainsi que les attentes de leurs clients internes afin de définir au mieux, les moyens à mettre en œuvre pour les anticiper.

Et nous avons été souvent surpris de constater que si la narrative de la stratégie était connue, elle n'était pas assimilée comme un principe d'action s'appliquant à eux-mêmes.

Réciproquement, nous avons eu de nombreuses occasions de demander à des directions générales, des directions de la transformation ou encore à des directions ESG de nous partager leurs attentes quant à leurs fonctions juridiques dans le prolongement des stratégies qu'ils déployaient ; et s'ils pensaient que les équipes en charges étaient en mesure d'y répondre. Sans beaucoup plus de succès.

Quant aux entreprises qui confient tout ou partie de leurs fonctions juridiques à des conseils externes, combien d'entre elles ont pris le temps d'échanger sérieusement avec eux sur leurs stratégies réciproques et sur l'organisation à mettre en place pour assurer un bon alignement

dans le temps ?

Or nous l'avons vu, *les défis que les entreprises vont affronter dans le cadre de la définition et du déploiement de leur stratégie de croissance responsable sont en grande partie des défis de nature juridique et plus encore, des défis inédits.*

Nous sommes convaincus dans ce contexte, que les entreprises qui font entrer leurs directions juridiques - au sens large - à la table du COMEX et leur donnent les moyens de contribuer à la réflexion stratégique, se ménagent un avantage compétitif évident.

Cette compétence devient également utile au niveau des organes de gouvernance de l'entreprise (CA, Comité ESG, etc.) pour anticiper et qualifier les mutations profondes.

Cela nécessite évidemment que les « juristes » se projettent dans cette dimension et l'incarnent au travers d'une véritable réflexion articulée et prospective.

CHANGER VOTRE APPROCHE BUDGÉTAIRE ET VOS KPI

Les directions juridiques disposent généralement d'un budget de fonctionnement qui couvre leurs coûts internes et leurs coûts externes, mais rarement d'un budget d'investissements propres.

Tels les miroirs déformants de nos foires, cela entraîne au moins deux conséquences : les coûts paraissent toujours trop élevés et les capacités d'investissement paraissent toujours trop faibles.

Les coûts paraissent trop élevés, car ils sont rapportés à la dimension de l'équipe juridique. Forcément pour une équipe juridique de 15 personnes – ce qui constitue déjà une belle équipe – l'embauche d'un nouveau collaborateur représente une augmentation budgétaire significative et la mise en œuvre d'un simple « pilote » représente déjà un « investissement ».

Réciproquement, alors que chacun dans l'entreprise comprend le coût d'un CRM, d'un ERP et maintenant d'un SIRH, tant en termes de projet que de run, très peu se figurent que de tels coûts puissent être engageables pour équiper les fonctions juridiques, éthiques et de conformité alors que la profondeur « technique » est équivalente voire supérieure.

Il en résulte que nous voyons souvent des équipes à la recherche de solutions ponctuelles et étroites, dans une approche non coordonnée, finançable avec une queue de budget arbitrée sur l'embauche d'un collaborateur.

Ce n'est pas du tout adapté à la réalité des défis de passage à l'échelle évoqués précédemment.

Lorsque vous attaquez la transformation digitale de vos programmes et politiques de conformité, si vous attaquez le sujet à l'échelle budgétaire de votre équipe conformité et dans une logique de back office, vous allez réussir au mieux à optimiser le travail de certains de vos collaborateurs.

Si vous attaquez le sujet à l'échelle du budget de transformation de votre entreprise, et dans une démarche de plateforme, vous pouvez réussir à faire gagner à chacun de vos 5 000 ou 50 000 collaborateurs 1 à 2 heures par semaine dans la mise en œuvre des obligations juridiques ou de conformité qui leur incombent. L'effet est totalement différent.

Il en sera de même de la transformation du parcours contractuel. Si vous cherchez à faciliter la vie de vos juristes avec le budget de la direction juridique vous réussirez à économiser au mieux un équivalent temps plein.

Si vous cherchez à faire gagner à l'ensemble de vos 100 commerciaux, 10% du temps de travail qu'ils consacrent à la gestion juridique de leur dossier, et que chaque commercial a pour objectif de générer 500K€ de CA par an, vous offrez à votre entreprise la possibilité de générer 5M€ de CA additionnel. Et cela justifie de mobiliser le budget de la direction commerciale.

Les exemples sont infinis. Et nous voyons bien que le budget d'investissement des fonctions juridiques ne prend tout son sens que mis à l'échelle de l'entreprise et aligné sur les critères de performance de ses clients internes.

POUR APPRÉHENDER CES DÉFIS LES FONCTIONS JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET DE CONFORMITÉ DOIVENT ÊTRE REDÉPLOYÉES SUR DE NOUVEAUX PRINCIPES

Aborder ces enjeux d'une manière strictement formelle et technique est une impasse. Imaginer que les « juristes » ont le monopole du droit est une erreur.

Pour absorber ce passage à l'échelle et accélérer la mise en œuvre de leurs stratégies de croissance durable, les entreprises doivent transformer substantiellement la manière dont les fonctions juridiques, éthiques et conformité sont pensées, organisées et mises en œuvre.

Vous l'avez compris, redéploiement ne signifie pas renforcement ponctuelle de l'organisation de vos fonctions juridiques, mais bien mise en œuvre d'une stratégie cohérente fondée sur :

- L'engagement de tous selon le principe de subsidiarité et
- Le passage à l'échelle selon les principes de plateforme.

