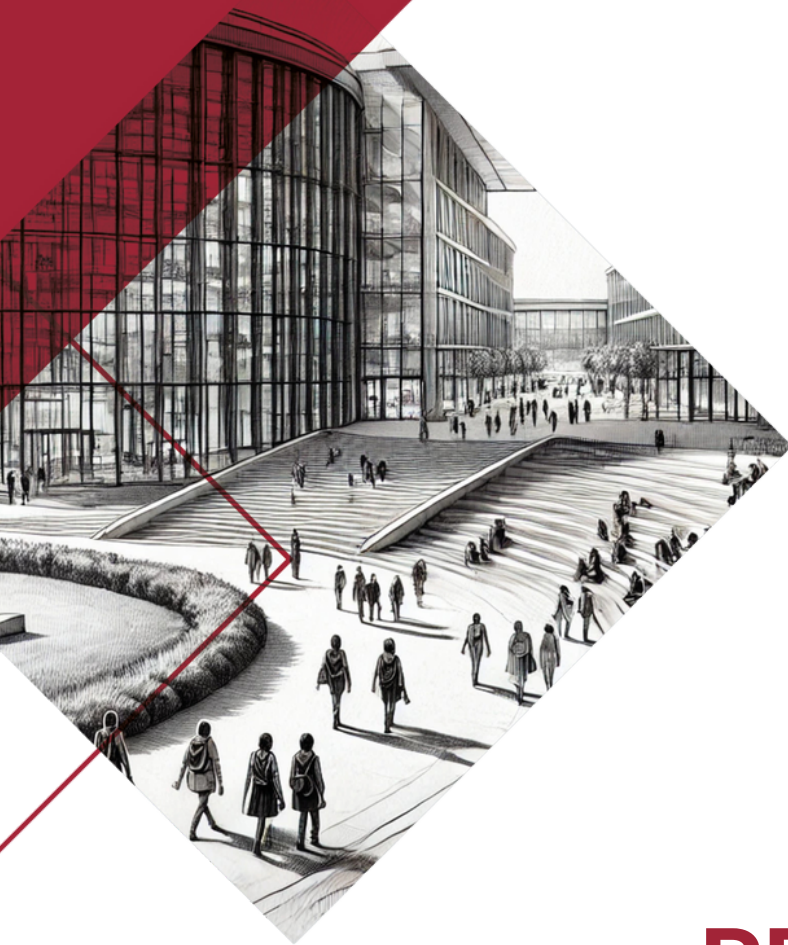




LEGAL — 12 juin 2025
PERFORMERS
DAY

UNE PERFORMANCE JURIDIQUE EN MOUVEMENT #1

Ce livre blanc s'adresse :

- Aux Directions Juridiques et Directions de la Compliance
- Aux Cabinets d'Avocats
- Aux Dirigeants, Managers
- Aux Étudiants

Avec le soutien de

Sommaire

Éditorial	3
Trois lignes de force	7
I. Interroger : Redéfinir la performance juridique	8
1. De la mesure de l'effort à la mesure de l'impact	
2. Du juriste support au juriste stratège	
3. Repenser la place du droit dans la fabrique des décisions	
4. Créer de la valeur par la relation Direction Juridique-Avocats	
II. Bousculer : Transformer les modèles, les alliances et les outils	12
1. Bousculer les modèles économiques de la relation Direction Juridique-Avocats	
2. Bousculer les modes de collaboration internes	
3. Bousculer la posture du professionnel du droit face à l'outil	
III. Créer : Faire émerger un droit connecté, collectif, incarné	15
1. Créer du lien entre fonctions, enjeux, métiers	
2. Créer un leadership partagé et responsable	
3. Créer un socle technologique coopératif	
Conclusion – Une fonction en transformation, une performance à réinventer	19
Nos partenaires	20



Editorial

La performance juridique ne peut plus être considérée comme un simple alignement sur la conformité, ni réduite à un empilement d'indicateurs. Elle **interroge aujourd'hui les modèles d'organisation, les postures, les alliances et les systèmes** dans lesquels elle s'inscrit.

À l'issue du Legal Performers Day 2025, une conviction s'est imposée : **performer en droit ne consiste pas à sécuriser plus, mais à aller au-delà :**

- (Pourquoi) : pour contribuer à la valeur de l'entreprise; dans une **double acception : valeur économique et valeur humaine**
- (Comment) pour relier métiers, données, enjeux, décisions. En d'autres termes, **comment le fil juridique crée-t-il du lien dans l'entreprise ?**

C'est cette vision que cette publication entend porter, en mettant en lumière les tensions, les renversements et les expérimentations à l'œuvre.

Trois partenaires engagés ont ouvert la réflexion avec nous.



Alexandrine Lavaury,
Directrice de la Stratégie Segment,
LEXISNEXIS



Vivien Krotkine,
Managing Director, SEPTÉO LEGAL
SUITE



David Rivel ,
COO, Gino legalTech

UNE VISION DE LA PERFORMANCE JURIDIQUE - LEXISNEXIS

Performer dans la fonction juridique, c'est bien plus que rechercher la sécurité et garantir la conformité : **c'est contribuer à la réussite d'un projet d'entreprise.** C'est offrir à l'organisation dans laquelle exerce le professionnel du droit le cadre juridique qui lui permet d'oser, d'innover, d'avancer.

Le juriste devient un **partenaire stratégique**, au cœur des décisions et des transformations.

