



LE DROIT COMME INFRASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Dans le prolongement du Legal Performers Day 2026

**A quelles conditions une direction
juridique devient-elle une
infrastructure organisationnelle ?**

Avec le soutien



 **DayTwo**

SOMMAIRE

Partie I — Le droit devient un levier de gouvernabilité des organisations · 9–16

Répondre aux nouveaux défis des organisations · 10–11

Repenser la fonction juridique · 12–13

Faire du juriste un bâtisseur · 14–15

Question de méthode n° 1 · 16

Partie II — La performance juridique repose sur une organisation pensée dans son ensemble · 17–29

Définir une ambition commune · 17–18

Structurer une gouvernance cohérente · 20–23

Concevoir un Operating Model adapté · 24–27

Question de méthode n° 2 · 29

Partie III — La donnée devient un actif stratégique · 30–38

Construire une infrastructure informationnelle · 31–33

Mettre la technologie au service de la performance · 34–35

Renforcer la qualité des décisions · 35–37

Question de méthode n° 3 · 38

Partie IV — Les compétences deviennent le premier facteur d'adaptation · 39–47

Faire évoluer les métiers juridiques · 40–41

Développer les compétences de demain · 41–43

Installer une dynamique d'apprentissage · 44–45

Question de méthode n° 4 · 47

Conclusion · 48–49

Partenaires et contributeurs · 50–54

3

VISIONS

Comment faire du droit un levier stratégique de performance et de création de valeur ?

Dans le prolongement du Legal Performers Day 2026, trois acteurs de la transformation des métiers du droit partagent leur vision des évolutions de la fonction juridique.

François Marchal (Epiq Advisory) souligne l'importance d'une vision stratégique claire pour structurer le modèle opérationnel des directions juridiques.

Laurent Cohen De Lara (Septeo Legal Suite) explore le potentiel de la donnée juridique et de l'intelligence artificielle pour éclairer les décisions et créer de la valeur.

Benjamin Gras (Inside Avocats) met en lumière l'évolution des compétences et de la posture du juriste face aux transformations organisationnelles et technologiques.

Trois perspectives complémentaires qui convergent vers une même ambition : faire du droit une infrastructure organisationnelle au service de la stratégie et de la performance durable des entreprises.

LAURENT COHEN DE LARA,

Responsable marketing
et communication,
Septeo Legal Suite



La prochaine rupture technologique réside dans la capacité des organisations à faire de leur patrimoine juridique un levier d'intelligence et d'action.

Contrats, contentieux, engagements et décisions passées constituent une matière stratégique considérable. L'IA permet de la structurer, de la contextualiser et de la rendre directement exploitable.

« L'IA TRANSFORME LE PATRIMOINE JURIDIQUE DES ORGANISATIONS EN UN LEVIER STRATÉGIQUE DE DÉCISION ET DE CRÉATION DE VALEUR. »

La donnée juridique devient ainsi une infrastructure partagée entre le juridique, les métiers et les dirigeants, capable d'affiner la lecture des risques, de révéler des signaux utiles et d'éclairer les arbitrages. L'observation des usages montre que la technologie crée pleinement de la valeur lorsqu'elle s'adapte aux priorités, aux ressources et aux pratiques de chaque organisation. Chacune peut ainsi construire sa propre trajectoire d'innovation. L'IA renforce la qualité des données et des processus, facilite la circulation de l'information et favorise la coordination des acteurs.

L'innovation juridique devient alors un projet collectif, soutenu par une gouvernance claire des données, des usages et des responsabilités. Dans ce nouvel équilibre, la technologie apporte sa puissance d'analyse et d'anticipation. Le juriste apporte la compréhension du contexte, le discernement et la responsabilité de l'arbitrage.

Cette complémentarité donne au droit une nouvelle portée stratégique : sécuriser l'action, éclairer les choix et accompagner durablement les transformations de l'organisation.

BENJAMIN GRAS,

Avocat,
Inside Avocats



On parle beaucoup de transformation des directions juridiques. Sur le terrain, elle se joue rarement dans les grandes annonces. Elle se joue dans la façon dont une demande est qualifiée, priorisée, traitée et restituée aux métiers.

C'est pourquoi le profil du juriste doit évoluer sur trois dimensions : 1/ une vision business, pour comprendre ce que l'entreprise cherche à accomplir ; 2/ une culture Legal Ops, pour raisonner en volumes, en délais et en niveaux de risque ;

« LA TRANSFORMATION D'UNE DIRECTION JURIDIQUE NE SE JOUE PAS DANS LES OUTILS EUX-MÊMES, MAIS DANS LA CAPACITÉ DE CHAQUE JURISTE À LES APPRÉHENDER ET À S'EN SERVIR. »

3/ une pratique de la gestion de projet, pour conduire le changement plutôt que de le subir. Sans ces trois dimensions, l'accompagnement juridique reste calibré sur l'expertise du juriste, et non sur la réalité opérationnelle.

Reste une difficulté concrète : ces compétences s'acquièrent dans l'action, alors même que les équipes sont absorbées par le quotidien. Comment structurer sa direction juridique tout en continuant à répondre aux enjeux métiers ? C'est là que l'apport d'intervenants externes, en détachement par exemple, peut jouer un rôle d'accélérateur. Ils apportent un regard neuf et une réelle flexibilité pour les équipes.

Cette exigence prend une dimension nouvelle avec l'arrivée de l'IA. Le juriste saura-t-il identifier où elle crée réellement de la valeur ? Celui qui ne les maîtrise pas risque de la subir. **Et si l'IA n'était pas une menace pour le métier de juriste, mais la meilleure occasion de le réinventer ?**

FRANÇOIS MARCHAL,

EMEA Director, **Epiq
Advisory**



Le manifeste de cette édition 2026 posait une condition : concevoir le droit comme une infrastructure organisationnelle « implique d'aligner vision, process et technologies ». L'ordre n'est pas anodin. Les directions juridiques ont beaucoup investi les deux derniers termes : outils, pilotes d'IA, refontes de processus, démarches Legal Ops. Le premier mérite désormais la même attention, car c'est lui qui relie les deux autres. Car on ne change pas d'échelle en additionnant des projets, mais en proposant une vision.