L'ENGAGEMENT DE TOUS, SELON LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

On comprend généralement assez mal ce que signifie le principe de subsidiarité en le confondant avec celui de délégation.

Le principe de délégation part du haut. Le pouvoir, l'autorité, les responsabilités reposent d'abord entre les mains du mandataire social qui représente l'entreprise vis-à-vis des tiers. Et ce mandataire va confier à un échelon qui lui est subordonnée une partie de ses pouvoirs et de ses responsabilités. Ce périmètre de délégation pourra à son tour être subdélégué, etc.

Dans ce contexte, on imagine bien que le mandataire qui est effectivement directement responsable de la bonne conformité de son organisation délègue à sa direction juridique tout ou partie de cette responsabilité. Et à son tour, la direction juridique la subdélèguera à des correspondants locaux, à des managers, etc.

Cette approche est efficace pour protéger celui qui délègue ; Elle est insuffisante, selon nous, pour réaliser les transformations attendues.

Partageons une petite anecdote à cette occasion. Lorsque nous rencontrons une direction juridique pour la première fois nous échangeons sur leur organisation. Et généralement quand

nous interrogeons la direction juridique d'une belle ETI, elle répond qu'elle est composée de 5 à 15 juristes organisés par spécialité et par Business Unit ou zone géographique.

Quand nous nous étonnons de ce qu'un si faible nombre de personnes puissent assumer un périmètre de responsabilité aussi important, notre interlocuteur nous confirme que c'est bien entendu ce qui explique le besoin de transformation.

Et ce n'est qu'après avoir insisté lourdement que l'on comprend que la direction juridique s'appuie également sur plusieurs collaborateurs RH en matière d'éthique, sur les responsables administratifs des établissements pour le suivi des contrats d'assurance, des sinistres et de la cartographie des risques, sur un réseau de correspondants conformité au sein de la communauté des cadres, un réseau de correspondants data privacy, etc. chacune de ces personnes étant objectivement agents ou collaborateurs réguliers de la direction juridique... Personne ne les considérant comme tels (!), en dépit des cascades de délégations de pouvoirs et autres lettres de mission.

Lorsque cette culture de la délégation est bien en place, le projet de transformation lui-même vise à en renforcer les effets en « déléguant » aux commerciaux le soin de faire eux-mêmes leurs contrats ou « aux achats » de faire eux-mêmes leur screening de tiers, etc. comme si l'objectif recherché était avant tout de transférer la charge de travail d'une équipe sur une autre.

Évidemment cette approche ne produit pas de valeur.

Le principe de subsidiarité part du bas. Il consiste à considérer que chacun doit être mis en état de donner le meilleur de lui-même, d'abord pour son épanouissement propre.

Dans ce schéma, l'échelon supérieur (ou les fonctions supports) n'est pas là pour déléguer des responsabilités ou des tâches qui par défaut lui incombent. Il est là pour s'assurer que l'échelon inférieur dispose de tout ce dont il a besoin pour s'épanouir dans l'exercice de ses responsabilités.

Cela change totalement la perspective.

Les collaborateurs de votre entreprise ont déjà le sentiment de consacrer trop temps à la gestion de leurs enjeux juridiques et de conformité ! Dans un grand groupe selon leur poste, ils y consacrent en effet de 5 à 20% de leur temps de travail. La transformation des fonctions juridiques ne peut pas conduire à leur en transférer davantage. Il convient au contraire, de poursuivre l'objectif de diviser ce temps par deux.

En poursuivant cet objectif de réduction de temps consacré par les collaborateurs aux tâches juridiques tout en les sécurisant dans l'exercice de leurs responsabilités, vous vous assurez de leur adhésion à votre projet de transformation et vous en assurez la pleine efficacité.

Ce principe de subsidiarité a pour corollaire le principe de participation qui consiste à retenir qu'une fois les collaborateurs mis en état de s'épanouir dans leur tâche, ils sont en mesure de participer utilement à l'entreprise dans laquelle ils exercent leurs talents dès lors qu'ils en connaissent et en partagent les buts.

Ces principes forgés par la pensée sociale chrétienne, visent à permettre à chacun d'avancer sur son chemin de sainteté dans le cadre d'une communauté favorable.

L'ambition est, dans notre contexte, moins radicale ! mais elle résonne bien dans le cadre de

stratégies de croissance durable qui cherchent à engager personnellement chaque collaborateur, au travers de la participation à une communauté vertueuse à la mise en œuvre d'un projet commun.

LE PASSAGE A L'ÉCHELLE SELON LES PRINCIPES DE PLATEFORME

DES ACTEURS EN PLEINE TRANSFORMATION

Pour comprendre les enjeux de plateforme, il convient de prendre un peu de recul.

La question de la transformation digitale des fonctions juridiques et les réponses technologiques à y apporter sont largement dépendantes de la stratégie de transformation des entreprises elles-mêmes et des options technologiques qu'elles ont choisies pour y faire face.

Les directions juridiques sont ainsi projetées dans une dynamique globale, à laquelle elles participent en entraînant l'ensemble des écosystèmes avec lesquels elles interagissent.