Il accompagne le déploiement des plans d'action, anticipe les risques et **saisit les opportunités business avec clairvoyance.**

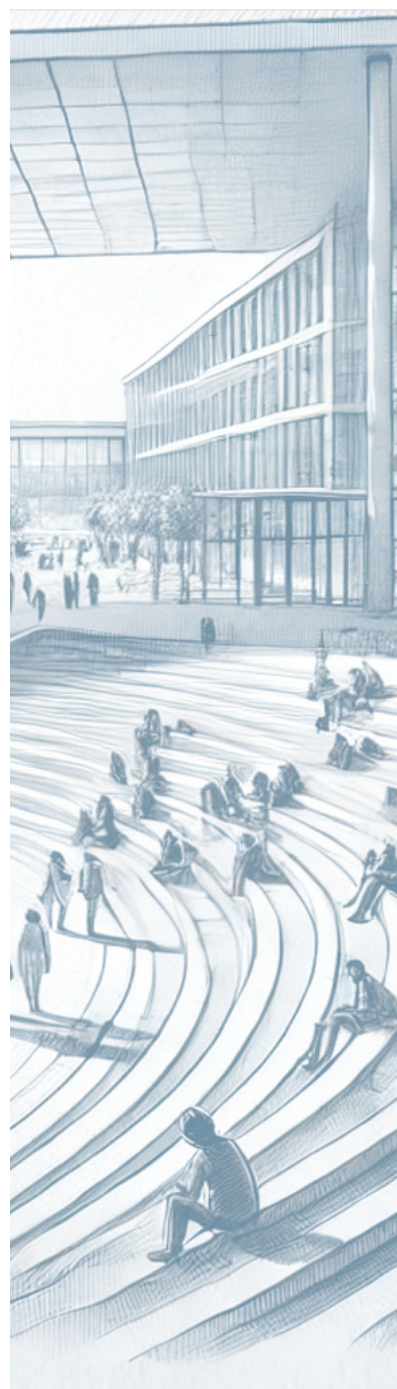
Mais pour jouer pleinement ce rôle, il doit pouvoir s'appuyer sur des **outils puissants et adaptés à son organisation.**

La technologie devient alors un véritable moteur de performance et d'innovation.

L'essor d'assistants juridiques fondés sur l'IA illustre cette évolution : l'alliance entre intelligence humaine et capacités technologiques ouvre de nouvelles perspectives de performance et de collaboration.

La performance juridique devient ainsi plus humaine, plus technologique et plus ambitieuse : **elle repose sur une symbiose entre expertise, innovation et impact collectif.**

ALEXANDRINE LAVAURY, DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE SEGMENT, LEXISNEXIS



UNE VISION DE LA PERFORMANCE JURIDIQUE - SEPTEO

Le contexte géopolitique récent est plus compliqué qu'auparavant à cause notamment des différentes crises économiques et sanitaires ou encore des changements des politiques internationales. Cela a eu pour conséquence dans le domaine juridique de mettre la notion de performance du juriste d'entreprise encore plus en avant.

Mais qu'entend-on par "performer" dans le domaine juridique ?

Il s'agit tout d'abord de **mettre son expertise métier juridique au service de la protection de son entreprise, d'analyser et de maîtriser les risques**. Il s'agit aussi de pouvoir montrer **la valeur apportée opérationnelle** (rapidité et qualité), notamment à travers le pilotage des activités et des indicateurs, mais aussi la **valeur apportée stratégique** comme accompagner sa direction générale dans une expansion géographique ou créer des avantages concurrentiels. Enfin, il s'agit de créer le meilleur liant entre les différents départements de l'entreprise, les juristes travaillant avec énormément de professions différentes (juridique, achat, commerce, finance, direction générale, etc.).

La technologie et les logiciels juridiques ont su évoluer en même temps que les besoins des juristes et apportent une aide sur l'ensemble de ces points.

Il est dorénavant plus facile de mesurer l'application des stratégies de la direction générale et de l'entreprise, notamment en pouvant créer et choisir les bons indicateurs permettant de mesurer les évolutions que l'on veut suivre (ex. réduction des dépenses externes, augmentation du nombre de contentieux si telle est la stratégie de l'entreprise).

Le travail collaboratif a été facilité et intégré, avec les **ouvertures des logiciels les uns aux autres (API, intégration suite office)**. Enfin l'intelligence artificielle a permis un bond technologique et apporte une forte aide par exemple dans l'analyse de risque et des clauses et la maîtrise des risques propres à chaque entreprise.

Pour accompagner ces changements il peut être nécessaire de continuer à se transformer au niveau des directions juridiques.

L'arrivée du Legal Ops en Europe il y a quelques années a permis par exemple de **rapprocher les DJ et les technologies**. Investir dans la donnée et dans le nettoyage des bases de données est également un angle utile.

Enfin, la gouvernance des directions juridiques évolue, avec un rapprochement entre la DJ et le comité de direction, même si du chemin reste encore à faire (accepter la prise de risque, comprendre la stratégie, la finance, le business).

Le dernier changement, et peut-être le plus important, reste humain : continuer à **améliorer les compétences humaines** pour accompagner les différents départements et surtout développer et former les jeunes diplômés juristes dans ces moments de changements majeurs culturels, économiques, et technologiques (IA).

VIVIEN KROTKINE, MANAGING DIRECTOR, SEPTEO LEGAL SUITE



UNE VISION DE LA PERFORMANCE JURIDIQUE - GINO LEGALTECH

Performer dans la fonction juridique aujourd'hui, c'est passer d'un rôle de gardien de la conformité à celui de **levier de performance globale, au service de la stratégie de l'entreprise**.

Chez Gino LegalTech, nous considérons la performance juridique comme la capacité à **connecter le droit au business**, à rendre les juristes acteurs du pilotage de la valeur.

Cela suppose un changement structurel majeur : **intégrer le juridique dans les systèmes de décision**, en fluidifiant les données, les processus et les interactions contractuelles.

Les plateformes de Contract Lifecycle Management (CLM) participent à cette transformation. En centralisant l'information contractuelle, en facilitant l'automatisation et en mobilisant l'intelligence artificielle, elles offrent aux directions juridiques de nouveaux leviers d'agilité, de transparence et d'impact.

Cette approche met en lumière une conception renouvelée de la performance juridique : **relationnelle et systémique**. Elle se construit dans la reliance entre les équipes, les outils et les décisions.

En plaçant la collaboration, la donnée et l'interopérabilité au cœur des dynamiques de gouvernance, la fonction juridique s'affirme comme un véritable hub stratégique, capable d'anticiper les risques et de contribuer activement à la performance globale de l'entreprise.