« **LA VISION DONNE SON SENS À L'OPERATING MODEL ; L'OPERATING MODEL DONNE CORPS À LA VISION** »

Et une vision n'est pas certainement pas seulement une intention : c'est avant tout un choix. Choisir ce que la direction juridique rend possible pour l'entreprise, c'est aussi choisir ce qu'elle cessera de faire, ou de faire elle-même. Une vision prend toute sa force lorsqu'elle assume aussi ses renoncements.

C'est elle qui donne son cahier des charges à l'operating model. Sans elle, recrutements, outils et arbitrages risquent de se décider au fil de l'eau. La vision donne son sens à l'operating model ; l'operating model donne corps à la vision.

Encore faut-il qu'elle parle la langue de ceux qu'elle sert. Formulée en risques évités, elle parle aux juristes ; formulée en décisions rendues possibles et en valeur mesurée, elle engage l'ensemble de l'Entreprise, en ce compris la direction générale.

La question de l'année qui vient n'est donc pas « quel outil déployer ? ».

Elle est plus exigeante : **quelle promesse sommes-nous prêts à tenir, et à mesurer ?**

INTRODUCTION

L'intensification des réglementations, l'accélération des innovations technologiques, les exigences croissantes en matière de conformité, de cybersécurité ou de responsabilité sociétale, mais aussi la multiplication des interdépendances économiques et géopolitiques transforment profondément les conditions dans lesquelles les entreprises prennent leurs décisions.

Dans cet environnement marqué par l'incertitude, la performance ne repose plus uniquement sur la qualité des expertises ou sur la solidité des processus. Elle dépend de la capacité des organisations à coordonner leurs acteurs, à faire circuler une information fiable, à arbitrer rapidement et à conduire leurs transformations de manière cohérente.

Ces évolutions interrogent directement la place du droit dans l'entreprise.

Longtemps considéré comme un cadre destiné à sécuriser les activités et à prévenir les risques, le droit est aujourd'hui confronté à des attentes nouvelles. Les directions juridiques ne sont plus seulement sollicitées pour dire ce qui est possible ou non. Elles sont attendues sur leur capacité à accompagner les projets et à éclairer les décisions. Elles doivent aussi faciliter les coopérations entre les métiers et contribuer, plus largement, à la performance de l'organisation.

Cette évolution dépasse largement la question de la transformation numérique ou de l'intelligence artificielle. Elle conduit à repenser le rôle même de la fonction juridique. Comment permettre au droit d'accompagner des organisations plus agiles sans renoncer à la sécurité juridique ? Comment articuler expertise, gouvernance, technologies, données et compétences pour soutenir des décisions toujours plus complexes ? **Plus fondamentalement, à quelles conditions le droit peut-il devenir une véritable infrastructure organisationnelle ?**

C'est à cette question qu'a souhaité répondre le Legal Performers Day 2026, organisé par l'EDHEC Augmented Law Institute. Chercheurs, directeurs juridiques, avocats, experts des Legal Operations, spécialistes de la donnée et de l'intelligence artificielle y ont confronté leurs expériences autour d'une conviction commune : la transformation des directions juridiques et des cabinets d'avocats ne peut être réduite à l'adoption de nouveaux outils ou à l'optimisation de processus existants.

Elle implique une réflexion plus globale sur la manière dont le droit contribue à la gouvernabilité des organisations.

De ces échanges émerge une idée forte, qui constitue le fil conducteur de ce livre blanc : **le droit ne crée pleinement de la valeur que lorsqu'il est pensé comme une infrastructure**. Une infrastructure qui ne se limite pas aux règles ou aux procédures, mais qui articule une vision stratégique, une gouvernance claire, une organisation adaptée, des données fiables, des technologies maîtrisées et des compétences en constante évolution. Autrement dit, un ensemble cohérent de dispositifs qui permet à l'organisation de décider, d'agir et de se transformer dans la durée.

Ce livre blanc propose ainsi de dépasser une approche traditionnelle de la fonction juridique pour explorer les conditions de cette transformation. Il montre comment le droit peut devenir un levier de gouvernabilité et pourquoi la performance juridique repose désormais sur un modèle d'organisation pensé dans son ensemble. Il met en évidence que la donnée et les technologies constituent de nouveaux actifs stratégiques. Et il explique pourquoi les compétences représentent aujourd'hui le premier facteur d'adaptation des directions juridiques et plus généralement des équipes juridiques.

Plus qu'une réflexion sur l'avenir de la fonction juridique, ce livre blanc invite à porter un regard renouvelé sur la place du droit dans les organisations. Non plus comme une fonction qui intervient en marge des décisions, mais comme une infrastructure qui contribue à les rendre possibles.



I. LE DROIT DEVIENT UN LEVIER DE GOUVERNABILITÉ DES ORGANISATIONS

Pendant longtemps, le droit a été appréhendé comme une fonction de sécurisation. La direction juridique, avec l'aide de ses conseils externes (en particulier les cabinets d'avocats) intervenait principalement pour garantir la conformité des activités, limiter les risques et protéger l'organisation face aux contentieux. Cette conception demeure indispensable, mais elle ne suffit plus à répondre aux transformations profondes auxquelles les entreprises sont confrontées.

L'intensification des réglementations, l'accélération des innovations technologiques, la multiplication des risques systémiques et l'interconnexion croissante des organisations modifient profondément les conditions d'exercice de la fonction juridique. Dans cet environnement mouvant, les décisions ne peuvent plus être pensées uniquement sous l'angle de leur conformité. Elles doivent également être coordonnées, arbitrées, documentées et rendues possibles dans un contexte où les incertitudes deviennent permanentes.

C'est précisément dans cette perspective qu'émerge la notion d'infrastructure juridique développée lors du Legal Performers Day 2026. Loin de désigner un simple ensemble d'outils ou de procédures, elle renvoie à un système vivant qui articule gouvernance, processus, technologies, données, compétences et pratiques collectives afin de rendre l'action de l'organisation plus résiliente et plus performante, et la rendre plus cohérente.



Comme le rappelle Christophe Roquilly, directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute en ouverture de la journée, une infrastructure juridique est « *un ensemble de dispositifs, d'outils, d'acteurs [...] qui rendent possible une action collective durable au service de la pérennité de l'entreprise et de son développement* ».

