



## L'innovation dans les Directions Juridiques d'entreprises

### **Soufiane Kherrazi\***

Docteur en management, Chercheur à l'EDHEC Augmented Law Institute  
EDHEC Business School  
soufiane.kherrazi@edhec.edu

### **Christophe Roquilly\***

Professeur de droit, Directeur de l'Augmented Law Institute, Doyen honoraire du corps  
professoral, EDHEC Business School  
christophe.roquilly@edhec.edu

*(\*) : Les auteurs tiennent à remercier **Adrien Veillepeau, Marie Sulaberidze, Valentine Dallery & Claire Barbier**, étudiants au sein du LLM Law & Tax Management de l'EDHEC, pour leur implication dans ce projet de recherche sur la Direction Juridique innovante.*

### **Résumé :**

---

Cette recherche se propose d'explorer la question de l'innovation en management juridique en examinant le cas de la Direction Juridique innovante (DJI). L'innovation dans le champ juridique est vue comme un oxymore. Les DJI sont censées faire de l'innovation et du droit en même temps. Leur étude permet donc d'identifier les constituants d'une telle hybridation. A vocation exploratoire, cette recherche s'appuie sur l'étude de cas pionniers en innovation juridique. La restitution théorique de ces études de cas a permis de concevoir une grille de lecture autour de trois constituants clés de la DJI à savoir : l'alignement stratégique, l'approche « client interne » et la culture organisationnelle. Les implications de cette recherche portent sur l'extension du champ du management stratégique dans un contexte (juridique) nouveau pour appréhender des situations de DJI dans une perspective stratégique. Il s'agit notamment de (a) considérer la DJI comme ressource stratégique, (b) construire une capacité juridique dynamique en interne comme avantage compétitif, (c) s'orienter vers un management juridique par l'innovation et (d) adopter un pilotage de la performance juridique par la valeur.

**Mots-clés :** Direction Juridique Innovante, Management juridique, Innovation, Droit.

---



# L'innovation dans les Directions Juridiques d'entreprises

## INTRODUCTION

Innovation et droit vont-ils de pair ? Alors que le droit appelle la conformité à la norme, l'innovation y apparaît comme un anticonformisme. Pourtant, le droit est au cœur de la stratégie des firmes innovantes comme l'innovation l'est pour les *legaltechs*. Les technologies et les innovations disruptives ont profondément transformé la pratique du droit (Brownsword, 2019 ; Cohen, 2018). De même, la stratégie et le management juridique sont devenus indispensables aux firmes technologiques. Si l'innovation et le droit se conjuguent dans la pratique, ils le sont moins sur le plan conceptuel. Le concept d'innovation ne correspond à aucune qualification juridique. A l'inverse, le concept de management juridique reste peu exploré en gestion.

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement d'un dialogue académique initié ces dernières années entre la communauté des juristes et celle des gestionnaires. Ainsi, la littérature en gestion s'est appropriée certains concepts d'origine juridique comme la stratégie de la propriété intellectuelle (Aliouat, 2010), la gestion des risques juridiques (Deharo et al, 2014 ; Collard et Roquilly, 2013), les ressources juridiques (Roquilly, 2009). Plus récemment, la RFG a consacré son 269<sup>e</sup> numéro à la question du « management face au juridique » (Laufer et Muller-Lagarde, 2017)<sup>1</sup>. De son côté, la littérature juridique a emprunté à la gestion des concepts qu'elle a appliqués au droit tels que l'agilité juridique (Deharo, 2018), la créativité juridique (Collard et Raison, 2016), la performance juridique (Collard et Roquilly, 2010) ou encore les stratégies judiciaires (Masson et Shariff, 2010 ; Champaud et Danet, 2006).

Ici, nous nous intéressons à l'innovation en management juridique qui se veut hybride entre le management et le droit. Plus particulièrement, l'intérêt de cette recherche réside dans l'exploration du concept de Direction Juridique innovante (DJI) qui, jusqu'à présent, reste peu examiné chez les chercheurs en sciences juridiques, et encore moins en management. Une recherche de ce concept sur [Cairn.info](http:// Cairn.info) et [SSRN.com](http:// SSRN.com)<sup>2</sup>, hébergeant à la fois des revues de droit et de gestion, ne rapporte aucune occurrence.

En effet, les DJI apparaissent comme une forme « *d'opérationnalisation de l'innovation dans les organisations juridiques* » pour reprendre les termes de Wilkins (2018, cité par DeStefano,

---

<sup>1</sup> Revue Française de Gestion, 2017/8 (n°269).

<sup>2</sup> Pour les mots clés « direction juridique » ou « *legal department* ». Les termes « direction des affaires juridiques » et « *legal function* » rapportent quelque peu d'occurrences orientées essentiellement « administration » et/ou « finances publiques ».



2019, p.86). Cependant, par organisations juridiques, ce sont souvent les cabinets d'avocats et de conseil juridique qui sont sous-entendus. Bien que ces derniers partagent avec les DJI des similitudes en matière de pratique du droit, « *legal practice* », ils se distinguent sur le plan de la délivrance du droit, « *legal delivery* ». Si les deux doivent se réinventer pour s'approprier les évolutions technologiques (Tompras, 2020), ils ne font pas face aux mêmes enjeux. Les avocats, notamment, répondent à des clients externes (Cohen, 2018), alors que les DJI doivent satisfaire des clients internes, i.e., les autres fonctions et services de l'entreprise. Ainsi, les avocats peuvent créer directement de la valeur pour leurs clients externes (Cohen, 2018), tandis que les DJI doivent apporter de la valeur à leurs clients internes qui, à leur tour, l'apportent ou l'extériorisent aux clients externes.

Pour cette raison, la DJI apparaît comme un objet de recherche à part qui ne peut être appréhendé à travers le cas des cabinets d'avocats ou des sociétés de conseil juridique. En outre et compte tenu de ce contexte de changement (digitalisation, évolution du droit et de ses pratiques, etc.), les DJI sont amenées à s'intégrer de plus en plus dans le cœur battant de l'activité de l'entreprise déclenchant ainsi une transformation profonde en interne. Dès lors, une extension des enseignements du management stratégique dans ce domaine largement méconnu en gestion (i.e. Direction Juridique) permet de mieux appréhender l'évolution de l'activité et du positionnement de la Direction Juridique en entreprise.

A vocation exploratoire, ce travail vise à identifier les constituants d'une DJI, lesquels permettront d'appréhender le cas des Directions Juridiques d'entreprises dans une perspective stratégique. Ainsi, nous proposons de présenter une revue des « meilleures pratiques » en matière de DJI avant de les soumettre à une restitution théorique à la lumière de quelques concepts structurants du management stratégique.

## **1. METHODOLOGIE**

Cette recherche se penche sur la question des constituants de l'innovation au sein de la Direction Juridique (DJ). Une Direction Juridique (DJ) est une structure qui coordonne les ressources juridiques de l'entreprise et assure ses transactions avec l'environnement réglementaire. Elle nécessite une allocation constante de moyens physiques, financiers et humains. Ainsi, ce travail vise à identifier les constituants clés pour appréhender les situations de Direction Juridique Innovante dans une perspective stratégique. En l'absence d'une littérature abondante et spécifique sur la Direction Juridique innovante, notre recherche se veut exploratoire.