DAVID RIVEL, COO, GINO LEGALTECH



Trois lignes de force



Dans le prolongement de ces premiers éclairages, cette publication explore les lignes de force issues de cette journée : **des repères pour repenser en profondeur ce que signifie "performer" dans la fonction juridique.**

Trois lignes de force sont ressorties des interventions, ateliers et confrontations :

Un besoin de clarification : la performance juridique ne peut plus être pensée comme un simple rendement. Elle doit être reliée à sa capacité à structurer, orienter et contribuer à la stratégie d'entreprise.

Un besoin de repositionnement : le rôle du juriste évolue vers celui d'un acteur interfacé entre les enjeux juridiques, technologiques et humains.

Un besoin de reliance : la fonction juridique ne peut réussir seule. Sa performance devient collective dès lors qu'elle s'inscrit dans une dynamique de co-construction, de transversalité et d'interopérabilité des systèmes.

I. Interroger : Redéfinir la performance juridique

1. DE LA MESURE DE L'EFFORT À LA MESURE DE L'IMPACT

Les directions juridiques s'interrogent sur leur impact car les indicateurs en place, centrés sur l'effort et l'activité, ont rapidement montré leurs limites. Le suivi volumétrique, nombre de contrats, d'assignations, de contentieux ou encore de formations, produisait une inflation de données sans véritable sens stratégique. **Ces chiffres décrivent ce que font les juristes, mais pas en quoi leur action transforme l'organisation** ni comment elle contribue aux objectifs de l'entreprise.

Ce pilotage quantitatif enferme la fonction juridique dans un rôle réactif : **beaucoup de chiffres, mais peu de capacité à démontrer une valeur ajoutée.** Les juristes eux-mêmes ressentent un décalage : produire du reporting « pour se justifier » revient à rendre compte d'un rendement, mais sans montrer la contribution réelle aux projets stratégiques.

Cette logique empêche de convaincre la direction générale ou la direction financière de l'importance du droit dans les arbitrages clés, et limite la légitimité de la fonction juridique dans les décisions.

Perspective opérationnelle de XLO Consulting

Christophe Dhiver, Fondateur XLO Legal Operations Consulting

Les KPI : "gros mot" et/ou un "non-dit" dans les Directions Juridiques ?

*Oui, car trop souvent cette notion est mal perçue par **les juristes qui y voient (i) un "flicage" de leurs supérieurs** (ah le fameux : "nombre de contrats par juristes"...), et/ou (ii) du Top > Down abusif de la Direction ("voilà nos OKR Société, faites vos KPI là-dessus"...). On leur impose des tâches inutiles à leurs yeux.*

*Non, car la notion peut, à rebours des idées reçues, **devenir un véritable moteur de la fonction juridique :***

*(i) si on la **démystifie** (à travers des ateliers pratiques sur le sujet),
(ii) si on **laisse de l'initiative aux juristes pour proposer des indicateurs** (en démarrant simple), et
(iii) surtout si on fait un **crossover de ce sujet avec les opérationnels***

Exemple : l'analyse avec des acheteurs des litiges fournisseurs, dont certains sont très coûteux, leur permet de mieux cadrer leurs contrats avec ces derniers et/ou de revoir certaines conditions financières dans leurs négos.

En cherchant à dépasser cette approche, les directions juridiques ont établi que la performance ne peut se réduire à un rendement mesuré en volumes traités. **Le véritable enjeu est de relier les indicateurs à la capacité du droit à structurer, orienter et sécuriser la stratégie d'entreprise.** C'est cette clarification qui a poussé à repenser les typologies d'indicateurs, en **intégrant l'efficacité et la valeur stratégique, et à recourir à la data visualisation** pour ancrer la contribution de la fonction dans les choix collectifs.

2. DU JURISTE SUPPORT AU JURISTE STRATÈGE

Les juristes ont pris conscience que leur rôle, cantonné à une fonction de sécurisation en bout de chaîne, ne suffit plus à répondre aux enjeux actuels des organisations. Réduire leur contribution à une mission de conformité ou de « validation finale » crée une image de fonction support, périphérique aux décisions stratégiques. Or, face à la montée des défis numériques, technologiques et éthiques, cette posture apparaît insuffisante et risque de marginaliser leur apport.

Le problème réside dans un décalage : les entreprises évoluent dans des environnements complexes (souveraineté numérique, IA, cybersécurité, exploitation de la donnée), qui exigent des arbitrages stratégiques dès les phases amont. **Si le juriste reste cantonné à un rôle de « contrôleur », il intervient trop tard et ne peut plus influencer les orientations majeures.** Cela limite sa capacité à structurer les choix, à orienter les projets sensibles et à démontrer sa valeur stratégique.

Ce constat a conduit à redéfinir la place du juriste : **non plus seulement garant de la conformité, mais architecte de la souveraineté et point d'appui stratégique.** Cette évolution implique d'assumer une prise de risque mesurée, de développer une compréhension systémique des enjeux business, technologiques et humains, et d'accepter un rôle d'interface avec les métiers, la DSI et la gouvernance.

Autrement dit, la performance juridique ne se juge plus seulement à la qualité du contrôle, mais à la capacité du juriste à contribuer à la stratégie de l'organisation.

3. REPENSER LA PLACE DU DROIT DANS LA FABRIQUE DES DÉCISIONS

Le juriste n'est plus un simple contrôleur a posteriori. Sa **présence dès l'amont des projets sensibles** lui permet de contribuer activement à la stratégie de l'entreprise et d'intégrer le droit comme élément moteur des choix structurants.

Par exemple, en toile de fond de l'évènement dont cette publication est issue, plusieurs interventions ont souligné **l'importance croissante de la souveraineté numérique** comme enjeu stratégique. Derrière les arbitrages éthiques autour de la donnée ou de l'intelligence artificielle, se joue aussi la dépendance des entreprises à des infrastructures technologiques souvent extraterritoriales. Tant que le juriste reste cantonné à un rôle de contrôle a posteriori, il ne pèse pas réellement sur ces décisions structurantes. Cette posture risque de réduire la direction juridique à un simple filtre, alors même que les enjeux de souveraineté et de dépendance appellent un positionnement plus stratégique.

Dans ce contexte, le droit et le juriste peuvent retrouver un rôle structurant dans la décision d'entreprise.