Dans cette approche, la fonction juridique cesse d'être uniquement un centre d'expertise. Elle devient une fonction structurante qui contribue directement à la gouvernabilité de l'organisation, c'est-à-dire à sa capacité à décider, coordonner ses acteurs et conduire ses transformations dans la durée.



A. Répondre aux nouveaux défis des organisations

Une complexité devenue structurelle

Les organisations évoluent désormais dans un environnement où la complexité n'est plus un phénomène exceptionnel mais une caractéristique permanente. L'empilement des normes nationales, européennes et internationales et leurs nouvelles exigences en matière de conformité, de responsabilité sociétale, de cybersécurité ou encore de protection des données imposent aux entreprises une vigilance continue.

Cette inflation normative ne constitue toutefois qu'une facette d'une transformation plus profonde. Les entreprises doivent simultanément intégrer de nouveaux modèles économiques, composer avec des chaînes de valeur mondialisées, répondre à des attentes sociétales croissantes et adapter leurs organisations à des innovations technologiques.

L'accélération technologique bouleverse les modes de décision

L'intelligence artificielle constitue probablement l'exemple le plus visible de cette accélération. En quelques années seulement, les directions juridiques ont vu apparaître des outils aux multiples capacités : analyser des contrats, produire des synthèses, générer des contenus, automatiser certaines tâches ou assister les opérationnels dans leurs recherches documentaires.

Un point essentiel résiste : la véritable rupture n'est pas technologique ; elle est organisationnelle. **Les projets les plus créateurs de valeur ne sont pas ceux qui reproduisent les tâches existantes mais ceux qui permettent de transformer la manière dont le droit circule dans l'entreprise**

L'intelligence artificielle ouvre ainsi la possibilité de diffuser plus largement la culture juridique, de rendre les connaissances accessibles, de produire des contenus pédagogiques ou encore d'améliorer la circulation de l'information.

Le défi n'est donc plus seulement d'adopter une technologie, mais de l'intégrer dans une organisation capable d'en tirer durablement parti.

Cette mutation suppose de repenser les processus, les responsabilités et les interactions entre les équipes humaines et les outils numériques.

Des organisations de plus en plus interdépendantes

À cette complexité réglementaire et technologique s'ajoute une troisième évolution majeure : les décisions juridiques ne sont plus isolées. Elles s'inscrivent dans des organisations où les responsabilités sont distribuées entre de multiples acteurs, internes et externes : directions métiers, fonctions support, partenaires externes, prestataires technologiques, cabinets d'avocats ou autorités de contrôle.

Dans ce contexte, la qualité d'une décision dépend autant de la circulation de l'information que de la qualité de l'analyse juridique.

Christophe Roquilly insiste sur cette dimension relationnelle en rappelant qu'une infrastructure est indissociablement matérielle et humaine. Elle associe des outils, des processus mais également des acteurs dont les interactions rendent possible une action collective durable.

B. Repenser la fonction juridique

Les transformations décrites précédemment conduisent les directions juridiques à adapter leurs pratiques ; elles les invitent aussi à redéfinir leur rôle au sein de l'organisation. Lorsque les environnements deviennent plus complexes, plus interdépendants et plus incertains, la performance ne dépend plus uniquement de la capacité à produire une expertise juridique de qualité. Elle repose sur la capacité de l'organisation à coordonner ses acteurs, à structurer ses décisions et à rendre ses transformations juridiquement opérables.

Dans cette perspective, le droit ne constitue plus uniquement un cadre de contraintes. Il devient une infrastructure de gouvernance, au sens où **il organise les interactions entre les personnes, les processus, les technologies et les décisions**. La fonction juridique est non seulement responsable de l'application des règles mais elle contribue également à créer les conditions qui permettent à l'entreprise d'agir de manière sécurisée et durable.

« Je suis convaincu que le moyen pour s'en sortir, c'est justement la question de l'Operating Model : réfléchir à comment est-ce qu'on s'organise et quels sont les choix que l'on fait pour essayer de répondre à ces enjeux. »

François Marchal, EMEA Director, Epiq

Du contrôle à la coordination

Pendant longtemps, la direction juridique a principalement été sollicitée comme une fonction de contrôle. Son intervention intervenait souvent en fin de processus afin de vérifier la conformité d'un contrat, de limiter un risque ou de sécuriser une opération. Cette logique atteint aujourd'hui ses limites.

Dans des organisations où les décisions se prennent de manière distribuée, où les projets mobilisent simultanément les métiers, les fonctions support, les partenaires technologiques et les prestataires externes, le contrôle a posteriori ne suffit plus. Il doit laisser place à une logique de coordination.

Le rôle du juriste consiste désormais à organiser les conditions de la coopération entre les différents acteurs de l'entreprise. Cela implique de clarifier les responsabilités, de structurer les circuits de décision, de formaliser des règles communes **(si importantes**

quand il s'agit, par exemple, d'élaborer un playbook dans un contexte de déploiement d'une intelligence artificielle) et de créer des modes de fonctionnement suffisamment robustes pour accompagner les transformations sans ralentir l'action.

De l'expertise à la gouvernabilité

Cette transformation conduit également à dépasser une conception du juriste fondée exclusivement sur son expertise technique.

Bien entendu, la maîtrise du droit demeure indispensable. Mais elle ne constitue plus, à elle seule, un facteur de performance. Dans des environnements où les risques évoluent rapidement et où les décisions sont collectives, la véritable valeur du droit réside dans sa capacité à rendre l'organisation gouvernable.

La notion de **gouvernabilité** renvoie à la capacité d'une organisation à prendre des décisions cohérentes. Cette dernière doit aussi arbitrer entre des intérêts parfois contradictoires et coordonner des acteurs nombreux. Elle doit, enfin, savoir adapter ses modes de fonctionnement sans perdre en efficacité.

Dans cette perspective, le droit agit comme un système d'organisation. Il définit les rôles, structure les responsabilités, formalise les arbitrages et permet aux différents acteurs de partager un cadre commun d'action. Il devient ainsi une condition de la capacité de l'entreprise à conduire durablement ses transformations.

De la conformité à la création de valeur

Une direction juridique efficace était celle qui limitait les risques, sécurisait les opérations et prévenait les contentieux. Ces missions demeurent essentielles. Mais elles ne suffisent plus à rendre compte de la valeur produite par la fonction juridique.