Notre étude empirique s'appuie sur l'étude de cas pionniers. Pour ce faire, nous avons retenu les entreprises lauréates du prix de l'innovation en management juridique lors des trois dernières éditions<sup>3</sup>. Ce prix organisé par le Village de la Justice a été créé en 2013 pour mettre en lumière les Directions Juridiques ayant innové dans leurs méthodes de management, de formation, de communication, etc. Lors de chaque compétition, le Village de la Justice choisit six finalistes qui seront désignés lauréats par un jury ad-hoc (prix du jury) et le public (prix public). En choisissant les gagnants du prix du jury, les études de cas menées ont porté alors sur trois sociétés à savoir : Ubisoft (2019), EDF (2018) et Société Générale (2017). Le tableau ci-dessous présente notre terrain d'investigation.

**Tableau 1. Terrain de recherche**

Cas	Prix – Edition	Secteur d'activité	Innovation juridique
<b>UBISOFT</b>	2019 - 7 <sup>e</sup> édition	Divertissement (vidéoludique)	Privacy program – application du RGPD en interne
<b>EDF</b>	2018 - 6 <sup>e</sup> édition	Energie	Chatbot - Robot juridique
<b>SOCIETE GENERALE</b>	2017 - 5 <sup>e</sup> édition	Banque – assurance	ARGOS - Dispositif digitalisé de veille juridique

S'agissant de la collecte de données, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires, notamment les entretiens accordés par les lauréats de ces prix ainsi que sur la revue de presse à titre complémentaire. Accorder des entretiens en face à face ou en visioconférence n'étant pas une priorité pour beaucoup d'entreprises en pleine période de Covid19, nous nous sommes contentés, à ce stade de la recherche, de reprendre ces entretiens menés précédemment et publiés dans *le Journal du Management Juridique* (n°72, n°67, n°57) édité par le Village de la Justice<sup>4</sup>. Ces interviews ont été menées avec les directeurs juridiques et juristes des entreprises gagnantes (deux par entreprise) mais aussi les membres de jury. Bien que cela pose certaines limites, cette technique de collecte de données apparaît cohérente au regard de la vocation et de la finalité de la recherche. La confrontation de ces études de cas *via* des entretiens que nous n'avons pas dirigés nous permettent d'identifier les points de convergence, lesquels permettront

<sup>3</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/>

<sup>4</sup> <https://www.village-justice.com>



d'identifier les constituants mis en perspective à lumière des concepts du management stratégique.

Pour le traitement des données, nous avons adopté la méthode de l'analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003). Le codage a été effectué sur la base de la revue de littérature complétée par les données secondaires. Ainsi, nous avons décompensé et recomposé les données en fonction des catégories et sous-catégories thématiques initialement définies se rapportant à la stratégie, à l'organisation, à l'innovation, à la performance, à la dimension sociale, ainsi qu'à leurs dimensions (sous-catégories). La restitution et la confrontation de ces études de cas autour de ces catégories/sous-catégories nous ont permis d'identifier les points de convergence et de similitudes entre les différents cas et d'aboutir à nos résultats de recherche.

## **2. DIRECTION JURIDIQUE INNOVANTE : *SUCCESS STORIES***

### **2.1. UBISOFT<sup>5</sup>**

Ubisoft est une société spécialisée dans le domaine du divertissement qui produit et distribue des jeux vidéo. La direction juridique (DJ) d'Ubisoft est lauréate du prix de l'innovation en management juridique en 2019. Ce prix vient ainsi récompenser les efforts de la DJ en matière de créativité et d'innovation, notamment dans le cadre de son innovation baptisée « *Privacy program* ».

En effet, Ubisoft opère dans un domaine digitalisé, en l'occurrence les jeux vidéo, ce qui implique un afflux de données privées des clients et, par conséquent, impose d'établir un cadre juridique pour garantir leur protection. Dans ce cadre, les pouvoirs publics ne cessent d'instaurer des règles pour encadrer l'usage que font les entreprises des données de leurs clients. Les scandales de fuite et d'exploitation illégale de données personnelles à des fins politiques et/ou commerciales se sont multipliés ces dernières années mettant en cause des sociétés comme Facebook (*Cambridge Analytica*), Amazon, Apple, etc. A l'échelle européenne, le règlement général sur la protection des données (RGPD) a vu le jour et devenu applicable à partir de 2018 à tous les Etats membres. Il vise à renforcer les données et la vie privée des individus au sein de l'Union Européenne. Depuis, les entreprises sont tenues de respecter les dispositions du

---

<sup>5</sup> Les verbatims et les extraits d'interview cités dans cette section proviennent du *Journal du Management Juridique* (n°72, n°67, n°57), ainsi que des contenus relatifs au prix de l'innovation en management juridique disponibles sur le site du Village de la Justice ([www.village-justice.com](http://www.village-justice.com)).



RGPD et d'adapter leurs règles de confidentialité. Pourtant, Nouwens et al., (2020) montrent dans leur étude que les nouvelles règles de confidentialité instaurées par les entreprises britanniques ne sont pas conformes au RGPD et induisent des consentements biaisés des internautes. Ayant analysé les principaux éditeurs de plateformes de recueil de consentement (*consent management platforms*) utilisés par le top 10 000 de sites les plus populaires au Royaume-Uni, ces auteurs révèlent que seulement 11,8% des entreprises répondent aux exigences minimales de la loi européenne.

Pour s'approprier cette nouvelle loi au sein d'Ubisoft, l'entreprise a mis en place une nouvelle organisation autour d'un « *privacy program* » pour repenser ses règles de confidentialité mais aussi sensibiliser ses employés et clients quant à l'usage des données. Pour ce faire, elle a mis en place « *plusieurs innovations. Pour nos joueurs : nous avons intégré dans nos jeux mobiles de nouveaux mécanismes de consentement. Nous leur proposons également un outil novateur permettant de télécharger une copie de leurs données. A ce jour, près de 150 000 joueurs ont pu ainsi accéder directement à leurs données de manière automatisée. Cette démarche nous a permis de renforcer la relation de confiance avec nos joueurs tout en améliorant notre conformité* » (juriste d'Ubisoft). Afin d'accompagner les collaborateurs internes, l'entreprise a « *réalisé différentes actions de sensibilisation, par le biais notamment de vidéos ludiques. Cette démarche créative représentait une première dans la direction juridique* » (juriste d'Ubisoft).