Phénomène mondial, tous les acteurs se sont mis à y réfléchir au même moment, en se posant les mêmes questions, avec les mêmes types de contraintes, les mêmes types d'aspirations et souvent les mêmes frustrations.

Concomitamment, nous voyons se structurer de nouvelles industries auxquelles on s'est empressé de donner les noms de Legaltech ou de Regtech, afin de pouvoir y flécher des capitaux, autour d'hypothèses d'investissements et de référentiels partagés.

UNE TRANSFORMATION ACCÉLÉRÉE PAR LA STRATÉGIE DE PLATEFORME

Chacun de parier sur une accélération de la transformation digitale de ces acteurs. Accélération à laquelle nous croyons et qui aura pour catalyseur la « plateformisation » des acteurs et de leurs données.

Cette plateformisation – qui consiste à interconnecter des usagers et/ou des systèmes, autour de data partagées, de traitements (workflows) et de services, dans une approche sectorielle ou affinitaire - est rendue possible par l'avènement d'offres d'infrastructures « Cloud » universelles, portées par des acteurs mondiaux tels qu'AWS, Google ou Microsoft.

Cette plateformisation est un concept protéiforme qui revêt trois dimensions complémentaires : une dimension fonctionnelle, acteur par acteur, visant à répondre aux usages propres à chacun ; une dimension communautaire, visant à faciliter les usages des acteurs entre eux ; et une dimension organisationnelle, emportant l'ensemble des acteurs dans une dynamique de transformation.

Ce phénomène qui est le fer de lance de la trust economy a touché depuis 20 ans tous les marchés Business to Consumers. Nous avons tous en tête des acteurs tels qu'Amazon, Booking, Airbnb ou UBER. Ces plateformes ont permis le développement de nouveaux standards et usages fondés sur l'excellence de l'expérience client.

Ce qui est plus récent en revanche, c'est la conversion massive depuis moins de 10 ans, des entreprises. Ce phénomène ouvre la voie aux plateformes Business to business comme alternative aux progiciels « métier » traditionnels (on premise) avec la puissance du Cloud.

Saleforce et Github ont été des précurseurs. D'autres ont suivi, participant à la transformation des fonctions commerciales, financières, SI, RH, etc.

Les fonctions juridiques sont les dernières fonctions de l'entreprise à entamer leur transformation.

Les directions juridiques, cabinets d'avocats, autorités administratives, etc. se détournent de plus en plus des progiciels traditionnels – lorsqu'ils en étaient dotés - pour découvrir les mérites des solutions de plateforme et les usages qui en découlent : collaboration aisée, communication accrue, expérience communautaire, standardisation et meilleure gestion de la donnée, etc.

Ce mouvement de fond très puissant va impacter durablement l'organisation de la collaboration au sein des entreprises et entre les entreprises et leurs conseils, les régulateurs et les acteurs économiques, et sans doute aussi, les modèles économiques qui ont prévalu entre eux ces 20 dernières années. Ce d'autant plus que les fonctions qui nous intéressent sont particulièrement propices aux stratégies de plateforme.

UNE STRATÉGIE DE PLATEFORME PARTICULIÈREMENT ADAPTÉE AUX ACTEURS DU DROIT

Les fonctions assurées par les acteurs du droit sont particulièrement propices à une approche de plateforme, dans toutes ses dimensions.

Elles irriguent et sont irriguées par toutes les autres fonctions de l'entreprise, de sorte qu'un des enjeux majeurs de leur transformation réside dans le décloisonnement des systèmes d'informations pour assurer une plus grande accessibilité de ces fonctions auprès de l'ensemble de leurs usagers.

Les fonctions juridiques sont appelées à être « consommées » par les usagers finaux dans leur contexte professionnel ou personnel habituel, de manière de plus en plus naturelle.

De surcroît, nous sommes en présence de fonctions « écosystémiques » dont les contributeurs réguliers, appelés à travailler ensemble, sont à parité des ressources internes et externes : les entreprises avec leurs partenaires commerciaux et autres parties prenantes, les entreprises avec leurs nombreux avocats, les avocats avec leurs nombreux clients, les avocats entre eux, les entreprises et les avocats avec les autorités de contrôle, etc.

Dans le contexte qui nous préoccupe, ces aspects sont fondamentaux : tous ces acteurs ont partie liée à un niveau ou à un autre. *En adoptant une stratégie de plateforme, les usagers se mettent instantanément à parler le même langage, autour des mêmes usages, des mêmes référentiels, des mêmes structures de données, avec les mêmes standards technologiques et de sécurité, ce qui permet à chacun de se concentrer sur la valeur de sa contribution propre.*

C'est donc assez naturellement que les acteurs du droit des affaires adoptent progressivement ces outils leur permettant de collaborer de manière « dés-silotée » et de résoudre de manière coordonnée les enjeux qu'ils partagent.

Il ne fait pas mystère non plus que ces acteurs mobilisent, traitent, stockent de la donnée de manière systématique et massive, dans des contextes informatiques rationalisés et sécurisés.

Et cela d'autant plus que la RGPD et les réglementations de conformité, imposent que toute

donnée et tout comportement de tout acteur économique, reçoivent une qualification juridique et répondent à des « traitements » et ou des « processus », conformément à des corpus normatifs. Elles imposent également que ces datas soient cartographiées, tracées et qu'on puisse en justifier auprès des personnes intéressées (parties ou autorités de contrôle).