Les échanges du Legal Performers Day montrent au contraire que les organisations attendent désormais du juridique qu'il contribue directement à la stratégie de l'entreprise. Il doit être un facilitateur de projets ainsi qu'un accélérateur de décisions. Et, bien sur, un accompagnateur des transformations. Autrement dit, la création de valeur ne résulte plus uniquement de la réduction des risques ; elle naît de la capacité du droit et des équipes juridiques à rendre les projets réalisables.

La création de valeur, du point de vue de la fonction juridique, ne consiste donc pas à opposer performance économique et sécurité juridique. Elle repose au contraire sur leur articulation. En sécurisant les arbitrages, en fluidifiant les interactions entre les métiers, en structurant l'information et en rendant les décisions plus robustes,

le droit permet aux organisations d'innover, d'investir et de transformer leurs modèles avec davantage de confiance.

C. Faire du juriste un bâtisseur

Si le droit devient une infrastructure organisationnelle, alors le rôle du juriste évolue lui aussi en profondeur. Il ne peut plus être uniquement l'expert auquel on soumet une question juridique ou le garant de la conformité des décisions. Il devient celui qui conçoit, fait vivre et améliore en permanence les conditions permettant à l'organisation d'agir de manière cohérente et durable.

La métaphore du bâtisseur, qui a traversé l'ensemble des sessions du Legal Performers Day 2026, traduit ce changement de perspective. À l'image d'une infrastructure dont on ne remarque souvent l'existence que lorsqu'elle cesse de fonctionner, le travail du juriste consiste de plus en plus à construire des dispositifs et des modes de collaboration qui rendent l'action collective plus performante. L'objectif est non seulement de résoudre des problèmes juridiques mais aussi de créer un environnement dans lequel les décisions pourront être prises plus rapidement, avec des responsabilités mieux partagées et des transformations durablement accompagnées.

Organiser l'action collective

Construire une infrastructure juridique revient avant tout à organiser la coopération entre des acteurs aux objectifs, aux expertises et aux contraintes différentes. Comme nous l'avons vu précédemment, les décisions stratégiques ne relèvent plus d'une seule fonction : elles mobilisent différents types d'acteurs. Le juriste devient alors un acteur de coordination. Son rôle consiste à définir des règles du jeu communes, clarifier les responsabilités, structurer les circuits de validation et rendre les arbitrages plus lisibles. Cette organisation de l'action collective permet de rendre les interactions plus efficaces en donnant à chacun un cadre clair pour agir sans ajouter de nouvelles contraintes.

« Nous voulons faire dans cette stratégie des Legal Operations par et pour les juristes. »

Jordan Giuseppi, Legal Counsel et Legal Ops, SNCF Connect & Tech

Cette organisation de l'action collective permet de rendre les interactions plus efficaces en donnant à chacun un cadre clair pour agir sans ajouter de nouvelles contraintes.

Cette logique est particulièrement visible dans les démarches de legal operations présentées par SNCF Connect & Tech : la transformation de la direction juridique repose sur une dynamique collective, non sur une personne ou un projet isolé.

Cette approche traduit une conviction forte : **la transformation n'est durable que lorsqu'elle est portée par l'ensemble de l'équipe et alignée sur les besoins de l'organisation.**

Réduire les frictions

Si le bâtisseur construit des structures, il cherche également à supprimer ce qui ralentit ou complique l'action.

Dans de nombreuses organisations, les frictions proviennent moins de la complexité du droit que d'un manque de lisibilité des processus, d'une mauvaise circulation de l'information ou d'une répartition incertaine des responsabilités. Les sollicitations se multiplient avec des validations qui s'accumulent, mais les connaissances restent dispersées et les mêmes questions reviennent continuellement.

La contribution du juriste consiste alors à **concevoir des mécanismes qui simplifient ces interactions** : formalisation des processus, standardisation des pratiques, diffusion de modèles, développement de playbooks, structuration de la donnée juridique ou encore mise à disposition d'outils permettant aux métiers de gagner en autonomie. Cette recherche de fluidité permet de concentrer l'expertise humaine là où elle crée le plus de valeur sans transiger sur l'expertise juridique.

Soutenir durablement la décision

Enfin, le juriste bâtisseur contribue directement à la qualité de ses décisions.

Cette évolution implique de développer une compréhension fine des enjeux opérationnels, ce qui passe par le dialogue avec les métiers en amont des projets. Il convient d'intégrer le raisonnement juridique au processus décisionnel plutôt que de l'ajouter une fois les décisions arrêtées.

« Ce qui compte, c'est de casser les silos et de casser cette logique d'expertise individuelle pour avoir une vision de performance collective »

Sophie Vieilledent, Responsable juridique et Legal Ops, Fnac Darty

QUESTION DE MÉTHODE #1

Comment le droit devient-il un levier de gouvernabilité des organisations ?

Faire face à la complexité



Le droit aide l'organisation à évoluer dans un environnement marqué par l'intensification des règles, l'accélération technologique et la multiplication des interdépendances.

Clarifier les règles du jeu



Il définit les responsabilités, structure les relations entre les acteurs et crée un cadre commun pour agir.

Organiser les arbitrages



Il permet de mieux répartir les rôles, d'identifier les niveaux de décision et de faciliter les choix dans les situations complexes.

Coordonner les acteurs



La fonction juridique relie les métiers, les dirigeants, les fonctions support et les partenaires autour d'objectifs partagés.

Rendre les projets opérables



Le droit ne se limite pas à identifier les risques : il recherche les conditions permettant de sécuriser et de concrétiser les projets.

Réduire les frictions



Des règles compréhensibles, des processus lisibles et des responsabilités clairement définies facilitent l'action collective.

Soutenir la décision dans la durée



Le juriste intervient en amont, éclaire les choix et contribue à construire des solutions adaptées aux priorités de l'organisation.

II. LA PERFORMANCE JURIDIQUE REPOSE SUR UNE ORGANISATION PENSÉE DANS SON ENSEMBLE

A. Définir une ambition commune

Avant de transformer une organisation, **il faut déterminer ce qu'elle cherche à accomplir.** Cette exigence, évidente en apparence, est loin d'être systématiquement satisfaite. De nombreuses directions juridiques disposent d'équipes compétentes, de processus établis et parfois d'outils performants, sans avoir explicitement défini la contribution qu'elles entendent apporter à l'entreprise.