Ainsi, la DJ d'Ubisoft a pu transformer le RGPD en opportunité pour gagner la confiance des clients en améliorant ses pratiques en matière de consentement et de vie privée. En étant une entreprise internationale, les nouveaux mécanismes de consentement mis en place s'appliquent partout, anticipant ainsi l'éventuelle application du RGPD en dehors de l'Europe. En outre, les actions de sensibilisation *via* des vidéos ludiques ont permis de substituer les formations coûteuses qui devaient avoir lieu dans ses filiales à travers le monde. Ce sont là les avantages de la DJ d'Ubisoft qui lui ont valu le prix de l'innovation en management juridique : « *une implication de toutes les équipes et des méthodes de travail innovantes* » (membre 1 du jury) ainsi que « *la prise en compte des clients qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise* » (membre 2 du jury).



## 2.2. EDF<sup>6</sup>

EDF est une société française de production et de distribution d'énergie. Sa Direction Juridique a remporté le prix de l'édition 2008 de l'innovation en management juridique. Ce prix a été décerné pour son projet de digitalisation, notamment la mise en place d'un chatbot (robot) juridique intranet qui utilise l'intelligence artificielle.

Vu la complexité des activités d'exploitation d'EDF, sa Direction Juridique est très sollicitée pour prendre en charge les transactions avec l'environnement réglementaire et proposer des solutions juridiques. Convaincue de l'importance de la DJ et afin de la mettre à contribution sur le plan de la performance, EDF a mis en place un programme de digitalisation de la DJ. Ce programme comprend plusieurs projets, tels que l'identité visuelle pour la DJ, le réseau social d'entreprise, les formations digitales pour les juristes et le chatbot juridique. Ce projet vise à renforcer et faciliter la collaboration entre la DJ et ses clients internes, i.e., les autres fonctions de l'entreprise. Il développe l'autonomie des juristes et induit de nouveaux modes de travail. L'identité visuelle permet de donner de la visibilité à la DJ de développer une nouvelle image et communiquer sur son rôle clé dans la stratégie du groupe. Le réseau social d'entreprise permet de faciliter le partage d'information de manière spontanée, informelle et conviviale sans passer par les silos d'organisation. Les formations digitales ont pour but d'acculturer les juristes et d'améliorer leurs compétences *via* des *serious game*, vidéos ludiques, etc.

S'agissant du chatbot juridique, il se veut un robot intelligent interne capable de répondre aux sollicitations des collaborateurs internes en instantanée. Il mobilise une base de connaissances et des techniques complexes pour pouvoir servir utilement l'utilisateur ; identifier le besoin, trouver la bonne réponse, proposer le modèle de contrat approprié, etc. Cela génère des économies de temps pour les juristes et leur permet de se concentrer sur des tâches plus complexes et à plus forte valeur ajoutée.

Ce qui distingue cette innovation au sein de la DJ d'EDF, c'est qu'elle constitue, d'une part, une application concrète de l'intelligence artificielle dans le domaine juridique de l'entreprise. Le robot sert « *plusieurs milliers d'employés du groupe et couvre des domaines de droit aussi variés que le droit des contrats, le droit commercial, le droit des sociétés, le droit social, le droit de la concurrence, le droit pénal, la propriété intellectuelle, etc.* » (Directeur Juridique du

---

<sup>6</sup> Idem





groupe). D'autre part, cette innovation a inspiré d'autres métiers du groupe qui envisagent de déployer un outil similaire : « *nous avons plusieurs fonctions au sein d'EDF qui veulent dupliquer le chatbot* » (Directeur Juridique du groupe). L'innovation est née là où on ne l'attendait pas, ce qui renforce la légitimité de la DJ vis-à-vis des autres directions.

### **2.3. SOCIETE GENERALE<sup>7</sup>**

La société Générale (SG) est une société française spécialisée dans les activités de banque-assurance. Sa Direction Juridique compte 450 employés qui gèrent les transactions juridiques du groupe. Elle fait partie des lauréats du prix de l'innovation en management juridique qu'elle s'est vu décerner en 2017. Elle a été récompensée pour son innovation baptisée « ARGOS », Actualité - Réglementaire et Juridique - Global - Opérationnel - Sur-mesure, qui consiste en un dispositif de veille juridique digitalisé.

En effet, la veille et la surveillance de l'environnement réglementaire est un impératif lorsqu'une entreprise œuvre dans un domaine où le cadre juridique ne cesse d'évoluer et étend ses activités à l'international, ce qui impose un suivi régulier des lois, textes applicables ainsi que leurs modifications. Tel est le cas des banques où les acteurs doivent améliorer leurs pratiques de gestion du risque opérationnel et de non-conformité face à un environnement juridique changeant et en quête d'harmonisation à l'échelle internationale.

Dans ce cadre, ARGOS se veut un outil digitalisé permettant aux juristes-veilleurs partout où ils se trouvent de partager des informations pertinentes sous forme de notes, articles, mémo, synthèses, etc. pouvant avoir un impact sur l'activité du groupe. Cet outil peut répondre à des besoins spécifiques des opérationnels qui reçoivent des informations sur mesure. Chaque opérationnel peut s'abonner et personnaliser ses choix en fonction de son métier, la thématique juridique, le type d'informations (lois, directives, etc), la région, le pays, etc. Cela rend l'information juridique à portée de clic pour les opérationnels, augmente l'efficacité de ces derniers et optimise les échanges entre la DJ et les autres métiers en limitant le volume des mails et en partageant l'information à tous.

Ainsi, ARGOS est vu comme un dispositif innovant à deux égards. D'abord, il constitue un outil digitalisé de gestion des risques opérationnels, juridiques et de non-conformité. En ce sens,

---

<sup>7</sup> Idem





il permet de détecter en amont et d'anticiper les évolutions réglementaires pouvant impacter les transactions du groupe. Ensuite, c'est un dispositif centralisé qui, par son unicité et sa digitalisation, permet de s'affranchir des contraintes géographiques et de satisfaire immédiatement des besoins juridiques divers partout où ils sont exprimés. Son unicité favorise, en outre, la cohérence des informations et des analyses qui, à son tour, concourt à la création d'une base de connaissances juridiques accessibles à tous les opérationnels.

### 3. ELEMENTS DE RESTITUTION THEORIQUE

En nous appuyant sur l'analyse des études de cas<sup>8</sup>, nous avons identifié trois constituants clés qu'ont en commun ces Directions Juridiques innovantes, à savoir : l'alignement stratégique, l'approche client interne et la culture organisationnelle.