Autant de réalités et de concepts nouveaux qui ne pourront être mis en œuvre de manière pérenne et industrielle qu'au travers de stratégies de plateforme.

DES STRATÉGIES DE PLATEFORME FACE A DES DÉFIS STRUCTURELS

La transformation des fonctions juridiques au sein de l'entreprise est un chantier comparable en technicité et en complexité à celui de la transformation des fonctions commerciales, financières ou RH.

Peu en ont pris conscience à ce jour, tant ces fonctions restent, dans l'esprit de la plupart des acteurs économiques, des fonctions subalternes, servies jusqu'à présent par quelques outils métiers marginaux et cloisonnés.

Dans une stratégie de plateforme, les données, les traitements, la gouvernance des droits, etc. doivent être architecturés à l'échelle de l'organisation en prenant en compte son infrastructure, ses stratégies d'hébergement de données, ses outils souverains (ERP, CRM...), son organisation, ses usages... Les données doivent circuler entre les outils ; les traitements (search, workflows, Business intelligence...) doivent être transverses, la gouvernance mutualisée, etc. Cette nécessité implique la mise en œuvre de standards technologiques homogènes de bout en bout, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui.

Qui plus est, la stratégie de plateforme modifie la responsabilité de la donnée : c'est une erreur de croire que chaque outil métier (CRM, SIRH, ERP...) peut emporter la dimension juridique et de conformité des cycles de production dont ils ont la charge.

Ce n'est pas tant un enjeu « technique » que stratégique. En effet, chaque outil de l'entreprise a son « maître ». La DAF est maître de l'ERP, la direction commerciale est maître du CRM, la DRH du SIRH, etc. Ils en sont maîtres parce que ces outils sont d'abord pensés pour répondre aux enjeux qui leur incombent.

Mais ces outils ont surtout pour effet de structurer une donnée dont les maîtres assument la responsabilité vis-à-vis de l'entreprise tout entière.

Le directeur financier est responsable de la qualité de la donnée financière structurée via son ERP, le directeur commercial de la donnée structurée par son CRM etc.

La direction financière, la direction commerciale, la DRH etc. n'ont pas vocation à être responsables de la qualité de la donnée juridique et de conformité.

Corrélativement, la direction juridique et de la conformité doit assumer vis-à-vis de leur entreprise la qualité de ces données. Il leur appartient donc de pouvoir le faire au travers d'outils ad-hoc dont ils sont maîtres. C'est aussi simple que cela.

Par ailleurs, ces données étant utiles à tous, les outils de la direction juridique et de conformité se doivent d'être pensés dans une stratégie de plateforme en interaction avec les autres outils de l'entreprises. Ainsi chacun assume la responsabilité de la donnée dont il a la charge tout en la

rendant disponible au travers d'interface et de workflow efficaces.

En sommes, les directions juridiques vont devoir passer du stade « POC/Pilote » au stade « Enterprise Software Cloud » dans un temps record.

Cet enjeu est encore plus sensible dans la relation aux tiers. La dimension écosystémique des fonctions juridiques est une singularité qu'on ne retrouve pas dans les autres fonctions de l'entreprise. Elle n'est donc pas appréhendée par les outils des autres fonctions et nécessite des réponses propres.

Dans un écosystème en effet, la multiplication non concertée des outils crée une complexité au détriment de l'écosystème dans son ensemble.

Prenons l'exemple de grands donneurs d'ordres qui travaillent avec plusieurs dizaines, (voire pour certains, centaines) de cabinets d'avocats à travers le monde. En imaginant que chaque cabinet développe sa propre plateforme, la superposition des standards de gouvernance, de sécurité, d'hébergement des données et d'interopérabilité créera une réalité complexe et inefficace.

La situation sera identique pour la collaboration entre les donneurs d'ordres et leurs milliers de sous-traitants.

De manière plus pragmatique encore, il est peu probable que les juristes, et encore moins leurs clients internes, se connectent à plusieurs dizaines de plateformes différentes pour consulter leurs données. Sans compter que la multiplication des plateformes conduit à la création de silos de données incompatibles avec les nécessités de sécurisation, de mapping et de gouvernance de celles-ci.

C'est pourquoi ce type d'acteurs aspirent à agréger leurs conseils et autres parties prenantes sur leurs plateformes, autour de leurs datas, et à les y faire collaborer. Ils en deviennent le centre de gravité. Pour ce faire, certains envisagent de bâtir de véritables cathédrales technologiques qui seront sans doute difficiles à maintenir dans le temps. D'autres, ont fait des développements spécifiques sur des outils tiers (CRM, SI Achat...) qui ne sont pas pensés pour répondre à ces finalités. Sans compter que ce qui est envisageable pour quelques entreprises dominantes ne l'est absolument pas pour des PME ou des ETI qui n'ont ni les mêmes moyens, ni le même poids à l'égard de leurs écosystèmes.

Or, ces PME et ETI d'une part, sont confrontées aux mêmes enjeux et d'autre part, sont des partenaires « juridiques » des grands donneurs d'ordres. Que ce soit en matière contractuelle ou de conformité (on pense ici aux enjeux d'évaluation des tiers), les grands donneurs d'ordres ont tout intérêt à ce que les entités plus petites avec lesquelles ils collaborent quotidiennement adoptent rapidement des standards technologiques équivalents qui facilitent l'échange entre eux des données juridiques.