En l'absence d'une ambition claire, l'activité juridique tend à se construire par accumulation. Les demandes sont traitées à mesure qu'elles se présentent, avec des priorités dictées par l'urgence et des ressources se répartissant en fonction des habitudes plutôt que des enjeux. Tout devient prioritaire et, par conséquent, plus rien ne l'est véritablement.

Définir une ambition commune permet précisément de rompre avec

lcette logique réactive. Il s'agit de formuler une vision partagée du rôle de la direction juridique, en l'alignant sur la stratégie de l'entreprise et en précisant la valeur qu'elle doit produire.

Une vision partagée

Une ambition ne peut pas se réduire à une déclaration générale sur l'accompagnement du business. Elle doit exprimer de manière suffisamment précise ce que la direction juridique entend rendre possible pour l'organisation.

Cette vision constitue un cadre de référence. **Elle donne du sens aux activités quotidiennes et facilite les arbitrages. Les membres de l'équipe peuvent ainsi relier leurs interventions à une finalité plus large.** Elle aide également les métiers et la direction générale à comprendre ce qu'ils peuvent attendre de la fonction juridique.

La vision partagée remplit également une fonction interne. Elle permet de

fédérer les juristes autour d'une identité commune et de dépasser une organisation exclusivement structurée par les spécialités techniques.

Les membres de l'équipe ne sont plus seulement réunis par leur appartenance à une même fonction ; **ils contribuent à une même promesse de valeur.**

Cette ambition ne peut toutefois être imposée uniquement par la direction juridique. Elle doit être **comprise, discutée et appropriée par les équipes.**

« L'ensemble des personnes de la direction juridique doivent être concernées et surtout convaincues de la target. »

*Émilie Berthier, Directrice juridique
France, Kingfisher*

L'alignement avec la stratégie

La vision de la direction juridique ne peut être définie indépendamment de celle de l'entreprise. Une infrastructure juridique performante doit être conçue à partir du modèle économique, des marchés, des risques, des priorités et des transformations de l'organisation qu'elle sert.

Cet alignement constitue la première fondation de l'Operating Model.

S'aligner sur la stratégie ne signifie pas se placer dans une posture d'exécution passive. La direction juridique conserve sa capacité d'analyse, d'alerte et de contradiction. En revanche, ses priorités, son organisation et ses ressources seront pensées en fonction des enjeux réels de l'entreprise.

Une organisation engagée dans une stratégie d'internationalisation, une transformation numérique ou encore le lancement de nouveaux services n'attendra pas la même contribution de sa direction juridique. Dans chaque cas, les compétences nécessaires, les niveaux de risque acceptables, les processus à structurer et les modes de collaboration devront être adaptés.

L'alignement transforme donc les priorités stratégiques en choix juridiques concrets. Il permet de déterminer où concentrer les ressources, quelles activités renforcer, quelles compétences développer et quels projets différer ou abandonner.



La contribution attendue de la direction juridique

Une fois la vision formulée et l'alignement stratégique établi, **l'organisation doit préciser la contribution qu'elle attend de la direction juridique**. Cette clarification est essentielle, car toutes les fonctions juridiques ne poursuivent pas exactement la même promesse de valeur.

Certaines organisations attendront prioritairement de leur direction juridique qu'elle **maîtrise des risques fortement réglementés**. D'autres insisteront sur **l'accompagnement de l'innovation et la rapidité contractuelle**. D'autres encore **demandront le soutien à la croissance internationale ou l'amélioration de l'autonomie des métiers**. Dans tous les cas, la contribution attendue doit être suffisamment claire pour guider l'allocation des ressources et l'évaluation de la performance.

Clarifier la contribution attendue conduit également à questionner le niveau de service réellement nécessaire. Toutes les demandes ne présentent ni la même complexité, ni le même risque, ni la même valeur.



Le Terrain

Éric Ravy recommande ainsi de ne pas commencer une transformation par l'acquisition d'un outil ou par la conception d'un grand schéma théorique. La première étape consiste, selon lui, **à comprendre « les enjeux de la stratégie »** et la place de la direction juridique dans cette stratégie, tout en tenant compte du marché, de l'environnement réglementaire et des perspectives d'évolution de l'entreprise.

Chez SNCF Connect & Tech, cet alignement est organisé selon une logique d'emboîtement. La stratégie Legal Operations est construite autour de la stratégie de l'entreprise, puis déclinée dans la feuille de route de la direction et dans celle de la fonction juridique. Jordan Giuseppi la décrit comme un système de « poupées russes », qui permet de donner du sens aux projets et de prioriser les chantiers en fonction des besoins du business.

Une direction juridique performante ne cherche donc pas à intervenir avec la même intensité sur chaque sujet. Elle détermine où son expertise est décisive, quelles activités peuvent être standardisées et sur quels sujets les métiers peuvent devenir plus autonomes.

B. Structurer une gouvernance cohérente

L'ambition commune définit la direction à suivre ; encore faut-il organiser les conditions de sa mise en œuvre. Une direction juridique peut disposer d'une mission claire et être alignée sur la stratégie de l'entreprise sans parvenir, pour autant, à produire une performance durable. Entre l'intention et l'action se trouve la gouvernance : l'ensemble des mécanismes qui répartissent les responsabilités, déterminent les niveaux d'autorité, organisent la circulation des décisions et rendent les arbitrages possibles.

La gouvernance ne se confond ni avec l'organigramme ni avec la seule position de la direction juridique dans les instances dirigeantes. **Elle désigne la manière dont l'organisation décide concrètement : qui intervient, sur quels sujets, à quel moment et avec quel degré d'autonomie.** Elle doit également préciser les conditions dans lesquelles les métiers sollicitent la fonction juridique, les situations qui nécessitent une validation et celles qui peuvent être traitées directement par les opérationnels.

Cette clarification est d'autant plus nécessaire que l'activité juridique mobilise désormais un écosystème étendu : juristes internes, legal ops, paralégaux, directions métiers, fonctions support, cabinets d'avocats et prestataires technologiques.