#### 3.1. ALIGNEMENT STRATEGIQUE

Les Directions Juridiques innovantes (DJI) étudiées ne semblent pas se contenter de gérer les affaires juridiques de leur entreprise, mais entendent bien au-delà créer de la valeur et contribuer à la performance du groupe. Elles s'alignent ainsi sur la stratégie globale conduite par la direction générale (Chaduteau, 2016). Dans le cas d'Ubisoft, les actions de la DJ s'inscrivent dans la lignée de la stratégie du groupe et ont pour but d'accompagner celle-ci. On recense ainsi dans l'entretien des notions de « stratégie », « innovation », « créativité » ou encore « avantage compétitif »: *« l'innovation est aujourd'hui au cœur de la stratégie de l'ensemble de la direction juridique... La direction juridique d'Ubisoft a mis l'innovation et la créativité au cœur de sa stratégie »*. Le RGPD a été transformée en opportunité par la DJ pour renforcer la relation de confiance avec les clients : *« le GDPR<sup>9</sup> par exemple est considéré chez nous comme étant une opportunité d'augmenter la confiance consommateurs »*. Cette confiance peut constituer un élément de l'avantage concurrentiel du groupe : *« il est important de montrer qu'il est toujours possible de transformer de potentielles contraintes réglementaires en avantage compétitif »*. L'alignement stratégique implique aussi un changement dans la perception de la DJ en interne et sa participation en amont dans les instances de prise de décision : *« par ailleurs, nous avons pu bénéficier très vite d'un large soutien de la part de notre direction »*. Ce soutien

---

<sup>8</sup> Les verbatims et les extraits d'interview cités dans cette partie proviennent du *Journal du Management Juridique* (n°72, n°67, n°57), ainsi que des contenus relatifs au prix de l'innovation en management juridique disponibles sur le site du Village de la Justice ([www.village-justice.com](http://www.village-justice.com)).

<sup>9</sup> *General Data Protection Regulation* (RGPD en français).



permet à la DJ en interne de renforcer sa « *légitimité lors des discussions avec les autres équipes impliquées dans la gouvernance des données personnelles au sein d'Ubisoft* » et d'être une partie prenante dans la prise de décision ; « *lorsque l'équipe juridique explore elle-même dans son champ d'action de nouveaux territoires, cela rend son implication dans les projets innovants de l'entreprise plus naturelle* ».

Les transformations entreprises par la DI du groupe EDF vont également dans ce sens. Le Chatbot juridique de l'EDF permet aux juristes de « *se recentrer sur les dossiers nécessitant des analyses à valeur ajoutée* ». Ainsi, la DJ chez EDF « *est au cœur des enjeux stratégiques du Groupe et mobilise son expertise sur les dossiers majeurs, tout en contribuant au plan de performance du Groupe* ». Le Robot juridique s'inscrit dans une série de projets axés sur la transformation digitale. Pour communiquer ses efforts en matière de créativité et d'innovation, la DJ s'est dotée d'une identité visuelle. Cela a pour but de renforcer sa légitimité et valoriser sa contribution sur le plan de la performance.

Les objectifs de la DJ de la Société Générale se reconnaissent aussi dans les notions de recherche de « valeur », de « légitimité » et de « performance ». Selon le directeur juridique du groupe, « *la motivation des initiateurs d'ARGOS, au-delà de l'intérêt personnel à agir de façon innovante (valeur forte au sein du Groupe Société Générale et de sa Direction Juridique), a été également la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle afin de pouvoir, en permanence, se concentrer sur les tâches juridiques présentant la plus forte valeur ajoutée* ». Ainsi, la DJ accompagne la stratégie du groupe en aidant les juristes à se consacrer aux tâches stratégiques et les opérationnels à être plus efficaces : « *ce temps gagné les rend plus performants, efficaces et épanouis* ». L'utilisation de ce dispositif de veille par les opérationnels du groupe augmente la légitimité de la DJ et aide à la prise de conscience de son rôle dans l'organisation comme en témoigne son implication en amont de ce projet : « *la création d'ARGOS, à laquelle les juristes ont été largement associés, en amont, au stade de la conception, puis dans le cadre du lancement de l'outil* ».

### **3.2. APPROCHE « CLIENT INTERNE »**

Les cas de Directions Juridiques innovantes étudiés mettent en évidence une approche « marketing » de la DJ envers ses clients internes, i.e., les autres fonctions et services non juridiques (Golec, 2011). En ce sens, la DJI identifie les besoins de ses clients internes, et



s'emploie à concevoir des solutions adéquates. Cela implique de mettre en place une nouvelle organisation pour favoriser une dynamique d'interaction transversale, de coopération et de compréhension mutuelles.

Pour la DJ d'Ubisoft, l'innovation et la créativité reposent sur le mélange et la combinaison de compétences diverses. Selon le directeur juridique de l'entreprise, *« nous travaillons aujourd'hui avec une équipe pluriprofessionnelle composée de juristes mais aussi de non-juristes. Ils sont spécialistes dans l'innovation, la gestion de projets et la sécurité informatique, experts de nos plateformes, développeurs, data analysts, spécialistes de la communication, des médias ou du e-learning »*. Ainsi, beaucoup de bénéfices découlent de cette pluridisciplinarité, notamment en termes d'efficacité des équipes, d'amélioration de compétences et de stimulation de la créativité. Les équipes mixtes reflètent bien une démarche de travail collaboratif et transversal. Cela incite les services juridiques et non-juridiques à interagir, à coopérer et surtout à comprendre les besoins des uns et des autres : *« Cela nous permet également de considérer tous les aspects essentiels de notre mission et d'anticiper un maximum les besoins grâce à des points de vue et sensibilités différents »*. De ce fait, la DJI a repensé ses méthodes de travail et d'organisation en affectant *« une équipe de non-juristes dédiée à l'innovation et transversale à toutes les fonctions »* et en cherchant davantage de productivité *via* l'automatisation des *« tâches les plus récurrentes, comme un générateur de mention d'information ou encore de clauses contractuelles »*. Par ailleurs, on recense également des actions reflétant un management de la connaissance en interne et sa diffusion à l'ensemble des acteurs à travers les campagnes de sensibilisation, les formations, les workshops, les vidéos ludiques, etc.

La DJ de l'EDF, elle aussi, repose sur des méthodes de travail collaboratives nouvelles permettant de stimuler la créativité et l'innovation. L'idée du Chatbot juridique comme d'autres projets numériques de la DJ est née lors d'une réunion de *« brainstorming »*. Ainsi *« lors d'une journée Digital DJ en 2016, 20 participants de la Direction Juridique ont été réunis en 3 groupes pour réfléchir sur les outils digitaux et méthodes innovantes indispensables à la transformation de la fonction juridique »*. Cette phase de génération d'idée s'est faite en prenant en compte les besoins des clients internes de la DJ : *« l'optimisation de la relation entre les Métiers et les juristes dans une approche encore plus orientée client »*. Le chatbot juridique constitue, entre autres, un outil permettant d'améliorer la fluidité et l'efficacité des relations entre les fonctions juridiques et non-juridiques. *« Le travail de groupe autour du chatbot tisse un lien entre les équipes et construit une dynamique transversale. C'est un beau succès »*



*collectif!* ». En outre, la mise en place d'un réseau social d'entreprise a cassé les silos d'organisation et a permis d'échanger et de partager l'information en instantanée et « *sans validation managériale, auprès des pairs, quelle que soit leur équipe d'appartenance* ». La mise en place « de nouveaux modes de travail » aide la DJ de l'EDF à améliorer sa productivité en générant via le robot juridique entre « *5 à 10 % de gain de temps pour les juristes* ».