Le droit devient un outil d'arbitrage, permettant de concilier innovation technologique, exigences éthiques et maîtrise des risques. Cette fonction d'équilibre est centrale pour assurer la cohérence des décisions, préserver la souveraineté numérique et inscrire les projets dans une vision de long terme.

PERSPECTIVE OPÉRATIONNELLE DE PRIME CONSEIL

Pierre Marchès, Consultant | Strategy & Contract Management

*Tant qu'il reste cantonné à sa seule dimension juridique, le contrat est perçu comme un acte administratif, un laisser-passer pour le business. **À contrario, lorsqu'il est utilisé comme le playbook d'un projet, il devient un véritable instrument de pilotage** : livrables, obligations, pénalités, délais, réclamations... autant de leviers à suivre, anticiper, activer pour créer de la valeur. C'est, pour tout projet complexe, dans ces conditions que le droit génère du ROI. Les directions juridiques ont toute légitimité à investir cette phase post-signature aujourd'hui trop souvent laissée à des opérationnels qui n'ont pas toujours les clés de lecture, la bande passante ni l'expertise pour faire du contrat un levier de performance économique. **En faisant du contrat un levier de performance des projets, en mobilisant, structurant et exploitant la donnée contractuelle pour optimiser coûts, qualité et délais, le droit peut occuper une place centrale dans le cycle d'exploitation d'une entreprise, et de ce fait dans sa gouvernance.***

4. CRÉER DE LA VALEUR PAR LA RELATION DIRECTION JURIDIQUE-AVOCATS

La réflexion sur la performance juridique ne peut ignorer **la relation entre directions juridiques et avocats**, tant **elle constitue un maillon essentiel de la chaîne de valeur**. Historiquement structurée autour de la facturation horaire et d'une logique transactionnelle, cette relation suscite des interrogations croissantes de part et d'autre : comment démontrer la valeur créée ? Pourquoi repenser les modalités de collaboration pour mieux répondre aux attentes stratégiques des entreprises ?

Les directions juridiques expriment le besoin d'une relation plus prévisible, lisible et alignée sur leurs propres impératifs de performance. Les tensions autour du modèle horaire, jugé opaque et difficilement conciliable avec un pilotage budgétaire stratégique, mettent en lumière les limites d'une approche centrée sur le temps passé. De leur côté, les avocats ont pris conscience que la valeur de leur intervention ne résidait pas uniquement dans l'expertise technique, mais dans leur capacité à **comprendre les enjeux de l'entreprise, à proposer des solutions pragmatiques et à co-construire avec les juristes internes.**

Ce double mouvement, des directions juridiques en quête de valeur mesurable et des avocats désireux de rester des partenaires incontournables, conduit à redéfinir la performance de la relation. Elle ne s'évalue plus uniquement à l'aune de l'expertise technique, mais à travers la **confiance, la réactivité, la compréhension des enjeux et la capacité à accompagner l'entreprise dans ses choix stratégiques.**

Autrement dit, la performance juridique devient un **projet partagé, où l'alliance direction juridique–avocats constitue un levier de création de valeur durable.**

II. Bousculer : transformer les modèles, les alliances et les outils

1. BOUSCULER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DE LA RELATION DIRECTION JURIDIQUE-AVOCATS

La conférence dédiée à la collaboration entre direction juridique et avocats a mis en lumière les évolutions des modèles économiques et des attentes relationnelles : forfaitisation, transparence, co-construction. Certains ateliers et retours d'expérience issus du monde des legaltech ont contribué à nourrir la réflexion autour des outils collaboratifs, de la sécurisation des échanges, et de la personnalisation des services juridiques.

De la relation transactionnelle au partenariat.

La relation direction juridique-avocats ne se réduit plus à une prestation ponctuelle. Elle tend à **se transformer en une véritable alliance, fondée sur la confiance, la compréhension mutuelle et une vision partagée des enjeux**. Dans ce cadre, l'avocat est moins un prestataire extérieur qu'un partenaire intégré, capable d'accompagner la direction juridique dans ses arbitrages stratégiques.

Transparence, forfaitisation, co-design et outils de collaboration.

Le modèle horaire traditionnel, source d'imprévisibilité et parfois de tensions, laisse place à des **modes de facturation plus adaptés : forfaits, abonnements, pilotage par la valeur**. Ces dispositifs favorisent la lisibilité des coûts et renforcent la confiance. La co-construction devient également centrale : **concevoir ensemble des solutions sur mesure, en intégrant les retours des métiers et les spécificités de l'entreprise, dans une logique de design one-to-one**.

Enfin, le recours croissant aux **outils de collaboration, plateformes partagées, e-billing, espaces de travail sécurisés**, soutient cette évolution en facilitant la transparence, la traçabilité et la co-production de solutions juridiques.

2. BOUSCULER LES MODES DE COLLABORATION INTERNES

Pendant longtemps, la **relation entre directions juridiques et métiers** s'est organisée de manière **descendante** : les opérationnels formulaient une demande, et les juristes y répondaient, souvent dans l'urgence, sans avoir eu la possibilité d'influencer le cadrage initial. **Cette logique en silo limitait la portée de l'intervention juridique, perçue comme un contrôle final plutôt que comme un levier de performance.**

Les directions juridiques ont progressivement choisi de bousculer cette pratique. La transformation est passée par un renversement du mode de collaboration : **de la demande descendante à la co-construction**. Concrètement, cela s'est traduit par l'implication des juristes dès la phase de conception des projets, aux côtés des métiers, des *data owners* et des DSI. Cette intégration amont a permis de transformer leur rôle, en les plaçant non plus en bout de chaîne, mais au cœur du processus décisionnel.

Cette évolution a pris forme à travers de nouvelles pratiques :

Le design one-to-one, qui consiste à construire des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque métier, plutôt que d'imposer un cadre unique.

L'intelligence collective, mobilisée lors d'ateliers et de démarches de co-design, où les expertises juridiques, techniques et opérationnelles s'articulent pour élaborer des solutions partagées.

Un dialogue transversal renforcé, qui permet aux juristes de dépasser la posture de « valideurs » pour devenir des partenaires capables d'orienter et de sécuriser les projets stratégiques.