A défaut de centraliser toutes les décisions, **une gouvernance cohérente au sein de la direction juridique vise à attribuer chaque responsabilité au bon acteur. Elle doit rendre les circuits de décision intelligibles et organiser les arbitrages en fonction des enjeux réels de l'entreprise.**

Rôles et responsabilités

La première fonction de la gouvernance consiste à déterminer précisément qui fait quoi. Dans de nombreuses organisations, la répartition des responsabilités reste implicite. Elle repose sur les habitudes, les expertises individuelles, la disponibilité des personnes ou les relations historiquement établies avec les métiers.

Tant que l'environnement demeure relativement stable, ce fonctionnement peut sembler efficace. Il devient toutefois fragile dès que les volumes augmentent, que les équipes évoluent ou que les projets mobilisent plusieurs fonctions.

Clarifier les rôles ne revient pas seulement à répartir les domaines juridiques entre les membres de l'équipe. Il faut également déterminer ce qui relève véritablement de la direction juridique, ce qui peut être pris en charge par les opérationnels et ce qui doit être confié à des partenaires externes. La gouvernance doit, en outre, distinguer les interventions qui nécessitent une expertise senior de celles qui peuvent être standardisées, déléguées ou automatisées.

Cette clarification produit un double effet. Elle sécurise d'abord l'organisation en évitant les zones grises, les doublons et les responsabilités laissées sans titulaire. Elle permet ensuite de mieux employer les ressources disponibles.

Les juristes peuvent concentrer leur expertise sur les situations dans lesquelles leur intervention est réellement déterminante, tandis que les métiers gagnent en autonomie sur les sujets encadrés et récurrents.

La gouvernance ne doit cependant pas être conçue uniquement par les responsables de la fonction. Pour devenir effective, elle doit être comprise et appropriée par ceux qui la font vivre.



Le Terrain

Sophie Vieilledent recommande ainsi d'associer les équipes dès l'origine de la démarche afin qu'elles deviennent elles-mêmes actrices de la transformation. La définition des responsabilités devient alors un exercice collectif, et non une simple décision descendante.

Circuits de décision

Définir les rôles ne suffit pas. **Il faut également organiser les interactions entre les acteurs et préciser la manière dont les sujets juridiques circulent dans l'organisation.**

Un circuit de décision mal défini produit rapidement des effets contre-productifs : sollicitations adressées au mauvais interlocuteur, validations successives sans véritable valeur ajoutée, dossiers bloqués dans l'attente d'une réponse, ou intervention tardive du juridique lorsque les choix essentiels ont déjà été effectués. À l'inverse, un circuit lisible permet de faire intervenir la bonne expertise au bon moment et au niveau approprié.

L'enjeu n'est donc pas de faire transiter chaque décision par la direction juridique, **mais de déterminer les situations dans lesquelles son intervention est nécessaire.** Les demandes doivent pouvoir être orientées selon leur niveau de complexité, leur exposition au risque, leur caractère stratégique et la valeur que l'expertise juridique peut leur apporter.

La conception des circuits de décision doit également associer leurs futurs utilisateurs. Une procédure juridiquement parfaite mais déconnectée des contraintes

opérationnelles risque de rester théorique ou d'être contournée. C'est pourquoi les projets de structuration doivent être conduits avec les métiers, à partir de leurs usages et de leurs irritants.

« On ne travaille jamais des projets Legal Operations sans que les métiers ou les parties prenantes soient associés. »

Sophie Vieilledent, Responsable juridique et Legal Ops, Fnac Darty

Cette association "métiers" et "parties prenantes" permet à la direction juridique de quitter une logique de prescription pour entrer dans une logique de conception partagée. Le circuit de décision n'est plus envisagé comme une succession de contrôles, mais comme un parcours permettant de sécuriser et d'accélérer l'action.

Une gouvernance performante ne mesure donc pas son efficacité au nombre de validations qu'elle impose. Elle se reconnaît à sa capacité à orienter rapidement les sujets, à responsabiliser les acteurs et à réserver l'intervention juridique la plus intensive aux décisions qui le justifient réellement.

Arbitrages

Toute organisation dispose de ressources limitées. Elle ne peut accorder le même niveau d'attention juridique à chaque demande, ni traiter tous les sujets avec les mêmes délais, les mêmes compétences ou les mêmes dispositifs de contrôle. Gouverner suppose donc d'arbitrer.

Ces arbitrages portent d'abord sur les priorités. **Une direction juridique doit déterminer les sujets qui nécessitent une intervention immédiate, ceux qui peuvent être planifiés et ceux auxquels elle choisit de ne pas consacrer de ressources particulières.** Ils concernent ensuite le niveau de risque acceptable, le degré d'autonomie confié aux métiers et l'intensité de l'accompagnement juridique.

La performance **suppose de concentrer les moyens disponibles sur les risques et les projets qui ont le plus d'incidence sur la stratégie de l'organisation.**

L'arbitrage ne peut cependant reposer uniquement sur l'intuition ou sur la capacité de certains acteurs à imposer leurs demandes.

Il doit s'appuyer sur des critères explicites : importance stratégique du projet, impact financier, exposition réglementaire, réversibilité de la décision, urgence réelle ou disponibilité

des compétences. Ces critères permettent de transformer la priorisation en décision de gouvernance plutôt qu'en simple gestion de l'urgence.

Cette capacité d'arbitrage doit être régulièrement réévaluée. Les priorités évoluent. De nouveaux risques émergent. Les attentes des métiers se transforment aussi. Une gouvernance cohérente doit donc intégrer des temps de diagnostic, de discussion et d'ajustement.

Cette mise en discussion des perceptions relève pleinement de la gouvernance. Elle évite que les priorités soient décidées uniquement au sommet et **permet de rapprocher la stratégie affichée des réalités vécues par les équipes.**

Structurer une gouvernance cohérente revient ainsi à rendre explicites les responsabilités, les décisions et les renoncements. Cette gouvernance permet de passer d'une direction juridique organisée autour des personnes et des urgences à une fonction pilotée selon des règles communes, des priorités assumées et des circuits compréhensibles.

Elle ne constitue toutefois que l'architecture décisionnelle de l'organisation juridique. Pour produire des effets concrets dans l'activité

quotidienne, elle doit encore être traduite dans un modèle opératoire : répartition des activités, formalisation des processus, choix des ressources et organisation des modes de collaboration.

C'est précisément le rôle de l'Operating Model.