S'agissant de la DJ de la société générale, le dispositif ARGOS fonctionne sous forme d'un abonnement. Chaque employé ou client interne exprime ses besoins en lien avec son métier en créant son propre abonnement selon les thèmes juridiques, les types de document, les régions, les pays, les lignes métiers, etc. Il reçoit ainsi des informations pertinentes, personnalisées et sur mesure. C'est « *outil collaboratif qui leur permet de rédiger de mémos de veille juridique en commun, puis de les partager avec leurs clients internes dans les lignes métiers* ». L'Unicité de l'outil permet « d'assurer la cohérence des informations et des analyses » et favorise la création et la partage de connaissances de manière plus fluide et rapide : « *le partage des connaissances est largement accéléré, les informations "significatives" identifiées puis publiées par les juristes dans l'outil étant immédiatement transmises à l'ensemble des parties intéressées, en particulier aux opérationnels* ». Les juristes veilleurs qui alimentent l'outil ont été formés pour assurer une grande efficacité du dispositif mais aussi améliorer leur productivité et s'adapter au changement : « *la digitalisation des process et des outils va devenir de plus en plus l'environnement de travail quotidien des juristes et il importe de veiller à ce qu'ils soient le plus ergonomique et le plus efficace possibles pour que le juriste puisse optimiser ses ressources et son temps de travail* ».

### **3.3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

La culture organisationnelle est un construit multidimensionnel qui renvoie aux croyances et aux valeurs partagées au sein de l'organisation ainsi qu'aux attitudes des employés qui en découlent (Dobni, 2008). Les directions juridiques innovantes (DJI) étudiées ont pris en compte la dimension culturelle pour faciliter l'appropriation de l'innovation par les juristes et les clients internes. Il s'agit d'acculturer les opérationnels en droit et/ou de diffuser une culture d'innovation chez les juristes.

Pour la DJI d'Ubisoft, « *Par ailleurs, il ne faut pas se focaliser uniquement sur des questions d'outils et de technologies, mais travailler sur la culture de l'innovation et s'appuyer sur les atouts humains et les envies de l'équipe et de l'entreprise* ». Ainsi, elle tente d'agir sur la culture



dans deux sens : *« Il y a là une sorte de connivence croissante entre innovation et droit qu'il faut cultiver »*. Il s'agit, d'une part, de diffuser une culture d'innovation chez les juristes. Pour ce faire, il existe au sein de la DJ une équipe de non-juristes dédiée à l'innovation. En plus, la DJ incite à la prise d'initiative et à l'acceptation du risque ; *« Les équipes sont donc peut-être un peu plus disposées à tenter des choses que dans d'autres entreprises... Encore faut-il se lancer, tenter des choses, les « bricoler » dans une logique de prototype et de test et accepter qu'on ne maîtrise pas nécessairement toujours tout au lancement du projet »*. Cela permet de fédérer les juristes internes autour de projets innovants et facilite leur adhésion à ces innovations ainsi que leur appropriation : *« aujourd'hui, de nombreuses équipes en interne sont convaincues qu'innovation juridique et avantage concurrentiel sont liés »*.

D'autre part, la DJ tente de diffuser une culture juridique auprès des autres équipes de l'entreprise. Pour cela, les vidéos ludiques et les campagnes de communication internes visent à sensibiliser les équipes aux enjeux de la protection des données et de la vie privée. Cela renforce la place de la DJ et améliore sa perception au sein de l'entreprise : *« les opérationnels d'Ubisoft reconnaissent le juriste comme un partenaire ayant une forte valeur ajoutée sur les projets »*.

C'est dans ce sens que semble agir également la DJ de l'EDF. Par les campagnes de formation internes, elle vise à acculturer les autres métiers en droit. Ainsi, son directeur juridique explique que les formations digitales ont pour but de *« sensibiliser les opérationnels aux enjeux juridiques dans un souci de conformité, d'acculturation et d'efficacité »*. En même temps, la DJ prend conscience de l'importance de former les juristes à l'usage d'outils innovants : *« la poursuite de l'acculturation des juristes du Groupe au numérique en les accompagnant dans la conduite du changement »*. A cet égard, l'idée du chatbot juridique est née lors d'une journée consacrée à l'innovation au sein de la DJ. Par ailleurs, ces actions de sensibilisation et d'acculturation ont produit leurs effets sur la perception de la DJ. A ce titre, le juriste de l'entreprise souligne qu'à travers le robot juridique l'image de la DJ s'est modernisée et que la DJ est devenue un modèle ayant inspiré d'autres directions du groupe : *« ...de la direction juridique qui est considérée comme une direction innovante, à la pointe du numérique : notre chatbot est devenu une référence pour le développement de chatbots internes (RH, achat...) et externes (relation clients) à EDF »*.

S'agissant de la DJ de la Société Générale, elle semble agir plutôt sur une seule dimension de l'acculturation, notamment l'acculturation à l'innovation de ses équipes de juristes. Pour ce



faire, l'entreprise a créé un trophée innovation pour valoriser et récompenser la créativité de ses équipes internes : « *le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un Trophée innovation qui permet également de mobiliser fortement les énergies dans la recherche de solutions innovantes. Argos a été nominé dans le cadre de ce Trophée, qui a été l'occasion de valoriser la Direction Juridique* ». A cela s'ajoutent les formations internes visant à familiariser les juristes avec les outils numériques et informatiques et à acquérir des compétences dans d'autres domaines : « *le juriste va devoir, de plus en plus, être polyvalent et être capable de mener d'autres activités non spécifiquement juridiques : gestion de projet, conception d'outils, management des systèmes d'information, intégration des outils algorithmiques, etc* ». Ces actions témoignent donc de la volonté de la DJ de promouvoir une culture propice à la créativité et à l'innovation au sein des équipes juridiques.

Ces études de cas mettent en évidence trois principaux constituants permettant de poser les jalons d'un cadre conceptuel autour des directions juridiques innovantes. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des études de cas en lien avec les concepts clés et les dimensions à la lumière desquelles ces concepts peuvent être examinés.

**Tableau 2. Concepts clés et leurs dimensions théoriques**

<b>DJI</b>	<b>Alignement stratégique</b>	<b>Approche client interne</b>	<b>Culture organisationnelle</b>
<b>UBISOFT (2019)</b> - <b>EDF (2018)</b> - <b>SOCIETE GENERALE (2017)</b>	-Stratégie d'innovation de la DJ -Contribution de la DJ à la création de valeur globale -Implication de la DJ en amont dans la conception de projets -Légitimité interne -Soutien de la direction générale	-Dynamique d'interaction transversale -Collaboration interne -Equipes pluridisciplinaires -Automatisation des tâches récurrentes -Recherche de la productivité	-Etat d'esprit entrepreneurial chez les juristes -Acculturation en droit chez les opérationnels non juristes -Autonomie des juristes -Prise d'initiative -Acceptation du risque -Perception positive de la DJ par les non-juristes

#### **4. IMPLICATIONS ET MISE EN PERSPECTIVE**

Cette recherche porte sur un phénomène nouveau et peu étudié autour de l'innovation dans les Directions Juridiques d'entreprises. Ces dernières sont amenées à s'intégrer de plus en plus dans l'espace vital de l'activité de l'entreprise déclenchant ainsi une transformation profonde en interne. Dès lors, une extension des enseignements du management stratégique dans ce





domaine largement méconnu en gestion (i.e. Direction Juridique) permet de mieux appréhender l'évolution de l'activité et du positionnement de la Direction Juridique en entreprise.