En bousculant leurs modes de collaboration, les directions juridiques ont ainsi redéfini leur performance : moins centrée sur la production d'avis ponctuels, cette dernière se mesure désormais à la **capacité des directions juridiques à fluidifier les interactions, à anticiper les risques et à contribuer directement à la réussite collective des projets.**

3. BOUSCULER LA POSTURE DU PROFESSIONNEL DU DROIT FACE À L'OUTIL

L'introduction d'outils de Contract Lifecycle Management (CLM) dans les directions juridiques a agi comme un révélateur : au-delà de la dimension technologique, c'est bien un enjeu organisationnel qui se dessine. La simple acquisition d'un outil ne suffit pas ; elle interroge la manière dont les juristes travaillent, coopèrent et conçoivent leur contribution à la performance collective.

Le CLM comme révélateur d'un enjeu organisationnel

Pensé comme une solution pour fluidifier la gestion contractuelle, **le CLM met en évidence les silos et les tensions organisationnelles existantes**. Il confronte les juristes à la nécessité de repenser leurs processus, d'harmoniser leurs pratiques et de clarifier leurs interactions avec les autres parties prenantes.

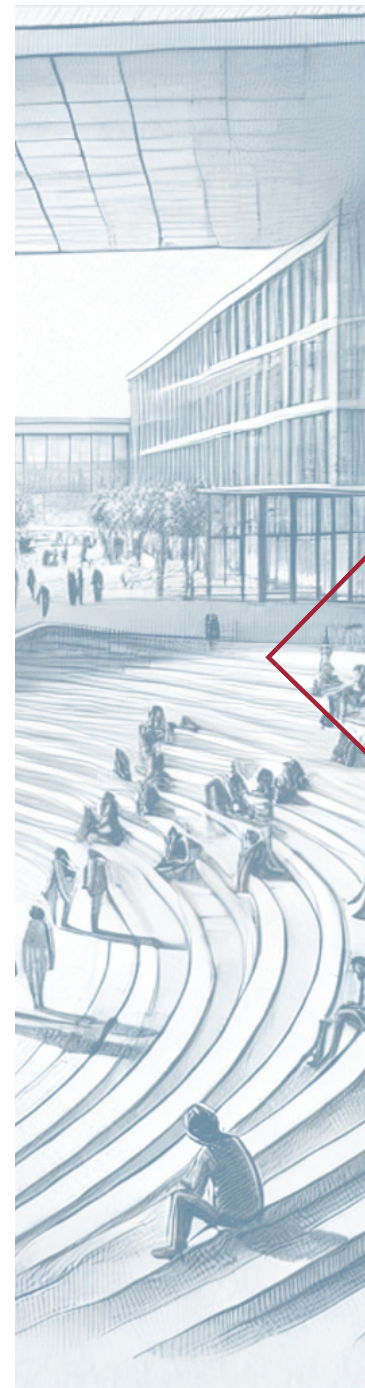
L'outil ne suffit pas sans méthode partagée

Un outil ne transforme pas une organisation par sa seule présence. Sans méthodologie commune, sans référentiel partagé et sans formation adaptée, le risque est de reproduire les anciennes pratiques dans un environnement digitalisé, sans réel gain de valeur. **L'adoption d'un CLM impose donc de définir une gouvernance claire, des règles d'usage partagées et des indicateurs de suivi pertinents.**

Le risque d'automatiser sans alignement stratégique

La tentation de l'automatisation peut conduire à accélérer des processus... sans qu'ils soient alignés sur la stratégie de l'entreprise. Ce décalage expose à un double risque : d'une part, standardiser des pratiques inadaptées ; d'autre part, perdre de vue le rôle structurant du droit comme levier stratégique. **La performance juridique ne réside pas dans la vitesse d'exécution seule, mais dans la capacité à relier l'outil aux objectifs globaux de l'organisation.**

En ce sens, **bousculer la posture du professionnel du droit face à l'outil, c'est dépasser une vision purement instrumentale** pour inscrire l'innovation technologique dans une transformation plus large des méthodes et des finalités de la fonction juridique.



III. Créer : faire émerger un droit connecté, collectif, incarné

Cette dernière partie s'inscrit dans un effort collectif plus large, soutenu par de nombreux partenaires engagés dans une vision partagée de la performance juridique.

1. CRÉER DU LIEN ENTRE FONCTIONS, ENJEUX, MÉTIERS

La transformation de la performance juridique **ne peut se concevoir isolément**. Elle suppose une capacité renforcée à **créer des passerelles entre les différentes fonctions de l'entreprise**, à décroiser les expertises et à instaurer un langage commun.

Le droit comme vecteur de transversalité

En s'affirmant comme un levier stratégique, le droit devient un catalyseur de coopération. Les directions juridiques sont de plus en plus appelées à intervenir dans des projets transverses, numériques, éthiques, organisationnels, où leur rôle n'est pas seulement de sécuriser mais de relier. **Elles contribuent ainsi à articuler des visions parfois divergentes entre métiers, techniciens et gouvernance.**

Coopération et décroissement

Cette évolution repose sur des pratiques concrètes : participation des juristes aux comités pluridisciplinaires, construction de référentiels partagés, mise en place de démarches de co-design avec les métiers. Le décroissement ne se limite pas à une meilleure communication : **il s'agit de construire une dynamique collective où le droit devient un point de convergence et non un élément séparé.**

Un langage commun avec les métiers

La performance juridique repose enfin sur la capacité à parler la langue des opérationnels : transformer des notions complexes en repères clairs, rendre les règles accessibles et compréhensibles, et inscrire l'analyse juridique dans les préoccupations concrètes des projets. **Ce langage partagé est le socle de la confiance et de la reconnaissance du rôle stratégique du juriste.**

Ainsi, créer du lien entre fonctions, enjeux et métiers revient à **inscrire la direction juridique dans une logique de coopération élargie, où sa valeur se mesure autant à sa capacité d'intégration qu'à son expertise technique.**

2. CRÉER UN LEADERSHIP PARTAGÉ ET RESPONSABLE

La transformation de la performance juridique ne réside pas seulement dans les outils ou les indicateurs. Elle appelle également **un renouvellement profond du leadership au sein des directions juridiques et des cabinets d'avocats.** L'enjeu n'est plus d'incarner une autorité verticale, mais de **développer un leadership partagé, fondé sur la responsabilité collective et la confiance.**

Sécurité psychologique et droit à l'erreur

La performance des équipes dépend étroitement de leur capacité à travailler dans un climat de sécurité psychologique. Oser exprimer un doute, partager une intuition ou proposer une solution innovante suppose que l'erreur soit considérée comme un levier d'apprentissage et non comme une faute. **Créer cette culture du droit à l'erreur constitue une condition essentielle pour libérer l'initiative** et renforcer la créativité au sein des équipes que ce soit en entreprise ou en cabinet.