« Aujourd'hui, les directions juridiques ont déjà des Operating Models. [...] La question, c'est juste de savoir s'il est toujours adapté à son environnement. »

François Marchal, EMEA Director, EPIQ

C. Concevoir un Operating Model adapté

L'ambition fixe la direction, et la gouvernance organise les responsabilités. L'Operating Model traduit ces choix dans le fonctionnement quotidien de la direction juridique. Il détermine la manière dont les activités sont réparties, les processus structurés, les ressources mobilisées et les collaborations organisées afin de délivrer un service juridique cohérent avec les priorités de l'entreprise.

Il ne s'agit donc ni d'un simple organigramme ni d'un projet d'optimisation isolé.

L'Operating Model forme un système de choix explicites reliant la stratégie, les personnes, les processus, les outils et la gouvernance. Il vise moins à augmenter mécaniquement la production juridique qu'à délivrer le niveau d'intervention approprié, au moment utile et avec les ressources adéquates. La performance ne dépend alors plus exclusivement de l'engagement individuel des juristes : elle repose sur une organisation capable de reproduire durablement la qualité du service rendu.

L'enjeu n'est d'ailleurs pas de créer un Operating Model à partir de rien. Toute direction juridique possède déjà une manière de fonctionner. Celle-ci s'est souvent formée progressivement, à partir des recrutements, des départs, des spécialités individuelles, des outils disponibles et des réponses apportées aux urgences. **La question est donc de savoir si ce modèle implicite demeure adapté aux besoins de l'entreprise ou s'il doit être volontairement repensé.**

Concevoir un Operating Model adapté revient ainsi à effectuer des choix dans trois domaines étroitement liés : l'organisation des activités, la formalisation des processus et les modes de collaboration.

Organisation des activités

La première fonction de l'Operating Model consiste à organiser le portefeuille d'activités de la direction juridique. Toutes les demandes ne présentent pas le même niveau de complexité, de risque ou de valeur ajoutée. Elles ne doivent donc pas mobiliser les mêmes compétences ni recevoir le même degré d'intervention.

Cette distinction suppose d'abord de connaître précisément l'activité juridique. Cartographier les missions permet d'identifier les dossiers stratégiques, les activités récurrentes, les tâches susceptibles d'être standardisées et celles dont la contribution reste limitée. Cette lecture offre une vision plus objective de la manière dont le temps et les compétences sont réellement employés.

L'organisation des activités doit être construite en fonction du modèle économique, des produits, des risques et des priorités propres à l'entreprise.

L'Operating Model doit donc répondre à plusieurs questions : quelles activités doivent être internalisées ou externalisées ? Quels sujets nécessitent un juriste senior ? Quelles tâches peuvent être confiées à des profils juniors, à des paralegal, aux métiers ou à des outils ? À quel moment la direction juridique apporte-t-elle une véritable valeur ajoutée ?

Ce type d'arbitrage ne traduit pas un désengagement de la direction juridique. Il correspond à une meilleure allocation de son expertise. **L'objectif est de ne plus affecter une ressource rare à une activité faiblement différenciante lorsque celle-ci peut être encadrée autrement.**

Cette démarche suppose également de définir clairement ce que la direction juridique ne prend plus en charge. **L'Operating Model rend ainsi visibles non seulement les missions assumées, mais aussi les renoncements nécessaires à une performance soutenable.**

Processus

Une fois les activités réparties, leur traitement doit être organisé. Les processus définissent les étapes, les responsabilités, les informations requises et les points de validation nécessaires pour conduire une demande jusqu'à son aboutissement.

Cette formalisation des processus permet de réduire la dépendance aux habitudes

individuelles, d'éviter les reprises inutiles et d'offrir un niveau de service plus homogène. Une méthode commune rend les demandes plus faciles à orienter, les dossiers plus simples à suivre et les décisions plus aisées à documenter.

Le processus doit néanmoins rester proportionné à la nature de l'activité.

Un contrat standard et une opération stratégique ne peuvent suivre le même parcours. **L'Operating Model doit permettre de différencier les traitements, d'instaurer des voies simplifiées pour les demandes récurrentes et de renforcer les contrôles lorsque les enjeux le justifient.**

La standardisation devient alors un moyen de concentrer l'expertise là où elle est décisive. Modèles, guides, clauses préapprouvées, matrices de risques ou dispositifs de self-service peuvent réduire le temps consacré aux sujets répétitifs. Ils permettent aussi de rendre la réponse juridique plus accessible et plus prévisible pour les métiers.

Un processus n'a toutefois de valeur que s'il est réellement utilisé.

Sa conception doit partir des besoins, des contraintes et des usages de ceux qui y participent. Elle doit également être révisée lorsque les activités, les risques ou les technologies évoluent.

La formalisation n'est donc pas une fin ; elle constitue un cadre commun que l'organisation doit pouvoir améliorer

“La réussite d'une transformation dépend avant tout des personnes et de la culture qui relie un groupe pour en faire une véritable équipe.”

Jérôme Frizzera, Head of Innovation,
EDHEC Augmented Law Institute



Modes de collaboration

L'Operating Model organise enfin les relations entre les différents acteurs qui contribuent à la production du service juridique. **La performance ne dépend plus seulement de la qualité de chaque professionnel pris isolément, mais de la manière dont les expertises se combinent.**

Cette collaboration ne peut être organisée uniquement depuis la fonction juridique.

Les métiers doivent être associés à la définition des solutions, car ils connaissent les contraintes opérationnelles, les usages réels et les points de friction. La participation des clients internes permet aussi de concevoir des processus qui seront effectivement adoptés.

Cette co-construction transforme la relation entre le juridique et les opérationnels. Les métiers ne sont plus seulement les destinataires d'une règle ou d'une validation ; ils deviennent des parties prenantes de l'infrastructure juridique.

En contrepartie, la direction juridique ne se contente plus de délivrer une expertise : elle accompagne, forme et responsabilise.

L'alignement interne à l'équipe juridique est tout aussi essentiel. Cette appropriation ne se décrète pas. **Elle repose sur l'explication de la finalité du modèle, l'association des équipes**

aux choix et la création de rituels permettant de suivre les progrès.

La culture, le leadership et la confiance deviennent alors des composantes à part entière de l'Operating Model.