#### **4.1. LA DJI COMME RESSOURCE STRATEGIQUE**

L'alignement stratégique de la DJI implique un changement de la perception associée pendant longtemps à la DJ classique. Cette dernière était perçue comme insuffisamment proactive et voyait la créativité et l'innovation comme menaces ou sources d'insécurité et de vulnérabilité pour l'entreprise. La recherche de la sécurité et l'aversion au risque qui en découlent engendrait des réticences quant à l'adoption de technologies nouvelles ou disruptives (objets connectés, big data, intelligence artificielle, etc.) pour lesquelles l'environnement juridique n'est pas encore entièrement façonné. Une telle posture peut engendrer un coût d'opportunité dû au renoncement à, ou au retard dans, l'adoption de ces technologies. Assimilée à une activité support, voire à un centre de coût (Cohen, 2018), la DJ traditionnelle était alors perçue comme une contrainte ou un frein à l'évolution de l'entreprise.

Les études de cas mettent en évidence que la réalité de la DJI s'éloigne d'une image un peu archaïque de la DJ. Dans la lignée de l'approche par les ressources, la DJI est une ressource stratégique qui crée de la valeur au même titre que les fonctions marketing, R&D et logistique (Roquilly, 2009). Ces ressources sont constituées de l'ensemble des savoirs et talents juridiques mais aussi de contrats et de droits de propriété intellectuelle qui sont stratégiques pour l'organisation et préservent son espace vital (Roquilly, op.cit). Dans cette approche, la DJI n'apparaît plus comme un centre de coûts mais comme un centre de profits, ou en tout cas de création de valeur (Kolker, 2007 ; Legrez, 2012). Les DJI étudiées affichent toutes une volonté de créer de la valeur et de contribuer sur le plan de la performance. Dès lors, la sécurité et la conformité juridiques pour une DJI sont tout aussi importantes que l'intention stratégique, i.e. la recherche de solutions juridiques innovantes ou disruptives.

Par ailleurs, considérer la DJI comme ressource stratégique implique aussi de repenser sa place au sein de l'organisation. Si la DJ dans une vision aujourd'hui archaïque est une fonction support sollicitée en dernier ressort, la DJI moderne est un *business partner* (Chaduteau, 2014) qu'il convient d'impliquer en amont. Il ressort de nos études de cas que les trois DJI sont un maillon essentiel dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie de leur entreprise. Cela implique un couplage fort de la DJI avec les instances stratégiques et les cercles de pouvoir de l'entreprise. Alors que la DJ « archaïque » se voyait systématiquement rattachée à la direction administrative ou financière, la DJI est rattachée à la direction générale et les juristes sont





représentés dans les comités de direction et/ou exécutifs de l'entreprise. L'implication de la DJI en amont facilite l'appropriation des objectifs de la direction générale et assure son alignement stratégique. Ces éléments rejoignent, en outre, les résultats d'une enquête révélant une évolution positive dans la perception de place du juriste en entreprise<sup>10</sup>.

#### **4.2. LA CAPACITE JURIDIQUE COMME CAPACITE DYNAMIQUE INTERNE**

Les études de cas ont fait ressortir que les DJI adoptent une approche client vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise. Cette approche « marketing » se fonde sur la compréhension et l'identification des besoins internes en vue de leur satisfaction (Golec, 2011). Cela implique de développer une capacité juridique dynamique, une sorte de « *legal astuteness* » (Bagley, 2008 ; Roquilly, 2009). Cette dernière consiste en l'aptitude à mobiliser des ressources et compétences à base juridique pour sécuriser et valoriser les autres ressources de l'entreprise (Roquilly, op.cit).

Dans le prolongement de l'approche par les capacités dynamiques (Teece et al, 1997), la capacité juridique dynamique vise à configurer et à remodeler en permanence les ressources juridiques de façon à accompagner les ressources non juridiques et à accroître leur valeur (Roquilly, 2009). Il s'agit là d'un renouvellement continu des savoirs, compétences, talents et actifs juridiques en vue d'anticiper les évolutions de l'environnement réglementaire ou même provoquer des changements déstabilisant l'espace juridique vital des concurrents. Une telle capacité implique, dans une approche client interne, une dynamique transversale d'interaction et de coordination entre les fonctions juridiques et non-juridiques de l'entreprise. En ce sens, Somaya et al., (2007) soulignent l'importance de stimuler des échanges et des collaborations entre les juristes et les ingénieurs en R&D. En comprenant mieux les projets de R&D internes, les juristes peuvent mieux accompagner ces projets en matière de brevet et de protection.

Dans ce cadre, la DJ d'Ubisoft a mis en place des équipes de juristes, d'ingénieurs, de R&D, etc. lui permettant de concevoir un mix de solutions complémentaires et cohérentes. Ainsi, la solution juridique proposée par la DJI d'Ubisoft afin de renforcer la relation de confiance avec les joueurs vient appuyer les solutions technologiques et/ou marketing en place. L'hybridation de ces solutions en un *package* permet de formuler une réponse stratégique musclée face aux variations de l'environnement et de générer un avantage compétitif dans la combinaison de

---

<sup>10</sup> « Le droit et les juristes vus par les dirigeants ». Par Business & Legal Forum et EDHEC Business School, 2018. ([http://www.businessandlegalforum.eu/454\\_p\\_52506/edito-methode.html](http://www.businessandlegalforum.eu/454_p_52506/edito-methode.html))



solutions juridiques et non-juridiques. De même, le robot juridique interne de l'EDF est amené, selon l'interviewé, à être déployé au profit des clients externes et ainsi compléter les solutions commerciales et marketing en place (services après-vente, service relation client, etc). Dans ce sillage, Roquilly (2009) montre comment Apple mobilise ses ressources juridiques (contrats, *IP management*) pour renforcer l'arsenal de solutions technologiques et marketing (système de mise à jour, distribution sélective, etc) et ce, dans la lignée de sa stratégie de *lock-in* face aux menaces de contrefaçon, du marché parallèle, etc.

#### **4.3. VERS UN MANAGEMENT JURIDIQUE PAR L'INNOVATION**

La gestion des risques juridiques occupe une place prépondérante dans le rôle du management juridique. Ce dernier se sert des avancées technologiques et des innovations disruptives pour mener à bien ses missions. Jusqu'à présent, l'innovation ou la technologie constitue un « mécanisme » ou un « instrument » pour appuyer et accompagner les lois et les règles normatives dans le management juridique, et plus particulièrement au niveau de la gestion des risques juridiques. Le cas des DJI étudiées s'inscrit dans ce cadre. Toutefois, l'apport de l'innovation peut aller bien au-delà de la simple assistance dans la gestion des risques. L'innovation en management juridique implique de développer une courbe d'apprentissage autour d'un management juridique par la technologie, i.e., la technologie ou l'innovation comme « régulateur ».