Les stratégies de plateforme étant fondées sur des infrastructures Cloud, les acteurs du droit des affaires s'interrogent sur la gouvernance et la protection de leurs données. Questions d'autant plus sensibles lorsque les données relèvent du secret des affaires ou de la confidentialité entre l'avocat, le juriste et son client.

La question de la sécurité des données vis-à-vis des grands fournisseurs de Cloud est paradoxale : technologiquement parlant, AWS, Google et Microsoft proposent des standards de

sécurité et une élasticité qu'aucun acteur local n'est en mesure d'assurer. Leur capacité d'investissement est sans limite. Leurs infrastructures permettent de projeter instantanément n'importe quelle plateforme dans une dimension mondiale avec une continuité de services et de sécurité sans équivalent. Le paradoxe naît de leur nationalité.

Étant des entreprises américaines, elles sont soumises au Cloud Act qui permet à l'Administration Américaine d'accéder – plus ou moins facilement - aux données de leurs clients. Leur faiblesse n'est donc pas technologique mais juridique. D'où les réflexions en cours sur les Cloud souverains (Outscale, Cloudwatt, GAIAX...). La réponse qui devra être apportée sera sans doute à la fois technologique et politique à une échelle européenne.

Dans l'attente d'une clarification de ce débat, les responsables informatiques des entreprises qui ont déjà adopté massivement les solutions offertes par ces éditeurs, considèrent que les risques mettant en danger leurs systèmes d'informations se situent à l'intersection de leurs systèmes et de ceux de leurs partenaires.

D'où un accroissement considérable ces derniers mois, du niveau d'exigence des entreprises vis-à-vis de leurs partenaires en matière de sécurité informatique. Or, peu de cabinets d'avocats ou d'acteurs juridiques répondent aujourd'hui aux standards exigés. Des affaires récentes ont montré qu'ils pouvaient au contraire, être les maillons faibles des systèmes de données de leurs clients. C'est donc tout l'écosystème juridique qui doit augmenter son niveau de sécurité informatique en même temps.

Du point de vue des cabinets d'avocats, ce phénomène pose de nombreux défis : de manière pragmatique, tout d'abord, les avocats qui travaillent avec ces grands donneurs d'ordres vont se devoir se connecter à de multiples plateformes (en multipliant les profils) sans pouvoir s'assurer que les fonctionnalités qui en découlent, répondent aux exigences de leurs professions, notamment en termes de confidentialité ou de déontologie. Notamment du fait que certaines pratiques, comme le téléchargement de document ou le chat dans une plateforme, n'ont pas encore reçu de qualifications certaines.

Par ailleurs, peu de cabinets français sont en mesure d'investir dans ces enjeux de plateforme à une échelle industrielle et partant, risquent de se faire exclure de certains segments de marchés qui imposent des niveaux technologiques élevés.

Privés de plateforme, il leur est impossible de structurer une donnée riche, sur laquelle envisager des traitements à haute valeur ajoutée en faveur de leurs clients. Ce qui explique sans doute le niveau marginal d'investissement des cabinets dans le développement des Legaltech en France, d'autant plus, si on le compare aux investissements massifs des grands cabinets anglo-saxons.

Que ce soit du point de vue des entreprises ou de celui des cabinets d'avocats, on retrouve donc le même questionnement sur le centre de gravité, les finalités, les limites de leurs outils respectifs et la nécessité – à un moment donné – d'une approche commune, dans un souci de cohérence, d'efficacité, d'économie et de stratégie de conquête du marché international.

Cette approche commune pouvant tout à la fois permettre i) de définir des référentiels communs, des standards d'identité, d'interopérabilité et de sécurité, des structures de données partagées, ii) de clarifier la qualification des données, des flux et des traitements, iii) de mutualiser des ressources et des services, notamment en termes de R&D etc., et à chacun iv) de se concentrer sur ce qui lui est propre.

UNE STRATÉGIE QUI MODIFIE LES MODÈLES D'ORGANISATION ET LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Au-delà des avantages fonctionnels qu'elles apportent, l'expérience montre que les plateformes modifient les modèles d'organisation et les modèles économiques de ses usagers.

En matière juridique, nous n'en sommes qu'aux prémices, mais nous pouvons déjà le constater en observant les plateformes structurées avec nos clients qui transforment les directeurs juridiques en véritable « managing partners » de leurs écosystèmes juridiques internes et externes : ils fixent les règles économiques, fonctionnelles et technologiques de cette collaboration. Gérant ces écosystèmes selon les standards d'un réseau social, ils peuvent structurer et gérer leurs ressources juridiques externes à l'infinie. Si ces organisations ne récréent pas virtuellement un « cabinet d'avocats » au sens strict du terme, elles dépassent déjà le concept de « panel », pour figurer une sorte de communauté professionnelle collaborative (que nous appelons un « cluster ») qui échappe, à notre connaissance, à toute prévision normative. Et qui s'enrichira demain avec l'avènement de l'avocat en entreprise.

De même, par la puissance de leurs plateformes, les clients reprennent le contrôle de leurs données : Maîtres de leurs données, ils seront demain, maîtres de leurs workflows juridiques et de la stratégie de business intelligence appliquée à leurs données.