Une posture de coach plutôt que de contrôleur

Le manager juridique est invité à adopter une posture de coach : accompagner, soutenir, valoriser les compétences individuelles et collectives, plutôt que de se limiter à valider ou sanctionner. Ce changement de posture favorise la **responsabilisation et l'autonomie**, et permet aux juristes ou collaborateurs des cabinets de **s'engager pleinement dans des projets transverses.**

Un leadership horizontal et collectif

Le nouveau leadership juridique se conçoit comme **une dynamique partagée.** Il s'appuie sur la capacité des juristes et des avocats à coopérer entre eux et avec les autres fonctions, à distribuer les responsabilités selon les compétences, et à reconnaître la valeur de la contribution de chacun. **Ce modèle horizontal nourrit la cohésion, renforce la confiance des parties prenantes et ancre le droit dans une logique de co-construction stratégique.**

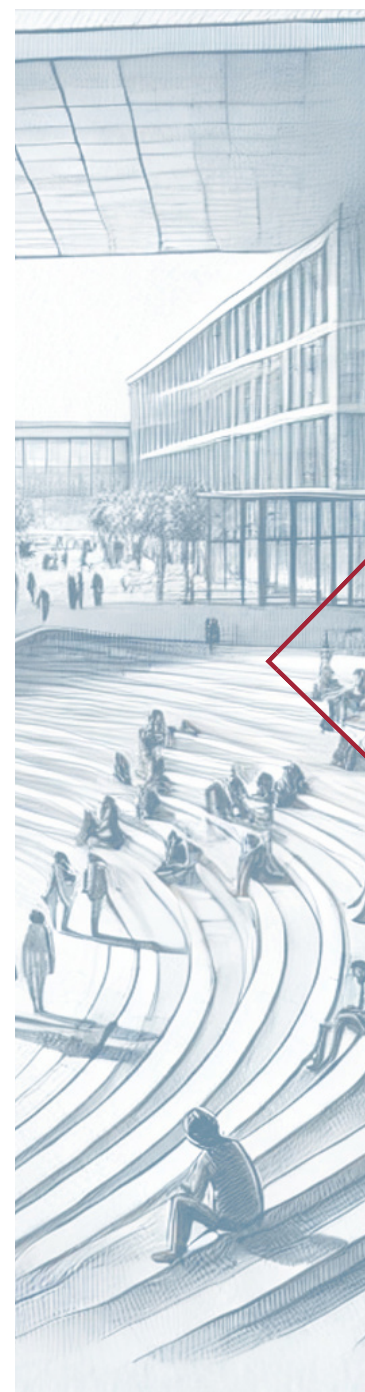
Ainsi, créer un **leadership partagé et responsable revient à redéfinir l'autorité du juriste ou de l'avocat** : non pas comme une figure de contrôle isolée, mais comme un catalyseur de performance collective, capable de faire émerger intelligence, agilité et confiance dans la gouvernance juridique.

3. CRÉER UN SOCLE TECHNOLOGIQUE COOPÉRATIF

La performance juridique ne peut se concevoir indépendamment des infrastructures technologiques qui la soutiennent. L'essor de l'intelligence artificielle générative, des outils "prédictifs" et des plateformes de données oblige les directions juridiques à repenser leur rapport à la technologie, non plus comme un simple support, **mais comme un cadre stratégique à co-construire.**

L'intégration de briques d'IA générative ou d'outils "prédictifs" soulève de nouveaux arbitrages : comment garantir l'intégrité des décisions juridiques sans freiner l'innovation ? Comment assurer la robustesse des données d'entraînement sans créer d'injustices systémiques ? Ces dilemmes, abordés lors des échanges sur les Legal Data Space (environnements structurés et sécurisés permettant le partage et la valorisation des données juridiques dans un cadre de confiance et de gouvernance commune) montrent que la gouvernance technologique ne peut pas se penser hors sol : **elle doit être co-construite entre juristes, techniciens et dirigeants, avec le droit comme garde-fou et accélérateur.**

Les réflexions sur la mutualisation des systèmes d'information et la montée en puissance des logiques de Legal Data Space ont été nourries par plusieurs échanges lors des ateliers du Legal Performers Day. La pluralité des formats (démonstrations, échanges sur l'IA, cas d'usage en matière de CGV) a permis de **croiser les perspectives métiers, technologiques et éthiques sur la circulation des données juridiques.**



L'un des apports majeurs du Legal Data Space réside dans sa capacité à donner accès à des données privées, validées et contextualisées, qui viennent compléter les modèles d'IA existants.

Ce pilotage des flux de données juridiques permet de dépasser les limites des bases ouvertes ou publiques, souvent partielles ou biaisées, et de garantir une utilisation éthique et maîtrisée de la donnée.

Contrairement à un système de stockage isolé, le Legal Data Space repose sur une logique de partage.

Mutualisation et souveraineté partagée

Chaque entité contribue et accède en retour à des données enrichies, créant une valeur collective et un positionnement différenciant pour les directions juridiques et leurs partenaires.

Cette mutualisation contrôlée donne **une valeur mesurable à la donnée juridique**, en la transformant en un actif stratégique commun.

Vers une coopération constructive

Ce socle technologique coopératif repose sur des principes de coopération, de transparence et de maîtrise des LLM (Large Language Models).

Il suppose de dépasser les frontières traditionnelles entre concurrence et collaboration pour partager les coûts d'entraînement, sécuriser la circulation des données et développer des solutions adaptées aux besoins collectifs.