Dans son article "*Law Disrupted, Law Re-Imagined, Law Re-Invented*", Brownsword (2019) mène une réflexion sur la réinvention du droit pour y intégrer des éléments non-normatifs, notamment le *technological management*. Ce dernier peut substituer à la règle normative la technologie (élément non-normatif) pour prévenir, au lieu de sanctionner, l'infraction ou la non-conformité à la loi dans certains domaines. Selon l'auteur : "*the use of surveillance and identification technologies in the criminal justice system may simply support the rules of the criminal law; and the use of AI in police practice and in criminal justice decision-making may be simply assistive and advisory. By contrast, if vehicles cannot be driven unless seat belts are engaged, we have full-scale technological management*" (p.13). Un autre exemple illustrant la différence entre l'usage de la technologie comme instrument et comme régulateur est le système de portique antivol dans les magasins : "*in an attempt to discourage shoplifting, regulators might require or encourage retailers to install surveillance and identification technologies, or technologies that sound an alarm should a person carry goods that have not been paid for through the exit gates. However, this is not yet full-scale technological management. Once such*



*hard technological management is in operation shoppers will find that it is simply not possible to take away goods without having paid for them” (p.19).*

Il s'agit là d'utiliser l'innovation afin de permettre au management juridique d'« éliminer » les risques opérationnels et/ou de non-conformité. Un robot juridique, à l'image du chatbot juridique de la DJ de l'EDF, peut « empêcher » la génération ou « bloquer » la signature d'un contrat dès lors que ce dernier comporte des risques considérables. C'est un nouveau paradigme qui impose, en outre, un changement dans le *mind-set* des juristes. Une culture juridique cohérentiste s'accommode mal de la créativité (Brownsword, 2019 ; Collard et Raison, 2016). Or, la culture juridique dans les DJ « archaïques » favorise l'aversion au risque des juristes en tant que *risk managers* sachant que « la “carte mentale” des juristes valorise le respect des règles, des process normatifs et de la jurisprudence, état d'esprit qui ne va pas toujours de pair avec la créativité » (Golec, 2011, p.8). Ainsi, les études de cas ont mis en évidence l'importance de l'acculturation, *via* des campagnes de sensibilisation et des formations, pour favoriser un changement dans l'état d'esprit des juristes.

#### **4.4. VERS UN PILOTAGE DE LA PERFORMANCE JURIDIQUE PAR LA VALEUR**

La réflexion sur la Direction Juridique innovante (DJI) suscite aussi un besoin de concevoir des mesures destinées à piloter sa performance. Par son implication au sein de la direction générale et sa place dans l'organisation, la DJI doit s'équiper en indicateurs et se doter de KPIs adaptés pour communiquer ses actions et ainsi valoriser sa contribution sur le plan de la performance. Traditionnellement, la performance de la DJ s'évalue à l'aune d'indicateurs classiques tels que le nombre de contrats conclus, le taux de recouvrement, le taux de contentieux, le nombre de dossiers traités, le budget, etc. Bien que ces indicateurs soient utiles pour piloter l'activité juridique, ils restent néanmoins insuffisants pour rendre compte de l'apport d'une DJ innovante. L'innovation nécessite la prise en compte et l'évaluation des éléments intangibles qui n'apparaissent nulle part dans le bilan. Dès lors, le management juridique dans une optique d'innovation implique un pilotage par la valeur.

Outre les métriques classiques, la performance de la DJI peut intégrer deux dimensions de la valeur : la performance par la création de valeur d'une part, et la performance par l'évitement de la destruction de valeur d'autre part. S'agissant de la première dimension, elle fait écho à l'approche par les ressources (Barney, 1991), par les stakeholders (Freeman, 1984), par les risques juridiques (Collard et Roquilly, 2013), et par le « client interne ». L'approche par les ressources met l'accent sur la valeur substantielle (Aliouat et Taghzouti, 2007) reflétée dans



l'amélioration des ressources et compétences internes. En ce sens, les DJI étudiées, en particulier Ubisoft et la Société Générale, ont mis en place un dispositif d'apprentissage et de formations visant la qualification de leurs talents juridiques. La polyvalence des juristes et l'acquisition de nouvelles compétences constituent une forme de création de cette valeur substantielle, tout comme le développement d'une capacité juridique dynamique en interne.

L'approche par les parties prenantes, quant à elle, permet d'étendre le champ de création de la valeur et d'y intégrer la valeur institutionnelle (Aliouat et Taghzouti, 2007) reflétée dans l'amélioration de l'image, la réputation et la légitimité vis-à-vis des parties prenantes. Ainsi, les trois DJI examinées estiment avoir gagné en « légitimité » auprès de leurs clients internes et ont opéré un changement quant à leur perception par les directions non-juridiques. En outre, en remportant le prix de l'innovation à l'échelle nationale, ces DJI gagneront aussi en termes de réputation et de visibilité vis-à-vis des parties prenantes externes. Ces valeurs se croisent et leur combinaison peut créer des synergies. Une amélioration de la valeur institutionnelle de la DJI permettrait d'augmenter sa valeur substantielle en acquérant, par exemple, de ressources politiques nouvelles, symboliques ou informationnelles (Attarça, 2002), *via* l'implication dans des projets de lois aux côtés des pouvoirs publics ou dans des « transactions » avec l'environnement juridico-institutionnel.

L'approche par les risques juridiques met l'accent sur l'identification de risques « positifs », i.e., risques susceptibles de créer de la valeur (Collard et Roquilly, 2013). Il s'agit là de détecter les opportunités qui se cachent derrière l'incertitude juridique et de les exploiter à son avantage. Les risques liés au vide juridique, à la fluctuation des normes juridiques ou leur non harmonisation peuvent déboucher sur des opportunités de « dépassement de la norme réglementaire » et procurer un avantage du « *first mover* » à la firme (Porter et Van der Linde, 1995 ; Ben Youssef et al., 2005 cités par Roquilly et Collard, 2009). Ainsi, le potentiel de création de valeur dépend de la qualité du management des risques juridiques au sein de l'entreprise (Collard et Roquilly, *op.cit*).

L'approche « client interne » que nous proposons ici et qui semble être adoptée au sein des trois DJI amène à inclure « la satisfaction client interne » comme élément reflétant la capacité des clients internes à créer de la valeur dans leurs services grâce à l'apport de la DJI. Les services marketing d'Ubisoft peuvent ainsi exploiter l'innovation juridique pour renforcer la confiance et la relation client avec les joueurs. De même quant au robot juridique de l'EDF qui, en cas de déploiement en externe, pourrait créer de la valeur pour les services marketing.