Ajoutons qu'il est évident que ces stratégies de plateforme répondent – du point de vue de l'entreprise - à des exigences de rationalisation des coûts et de plus grande valeur ajoutée des acteurs qui participent aux fonctions juridiques, par un meilleur alignement avec les objectifs et les critères de performance de leurs clients internes. Les modèles traditionnels de partage de la valeur ajoutée et de budgétisation des coûts juridiques vont s'en être nécessairement bousculés.

Cette réalité n'est pas à combattre. Elle est à anticiper et ce d'autant plus que ce phénomène de plateforme est aussi une très grande opportunité pour l'ensemble des acteurs.

En d'autres termes, il existe aujourd'hui un momentum particulier pour imaginer des schémas alternatifs innovants facilitant la plateforme des acteurs des services juridiques et du droit, tant dans leurs usages internes que dans leurs usages externes.

COMMENT LEGALCLUSTER VOUS AIDE A TRANSFORMER VOS FONCTIONS JURIDIQUES ÉTHIQUES ET DE CONFORMITÉ EN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ ET DE CROISSANCE DURABLE ?

Nous l'avons vu, les personnes en charge de fonctions juridiques éthiques et de conformité sont appelées à jouer un rôle décisif face aux nombreux enjeux de croissance durable auxquelles leurs entreprises et organisations sont confrontées.

Elles doivent faire évoluer leurs arts, leurs pratiques, leurs organisations. Elles doivent diffuser les fonctions juridiques au sein d'organisations complexes. Elles doivent valoriser les collaborateurs dans leur dimension d'acteur de droit et d'agent de conformité. Elles doivent devenir « stratèges » et « partenaires ».

Elles doivent encore assurer une parfaite « cartographie » des données opérationnelles et relationnelles pour dé-risquer leurs entreprises et pouvoir en justifier à tout moment.

Tout ceci nécessite un passage à l'échelle qui ne pourra se faire qu'au travers de stratégie de plateforme ambitieuse et articulée.

Legalcluster vous aide dans la plateforme de vos fonctions juridiques, éthiques et de conformité au service de vos collaborateurs et votre stratégie de croissance durable.

QUE FAIT LEGALCLUSTER ?

Nous développons une plateforme SaaS qui offre à chaque partie prenante un contexte juridique individuel qui le sécurise, lui fait gagner du temps et facilite la collaboration autour de ses enjeux juridiques, éthiques et de conformité, quelles que soient la profondeur et la sophistication de l'organisation concernée.

Ce faisant, les fonctions juridiques se transforment naturellement, au service de communautés professionnelles efficaces et vertueuses, socles indispensables de toute stratégie de croissance durable.

SI NOUS DEVIONS FAIRE ENTRER LEGALCLUSTER DANS UNE CASE ?

... nous serions une « Enterprise Legal Management Platform Saas », bâtie sur les principes des réseaux sociaux.

Ce qui donnerait, une « Network based Enterprise Legal Management Platform » ! Bref, difficile de faire entrer Legalcluster dans une case !

Legalcluster, c'est Legalcluster...

NOTRE GRANDE IDÉE ? LA TRANSFORMATION DES FONCTIONS JURIDIQUES IMPLIQUE L'ENGAGEMENT DE CHAQUE COLLABORATEUR SELON LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ.

Le droit est devenu une commodité qui traverse toutes les activités de l'entreprise et qui impose un « passage à l'échelle » des fonctions juridiques.

Ce passage à l'échelle, passe par l'engagement de chaque collaborateur comme acteur engagé de communautés vertueuses.

D'abord pour lui-même, pour qu'il s'accomplisse dans l'exercice de ses responsabilités.

Puis au service de communautés ou chacun maîtrise l'organisation dans laquelle il évolue, connaît ses droits, ses obligations et les chaînes de responsabilité, connaît les politiques qui encadrent ses activités, accède facilement à ses données pertinentes, peut recourir à la bonne expertise.

Des communautés au sein desquelles les collaborateurs savent à qui s'adresser, communiquent facilement, collaborent efficacement autour de leurs enjeux juridiques et disposent des outils permettant de mettre en œuvre utilement les démarches qui leur incombent.

L'acculturation juridique et éthique en profondeur des communautés professionnelles et de leurs écosystèmes est le socle de toute stratégie de croissance durable.

Nous appelons « clusterisation » cette démarche qui consiste à commoditiser les fonctions juridiques dans une approche de réseau, centrée sur l'utilisateur, pour favoriser la collaboration, le partage et le traitement de données et des fonctions juridiques.

EN QUOI CETTE PROPOSITION DE VALEUR EST-ELLE UNIQUE ?

Là où les solutions traditionnelles de gestion des enjeux juridiques s'adressent à une poignée d'experts, nous déployons nos solutions au bénéfice de l'ensemble des collaborateurs de nos clients.

Là où les éditeurs traditionnels proposent des « solutions expertes », nous déployons des plateformes collaboratives basées sur des principes communautaires.

Là où les logiciels d'entreprise « métier » traditionnels se limitent au périmètre de l'entreprise, notre plateforme permet d'étendre son périmètre à l'échelle d'un écosystème.

Là où les logiciels juridiques experts traditionnels créent de silos de données nous facilitons le partage et la collaboration autour des données juridiques et éthiques.

Cette vision est unique, mais elle n'a pas vocation à le rester. Bien au contraire.

Nous sommes convaincus que la transformation digitale des fonctions juridiques est un enjeu collectif et un enjeu de place. Notre approche de plateforme permet d'intégrer dans notre dynamique communautaire des solutions de tiers à forte valeur ajoutée, des éditeurs de contenus et des prestataires de services pour enrichir le contexte juridique de chaque communauté selon ses besoins.