Ainsi, créer un socle technologique coopératif, **c'est replacer le droit au cœur de la gouvernance numérique**. C'est faire du juriste un acteur clé de l'équilibre entre innovation, souveraineté et responsabilité, **garantissant que la technologie reste un accélérateur de confiance et non un facteur de dépendance**.

Conclusion – Une fonction en transformation, une performance à réinventer

La performance juridique se repense, non seulement dans ses indicateurs, mais dans ses structures, ses alliances et ses finalités.

Le Legal Performers Day 2025 a ouvert un espace fécond de réflexion sur la performance juridique. **Cette journée a mis en lumière les tensions, les pistes d'action et les reconfigurations profondes à l'œuvre dans la fonction juridique.**

Mais au-delà du diagnostic, c'est une dynamique de transformation qui s'est esquissée : une performance juridique qui ne se réduit plus à des livrables, **mais s'incarne dans des liens, des coopérations et des capacités à éclairer les décisions.**

Trois mouvements structurants en émergent :

- **Un mouvement de requalification**, qui interroge les indicateurs, les outils, les mots mêmes par lesquels on juge l'efficacité juridique.
- **Un mouvement de repositionnement**, qui redonne au droit un rôle stratégique dans la fabrique de la décision.
- **Un mouvement de reliance**, qui appelle à penser la performance comme une dynamique collective, humaine, technologique et éthique.

Les professions juridiques sont à la croisée des chemins. Elles ne peuvent se contenter d'adapter leurs process. Elles doivent se doter d'un cap, d'une vision et d'alliances nouvelles pour accompagner les transitions et incarner leur valeur. **À l'heure où les entreprises se réinventent, le droit à un rôle clé à jouer : non pas comme simple garant, mais comme architecte du sens, de la confiance et de la cohérence.**



Nos partenaires

Cette publication s'inscrit dans une **dynamique de collaboration** active avec un ensemble de partenaires qui ont contribué, par leur soutien et leur expertise, à l'enrichissement des réflexions partagées lors du **Legal Performers Day 2025**.

SEPTEO LEGAL SUITE

Leader des technologies juridiques, Septeo Legal Suite déploie son expertise sur le pilotage juridique d'entreprise, la gestion du cycle contractuel, la gouvernance et le risque. En combinant IA et savoir-faire métier, Septeo Legal Suite améliore la performance de plus de 700 clients. Présent en France et au Canada, Legal Suite appartient depuis 2018 au Groupe Septeo, l'acteur européen de référence dans l'édition de logiciels métiers avec 200 000 utilisateurs et un CA annuel de 420M€.



LEXISNEXIS

Acteur majeur de l'innovation juridique, LexisNexis allie expertise et technologie pour proposer des solutions d'information, d'Analytics et d'IA générative, dont notre nouvel assistant IA, Protégé. Filiale du groupe RELX, nous aidons les professionnels du droit à prendre des décisions éclairées et à renforcer la sécurité juridique. Depuis plus de 115 ans, notre mission est de faire progresser la Primauté du droit et de favoriser l'accès de tous à la protection juridique.



GINO LEGALTECH

Gino LegalTech est le leader du Contract Lifecycle Management (CLM). Notre solution permet d'automatiser, gérer et analyser les contrats tout au long de leur cycle de vie. Grâce à l'IA et à une expertise juridique reconnue, Gino aide les directions juridiques et les opérationnels à gagner en performance, à accélérer leur time-to-market et à sécuriser les opérations contractuelles.



PRIME CONSEIL

Prime Conseil est un cabinet de conseil spécialisé dans le contract management. Il accompagne les directions juridiques, achats et opérations dans la maîtrise de leurs contrats, depuis la négociation jusqu'à l'exécution, en passant par la gestion des claims afin de sécuriser, valoriser et améliorer la performance. Prime est reconnu pour son approche singulière du contract management centrée sur le digital, la relation et la performance opérationnelle et financière des contrats. LegalTech est le leader du Contract Lifecycle Management (CLM). Notre solution permet d'automatiser, gérer et analyser les contrats tout au long de leur cycle de vie. Grâce à l'IA et à une expertise juridique reconnue, Gino aide les directions juridiques et les opérationnels à gagner en performance, à accélérer leur time-to-market et à sécuriser les opérations contractuelles.



XLO CONSULTING

Ancien Juriste, puis Directeur Juridique d'une ETI internationale, j'ai fondé XLO avec l'envie d'accompagner les Directions Juridiques de l'intérieur, en prenant en compte l'équation existante, sur des thèmes trop souvent mis à l'écart dans un métier de techniciens où priment sans cesse les urgences.

Parmi ceux-ci, on retrouve classiquement l'Organisation (Thèmes Legal Ops), la Transformation et la Digitalisation (Legal Tech) de votre Direction Juridique.



INSIDE LAW

Depuis 2018, Inside accompagne les entreprises dans leurs transformations juridiques et digitales. Plus qu'un prestataire, nous sommes un partenaire opérationnel, réactif et pragmatique. Forts d'une expertise en privacy, droit des affaires, sociétés et compliance, nous proposons des solutions concrètes et efficaces, sur mesure ou intégrées à vos équipes.



FFLAW

La société d'avocats FFLAW a été créée par Franck FURODET, autour de son réseau et écosystème des affaires, pour capitaliser sur plus de 20 ans d'expertise en direction juridique de grands groupes, PME et structures innovantes.

Une vision : FFLAW développe la modernisation de l'accompagnement des entreprises, des porteurs projets, start-up, PME et grands groupes, afin de coconstruire, optimiser et structurer leurs fondations, business models et stratégies de développement.

Une posture : avocat entrepreneur, mentor et coach des acteurs des affaires, du retail, de la tech' et du digital, FFLAW incarne leur partenaire maker et stratégique pour fluidifier leurs solutions sur l'ensemble du droit des affaires à 360°, des contrats internationaux, de la propriété intellectuelle et des nouvelles technologies.

Une priorité : Son approche pro-active et empathique place la performance légale au service de l'expérience utilisateur. L'expertise de FFLAW est personnalisée aux besoins réels de ses utilisateurs. Un droit pratique, agile et créatif qui libère pleinement les opportunités.