Concernant la performance par l'évitement de la destruction de valeur, elle renvoie à l'approche par les coûts de transaction (Williamson, 1985) et à l'efficience (Chaduteau, 2016) ainsi qu'à l'approche par les risques juridiques (Collard et Roquilly, 2013). Dans ce cadre, la DJI permet de réaliser des économies de coûts substantiels. Le recours aux conseils juridiques externes génère des coûts de transaction (Papillon, 2017 ; Gilson, 1984). Le retard dans l'adoption des technologies disruptives engendre un coût « d'opportunité ». Et le renoncement à l'innovation dans la DJ génère à terme un coût de la « non-réforme ». A l'inverse, la conversion de la DJ au digital permet d'optimiser son fonctionnement et de maximiser son efficience en la « débarrassant » de tâches moins créatrices de valeur (Chaduteau, 2016). Dans le prolongement de l'approche par les risques juridiques, Collard et Roquilly (2013) soulignent l'importance d'identifier et de gérer les risques « négatifs ». Ces derniers peuvent être à l'origine d'une perte de valeur financière (cours de l'action en bourse, amendes, dommages et intérêts, etc.) et/ou stratégique (image, érosion de l'avantage concurrentiel, remise en cause du *business model*, etc.). Dans ce cadre, le management juridique par l'innovation (cf. *techological management*, Brownsword, 2019) ou par une meilleure gestion des risques négatifs (Collard et Roquilly, op.cit) permet d'éliminer, sinon d'atténuer considérablement, ces risques juridiques et, par là même, d'éviter des causes potentielles de destruction de valeur.

## **CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE FUTURE**

Nous avons tenté d'explorer à travers cette recherche la question de l'innovation en management juridique en examinant le cas de la Direction Juridique innovante. La revue pratique des cas de DJI ainsi que leur restitution théorique nous ont permis de concevoir une grille de lecture avec un ancrage en management stratégique. La méthode de recherche suivie, à partir de données secondaires, a limité notre capacité d'analyse ainsi que de couvrir d'autres aspects de la DJI. Néanmoins, elle nous a permis de contourner les contraintes imposées par la crise sanitaire d'une part et, d'autre part, de faire émerger -plus objectivement- des points de convergence entre des études de cas dont nous n'avons pas influencé le déroulement.

Les implications théoriques de notre recherche mettent en évidence la fécondité de la question et du terrain de recherche. Elles amènent à des réflexions sur la considération de la DJI comme ressource stratégique et de la capacité juridique comme avantage construit en interne. Par ailleurs, les implications poussent également à des réflexions autour d'un management juridique par l'innovation et d'un pilotage de la performance juridique par la valeur. En cela, ces implications conduisent à étendre le champ du management stratégique pour l'appliquer



dans le contexte des Directions Juridiques dès lors que ces dernières sont amenées à passer d'un rôle de support à un rôle stratégique dans l'entreprise. Mobilisant les classiques du management stratégique (cf. l'approche par les ressources, l'approche par les capacités dynamiques, le management par la valeur, etc.), la grille de lecture conçue dans cette recherche permet d'appréhender des situations de DJI dans une perspective stratégique.

Dans cette perspective, nous proposons de prolonger cette recherche en menant des entretiens semi-directifs et en examinant les constituants identifiés comme propositions de recherche. A cela s'ajoute le besoin d'intégrer d'autres aspects comme le management des talents juridiques, la conduite du changement, la structure organisationnelle, etc. Il serait stimulant également d'étudier le management de la DJI et plus particulièrement la façon dont elle articule innovation et droit. Le passage d'une DJ « classique » à une DJ innovante peut engendrer des tensions conflictuelles entre les besoins de l'innovation et les exigences du droit. En ce sens, la DJI doit trouver un compromis entre la conformité et l'innovation (anticonformisme), la sécurité et la technologie, la fermeté et la souplesse et ce, en même temps !

## Références

- Aliouat, B. (2010). Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : Une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse. *La Revue des Sciences de Gestion*, 245-246(5-6), 21-33
- Aliouat, B., Taghzouti, A. (2007), Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, XVI<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 6-9 juin, Montréal.
- Attarça M., « Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie », XI<sup>e</sup> Conférence annuelle de l'AIMS, Paris, 2002
- Wilkins, B. (2018). "Operationalizing Innovation in Legal Organizing", Harvard Law Today.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chaduteau, O. (2014), « La direction juridique de demain : Vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise », Ed. Eyrolles.
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Paris, Dunod.
- Cohen, M. (2018). « New Business Models- Not Technology- Will Transform the Legal Industry » In. *Legal Mosaic: more essays on legal delivery*, Published by iGrowthLegal and LegalBusinessWorld.
- Collard, C., Raison, M. (2016). « Réflexions sur l'innovation en droit et la créativité des juristes », Cahiers de droit de l'entreprise n° 5, septembre-octobre.





- Collard, C., Roquilly, C. (2013). Les risques juridiques et leur cartographie : proposition de méthodologie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 263-264(5-6), 45-55.
- Collard C., Roquilly C., (2010). *La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise*, Paris : LGDJ, col. droit des affaires, 305 pages.
- DeStefano, M. (2019), "Innovation: A New Key Discipline for Lawyers and Legal Education", In, M. DeStefano., G. Dobrauz, *New Suits: Appetite for Disruption in the Legal World*, Stämpfli Verlag, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3411020> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3411020>
- Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman, Marshfield, MA.
- GILSON R.J. (1984), « Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing », *The Yale Law Journal*, 94(2), 239-313.
- Laufer, R., Muller-Lagarde, Y. (2017). « Le management face au judiciaire : Un nouveau domaine d'enseignement et de recherche ». *Revue française de gestion*, 269(8), 11-17.
- Miles M., Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Nouwens, M., Liccardi, I., Veale, M., Karger, D., Kagal, L. (2020), "Dark Patterns Post-GDPR: Scraping Consent Interface Designs and Demonstrating their Influence. In *Proceedings of the ACM SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2020)*. ACM.
- Papillon, B. (2017). Services juridiques à l'entreprise et création de valeur selon Gilson. *Revue internationale de droit économique*, vol. t. xxxi, no. 4, 111-125.
- Roquilly, C. (2009). « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation », *M@n@gement*, vol. 12(2), p. 142-175
- Roquilly, C., Collard, C. (2009). « De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique », *Cahier de Recherche du Centre de Recherche LegalEDHEC*, septembre.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 509-533.
- Tompras, T. G. (2020). "Reinventing the In-House (And not Only) Legal Function" (September 14, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3692588> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3692588>
- Collard, V. C., Roquilly, C. (2010). « La performance juridique. Pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise », *LGDJ*.
- Kolker, V. C. (2007). "DuPont turns its legal department into a profit center", *International Herald Tribune*, 3 oct.
- Legrez, V. P. (2012). « Une nouvelle ambition : transformer les Directions Juridiques en "centres de profit" », *JCP E*, 1621.
- Golec., V. S. (2011). « Directeurs juridiques : promouvoir l'innovation de vos équipes », *Option Droit & Affaires*, p. 8.
- Somaya D., Williamson I.O. et Zhang X., Combining patent law expertise with R&D for patenting performance, *Organization Science*, 2007, 18(2) 922-937





Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London, Collier Macmillan.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.