Par l'utilisation des meilleurs standards technologiques, nous nous assurons également que le déploiement de nos solutions s'inscrive efficacement dans votre stratégie globale de Systèmes d'Informations.

QUELS MOYENS AVONS-NOUS DÉVELOPPÉS POUR TRANSFORMER CETTE VISION EN PRINCIPES D'ACTION ?

Pour servir cette vision, nous avons développé une plateforme collaborative SaaS répondant aux standards technologiques les plus exigeants et que nous déployons à l'échelle de chacun de nos clients et de leurs écosystèmes.

Chaque collaborateur, chaque partie prenante bénéficie, sur la plateforme, d'un profil qui le valorise et d'un contexte personnalisé qui le sécurise.

Nos solutions sont bâties sur le concept innovant de « cluster » qui consiste à réunir autour de chaque « matter » ou enjeu juridique et éthique, l'ensemble des personnes qui y contribuent ainsi que les données, les documents, les workflows et les services utiles.

Par leur dimension collaborative, les clusters permettent le développement de communautés juridiques efficaces et opérationnelles.

Ces communautés peuvent être étendues aux tiers à l'entreprise et à ses conseils.

La donnée est valorisée à chaque niveau pour apporter au travers d'une gouvernance propre l'information utile à chacun sous une forme adaptée.

Cette articulation nous permet de nous conformer à n'importe quelle organisation quelle que soit sa complexité, tout en assurant une cohérence globale de la donnée, des services et des référentiels.

Forts de notre expertise, nous avons structuré des « parcours » modulaires répondant aux attendus fonctionnels et opérationnels des principaux sujets juridiques qui traversent l'entreprise :

- Matter management,
- Gestion des filiales et participations et des référentiels d'organisations,
- Gestion des mandats et des délégations de pouvoirs,
- Gestion de contrats,
- Gestion des programmes et politiques de conformités,
- Déclarations de conformités,
- Gestion des risques,
- Cartographie des tiers,
- Gestion des communautés juridiques et des panels...

Partenaire Gold de Microsoft, nos solutions se déploient conformément aux stratégies de plateforme de nos clients et sont rendues disponibles à leurs collaborateurs au travers de Teams pour permettre de nouvelles routines.

QUELS SONT LES GAINS QUE NOUS RECHERCHONS POUR NOS CLIENTS ?

A la fin de l'année Legalcluster comptera plus de 450 000 utilisateurs.

Faire gagner 3 heures par semaine à des juristes, c'est de l'optimisation. Faire gagner 1 heure par semaine à 450 000 collaborateurs, c'est une révolution.

En déployant Legalcluster à l'échelle de nos clients nous recherchons un gain personnel pour chacun de leurs collaborateurs. Chaque collaborateur gagne en maîtrise de son environnement, en sérénité dans l'exercice de ses responsabilités et gagne du temps, beaucoup de temps, dans le traitement des dimensions juridiques éthiques et de conformités de ses tâches.

Nous ramenons le temps de traitement moyen de bout en bout d'une déclaration de conformité de type « déclaration de cadeaux » de 45 minutes, à 5 minutes. Nous divisons par deux le temps consacré à la rédaction, l'approbations et la signature des contrats. Nous Réduisons le temps d'accès à l'information pertinente, etc.

Nous renforçons la sécurité juridique de votre organisation et de chacun de vos collaborateurs, au service d'une croissance vertueuse et durable.

Et ce faisant, Legalcluster contribue à :

- Sécuriser les collaborateurs et les communautés professionnelles ;
- Faciliter l'adhésion des collaborateurs au socle éthique de leur entreprise ;
- Augmenter l'effectivité des programmes et politiques ;
- Augmenter l'efficacité opérationnelle et sécuriser les processus métiers ;
- Assurer une meilleure maîtrise des risques et des coûts ;
- Gérer efficacement les communautés juridiques, les panels d'avocats, les ressources et les compétences ;
- Mieux valoriser les données dans un souci d'auditabilité, de pilotage et de rapportage.

Nous facilitons encore la réduction de l'empreinte carbone et de la consommation d'énergie des fonctions concernées en favorisant, par la digitalisation et la plateformes, des communications moins énergivores et la dématérialisation des documents.

La réalisation de tous ces objectifs mis bout à bout confère à nos clients un avantage compétitive évident et maximise la portée de votre stratégie de croissance durable.

EN SAVOIR PLUS SUR LEGALCLUSTER

Rencontre avec Jean-Marie Valentin, Président et co-fondateur

COMMENT EST NE LEGALCLUSTER ?

J'ai créé Legalcluster avec Ghislain d'Aramon, il y a 4 ans, après 19 années d'exercice de la profession d'avocat. Ghislain ayant quant à lui piloté de grands projets de transformation dans le secteur bancaire dans le cadre des dispositifs Bale II, etc.

J'avais acquis la conviction que le « marché » du droit allait connaître des transformations profondes, absolument nécessaires pour accompagner les grandes mutations de notre temps.

Mais je savais que ce marché n'est pas un marché comme les autres.

Le droit est une matière vivante, héritage continuellement mis à jour de notre histoire politique, de notre philosophie, de notre vision anthropologique, de nos stratégies et de nos confrontations au réel. Le droit est à la fois le fruit et le reflet de notre humanité. C'est encore un instrument de souveraineté, de compétitivité et de rayonnement au service de communautés humaines.