AXEPTIO

Axeptio est une entreprise française qui réinvente la gestion du consentement — cookies, formulaires ou contrats — en plaçant le design au cœur de la conformité. Ses solutions allient esthétique, transparence et rigueur juridique pour bâtir la confiance entre marques et utilisateurs, transformant ainsi les contraintes réglementaires en leviers de confiance et de fidélisation



LEGORA

La plateforme d'IA collaborative de Legora aide les professionnels du droit à analyser et rechercher plus rapidement, rédiger plus intelligemment et conseiller avec précision. Soutenue par des investisseurs de renommée mondiale tels que ICONIQ, General Catalyst, Benchmark, Redpoint Ventures et Y Combinator, Legora accompagne plus de 400 équipes dans plus de 40 pays.



BIGNON LEBRAY

Avocats d'affaires depuis 1982
(<https://www.bignonlebray.com/>).

Partenaire des dirigeants, investisseurs et institutions, le cabinet Bignon Lebray intervient en conseil comme en contentieux sur l'ensemble du droit des affaires. Implanté à Paris, Lille, Lyon et Aix-en-Provence, le cabinet réunit plus de 120 avocats et juristes, dont 35 associés, guidés par l'engagement, la technicité et la proximité. Son département Propriété intellectuelle et nouvelles technologies, composé d'une équipe de 12 avocats, est dirigé par Benjamin Mourot, avocat spécialiste en droit du numérique, enseignant à l'Université Catholique de Lille et auprès du COMCYBER-MI.



Nous les remercions pour leur confiance et leur engagement dans cette exploration collective de la transformation juridique.

Nous remercions également toutes celles et tous ceux qui ont contribué, comme intervenants, au Legal Performers Day 2025, ainsi que tous les participants, nombreux, à cette journée.

Merci aux intervenants du Legal Performers Day 2025 :

- **Alexandre Verrien**, Directeur juridique, ex SAP, ex DELL
- **Alexandrine Lavaury**, Directrice de la stratégie Segment Entreprise, LexisNexis
- **Alfred de Lassence**, ancien Directeur fiscal d'Air Liquide
- **Anne Witt, Professeur**, EDHEC, EDHEC Augmented Law Institute
- **Benjamin Gras**, Avocat et fondateur du cabinet Inside, en représentation du Bâtonnier de l'Ordre des avocats au Barreau de Lille
- **Benjamin Mourot**, Avocat au Barreau de Lille, associé, cabinet Bignon Lebray
- **Björn Fasterling**, Professeur, EDHEC, EDHEC Augmented Law Institute, membre du Comité Exécutif d'EBEN (European Business Ethics Network)
- **Bruno Platel**, Avocat au Barreau de Lille, en représentation du Bâtonnier de l'Ordre
- **Carla Hegly-Chung**, Directrice commerciale, Septeo Legal Suite
- **Charles-Henri Guery**, Directeur des ventes, Septeo Avocats
- **Christophe Collard**, Professeur, EDHEC, EDHEC Augmented Law Institute

- **Christophe Dhiver**, Fondateur, XLO Legal Operations Consulting
- **Christophe Landat**, Cofondateur d'Axeptio, Directeur juridique d'Agilitation, société éditrice de la suite logicielle Axeptio, Avocat - Barreau de Montpellier (France) & de Montréal (Québec - Canada).
- **Christophe Roquilly**, Professeur et Doyen honoraire du corps professoral à l'EDHEC, Directeur EDHEC Augmented Law Institute
- **Christopher Gbezo**, Responsable Fiscal, John Cockerill
- **Claire Caquant**, Co-Fondatrice, Your Legal Angels
- **Constance Tardy**, Directrice juridique exploitation EMEA, Club Med
- **Cyril de Villeneuve**, Senior Advisor, Gino LegalTech
- **Dan Kohn**, Head of ecosystem development, Septeo, administrateur d'Open Law
- **Dominique Bourrinet**, Directeur Juridique Groupe, Société Générale
- **Emmanuelle Deglaire**, professeur EDHEC, EDHEC Augmented Law Institute
- **Franck Furodet**, Avocat au Barreau de Lille, fondateur de FFLAW
- **Henri Zouingnan**, Partner chez Prime Conseil
- **Isabel Abella Bule**, Global Legal Operations Manager, L'Oréal
- **Jérôme Frizzera-Mogli**, Directeur de l'innovation, EDHEC Augmented Law Institute
- **Julie Guillotte**, Directrice juridique, Adeo
- **Laurence Paquet**, Directrice Juridique, Nhood Holding
- **Laurent Adjedj**, Ingénieur commercial, LexisNexis
- **Magali Rohart**, Directrice juridique, corporate, éthique et compliance groupe, Kiabi
- **Manuel Mesquita**, ancien Directeur Juridique Corporate, Auchan Retail International
- **Martine Boute**, Déléguée AFJE Hauts de France, Directrice juridique ILLI&CO
- **Mathieu Stoclet**, Avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation
- **Mats Fournier Foch**, Account Executive, Gino LegalTech
- **Sophie Le Calvez**, AVH-s.co Partner, ancienne Directrice fiscale
- **Sophie Vieilledent**, Responsable Juridique et Legal Ops Officer, Fnac Darty
- **Stéphane Toubiana**, Directeur Général, School of Life
- **Stephane Lescher**, Directeur des nouveaux marchés, Septeo Legal Suite
- **Stéphanie Fougou**, Présidente d'ECLA (European Company Lawyers Association)
- **Thomas Saint Aubin**, Coordinateur du projet Legal Data Space, Président de l'ADIJ

LEGAL PERFORMERS DAY #2

RENDEZ-VOUS EN 2026

LE JEUDI 11 JUIN 2026

**CAMPUS EDHEC BUSINESS SCHOOL
LILLE**

Pré-inscrivez-vous dès à présent | Places limitées



<https://legalperformers.com/legal-performers-day>



POUR EN SAVOIR PLUS

CONTACTER



jerome.frizzera-mogli@edhec.edu



christophe@village-justice.com