J'ai décidé de créer Legalcluster parce que je suis un juriste amoureux de la matière juridique, conscient de sa portée singulière et soucieux du bien commun.

Je ne voulais pas laisser ce « marché » être « disrupté » par des acteurs soucieux de faire disparaître l'Homme derrière l'illusion technologique, ou d'imposer des solutions dont le centre de gravité n'est pas en Europe.

Un combat qui confronte des visions, des intérêts politiques et économiques et dont l'issue aura des effets systémiques sur les acteurs du marché et ceux que ces acteurs entendent servir.

J'ai créé Legalcluster parce que je souhaite que les entreprises européennes et notamment françaises aient toujours le choix de travailler avec des acteurs technologiques européens dédiés à leurs enjeux juridiques, maîtrisant l'ontologie propre du droit continental, partageant leur culture, leur agenda et leurs options stratégiques.

Nous avons contribué également à la création de l'association pour la Filière des services Juridiques et du Droit pour apporter notre contribution dans une dynamique de bien commun aux côtés du plus grand nombre.

COMMENT EST ORGANISE LEGALCLUSTER ?

L'aventure entrepreneuriale est une aventure collective. La vision n'est rien sans une équipe en capacité de se l'approprier, de l'augmenter et de la déployer.

Legalcluster aujourd'hui, c'est une équipe intégrée et internationale réparties entre notre siège français et nos filiales Polonaise et Tunisienne. Le profil de cette équipe fait de Legalcluster une entreprise résolument « tech ». Cette équipe brasse des personnalités, des langues et des cultures qui se complètent et s'enrichissent pour accompagner la croissance de Legalcluster dans toutes ses dimensions.

Je veux rendre ici hommage à Ghislain d'Aramon, co-fondateur de Legalcluster qui assume sous sa direction toute la dimension technologie et la production de nos solutions. Ghislain par sa force de travail hors du commun et par sa rigueur exceptionnelle a permis d'inscrire Legalcluster dans les meilleurs standards technologiques mondiaux.

Je salue également Ahmed Abdelghani, Tomasz Lachor, Charline du Sorbier et Piotr Grabski-Gradzinski qui consacrent leurs talents et leur énergie à ce projet depuis les premiers jours avec une efficacité et une détermination sans faille.

Ceux qui font Legalcluster c'est aussi tout un cercle de confiance qui croit en la vision que nous portons et dans l'équipe qui la rend possible. C'est un cercle qui ne cesse de s'enrichir et conforte le sens et l'ambition que nous donnons à ce projet.

QUEL SONT LES POINTS COMMUNS DE NOS CLIENTS ?

Nos clients ont pour traits communs, d'être rationnels, pragmatiques et innovants, leaders de leurs marchés, conscients de leurs responsabilités au sein de leurs écosystèmes et soucieux d'inscrire leurs entreprises dans une stratégie de croissance durable.

A la fin de l'année, Legalcluster apportera de la valeur à plus de 450.000 personnes à travers le monde.

Je suis particulièrement fier de cette communauté dans toutes ses dimensions et c'est un privilège de la servir tous les jours.

QUELLES SONT LES VALEURS DE LEGALCLUSTER ?

Seville More Helory est la dénomination sociale de l'entreprise que nous avons fondée pour porter le projet Legalcluster. Cette dénomination rassemble les patronymes de Isidore de Seville, Thomas More et Yves d'Hélory, qui dans la tradition chrétienne, sont respectivement les Saints patron d'internet, du personnel politique et des juristes.

Nous avons voulu créer une entreprise qui mobilise le levier technologique au service des hommes et des femmes qui participent à la chaîne de valeur des fonctions juridiques. Une boîte orientée vers le bien commun.

Je puise dans la pensée chrétienne certains principes fondateurs qui orientent notre action dans le respect de la sensibilité et de la culture de chacun. J'en perçois trois en particulier, qui ont guidé les principes d'organisation de Seville More Hélory et la conceptualisation de Legalcluster : la dignité, la subsidiarité et la participation.

La dignité, dans le contexte particulier de Legalcluster, consiste à valoriser chacun dans ses dimensions « de personne juridique » à l'occasion de ses activités professionnelles, dans la perspective de son plein épanouissement.

La subsidiarité vise à assurer à chacun les moyens de s'accomplir pleinement, à l'occasion de ses activités professionnelles.

La participation consiste à valoriser chacun au titre de sa contribution singulière aux communautés professionnelles dont il est membre.

Ces principes sont des réalités vivantes qui s'enrichissent et nous orientent.

QUELLE EST L'AMBITION DE LEGALCLUSTER ?

Servir l'ensemble des entreprises et acteurs des services juridiques et du Droit en France puis en Europe en fournissant la plateforme de référence qui accélère la transformation digitale de leurs fonctions juridiques et de conformité au service de leur stratégie de croissance responsable.

Notre ambition est de servir 1,5 millions d'utilisateurs à fin 2022.

* * *

* *

NOUS CONTACTER

<https://legalcluster.com>

contact@sevillemore.com

Legalcluster est une marque de la société Seville More Helory SAS, société par action simplifiée, au capital de 1.875.716 euros, enregistrée au RSC de Paris sous le numéro 831 786.