La collaboration concerne également l'articulation entre ressources internes et externes. Le recours aux cabinets d'avocats ou aux prestataires ne doit pas résulter uniquement d'habitudes historiques. Il doit répondre à une logique explicite tenant compte de la spécialisation requise, du niveau de risque, de la disponibilité des équipes et du coût global de l'intervention.

Un Operating Model adapté ne cherche donc ni à tout internaliser ni à tout standardiser. Il construit le bon assemblage de compétences, de processus et de partenaires pour chaque catégorie d'activité. Il permet à la direction juridique de fonctionner comme un réseau coordonné plutôt que comme une succession d'expertises isolées.



Un modèle à piloter et à faire évoluer

La conception de l'Operating Model ne s'achève pas lorsque les activités, les processus et les collaborations ont été définis. Le modèle doit être piloté et évalué. Il faut également l'ajuster au regard des résultats obtenus et des évolutions de l'entreprise.

Cette dimension évolutive est essentielle. Une organisation adaptée aujourd'hui peut devenir inopérante demain sous l'effet d'une nouvelle réglementation, d'un changement stratégique, d'une acquisition, d'une innovation technologique ou d'une modification des attentes des métiers. **Le Target Operating Model ne constitue donc pas une cible définitivement figée, mais une trajectoire.**

Le pilotage doit permettre de vérifier si les choix opérés produisent réellement les effets attendus : meilleure allocation des ressources, réduction des délais, autonomie accrue des métiers, amélioration de la qualité du service et recentrage des juristes sur les missions à forte valeur ajoutée. Les résultats obtenus deviennent alors le point de départ de nouveaux ajustements.

Concevoir un Operating Model adapté revient ainsi à mettre en cohérence les choix stratégiques, la gouvernance et le travail quotidien. En organisant les activités selon leur valeur, en formalisant des processus proportionnés et en structurant la collaboration, la direction juridique construit les conditions d'une performance plus constante et plus soutenable.

La performance juridique ne repose alors plus sur la capacité des équipes à absorber toujours davantage de demandes. Elle résulte de leur capacité à choisir où intervenir, à organiser efficacement leurs ressources et à faire évoluer leur modèle au rythme des besoins de l'organisation.

QUESTION DE MÉTHODE #2

Comment concevoir une infrastructure juridique performante ?



Définir une ambition commune

Clarifier le rôle de la direction juridique, sa contribution attendue et la valeur qu'elle doit créer.



Aligner le juridique avec la stratégie

Traduire les priorités de l'entreprise en choix d'organisation, en compétences et en moyens juridiques.



Structurer la gouvernance

Définir les rôles, les responsabilités, les niveaux d'autorité et les circuits d'arbitrage.



Organiser les activités

Répartir les missions selon leur niveau de complexité, de risque et de valeur ajoutée.



Formaliser les processus

Créer des méthodes communes pour fiabiliser, simplifier et accélérer le traitement des demandes.



Organiser la collaboration

Articuler efficacement les équipes juridiques, les métiers, les fonctions support et les partenaires externes.



Piloter et ajuster le modèle

Mesurer les résultats et faire évoluer l'Operating Model en fonction des besoins de l'organisation.

III. LA DONNÉE DEVIENT UN ACTIF STRATÉGIQUE

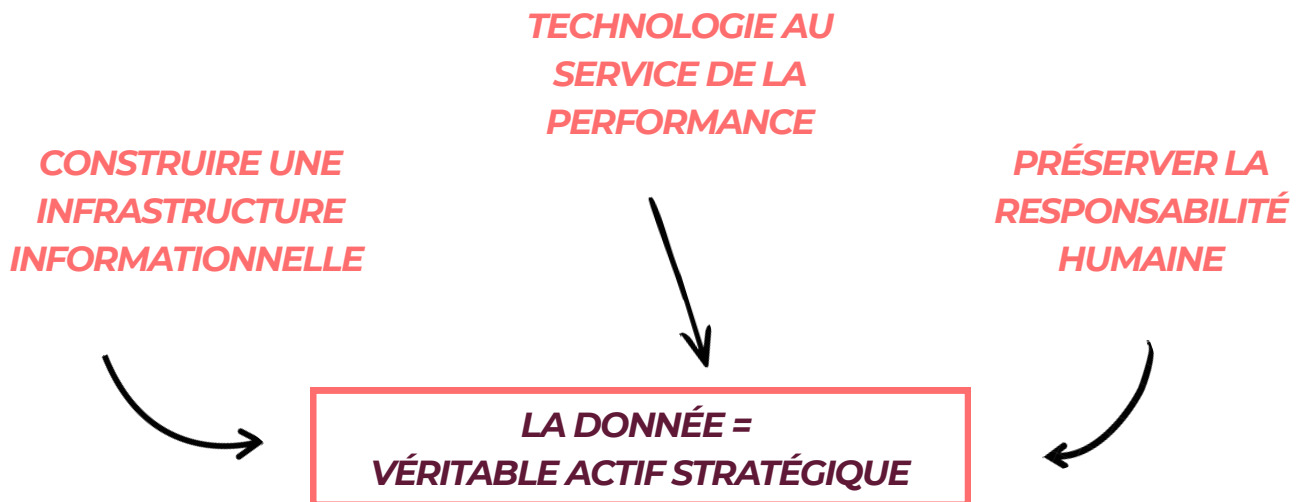
Une direction juridique bien organisée ne peut produire une performance durable que si elle dispose d'une information fiable, accessible et exploitable. Après avoir clarifié son ambition, structuré sa gouvernance et conçu son Operating Model, **elle doit donc s'interroger sur la matière qui alimente l'ensemble de ces mécanismes : la donnée.**

Cette donnée est partout. Elle se trouve dans les contrats, les contentieux, les délégations de pouvoir, les demandes des métiers, les décisions passées, les échéances réglementaires ou encore les échanges avec les conseils externes. Pourtant, elle reste encore trop souvent dispersée entre des outils qui communiquent peu entre eux, des espaces documentaires fragmentés ou des connaissances détenues individuellement par les juristes.

Dans ce contexte, la performance ne dépend plus seulement de la capacité à produire de l'information juridique, mais de la capacité à la structurer, la faire circuler et la transformer en ressource collective. Cette évolution correspond à un changement de maturité déjà identifié : au stade le plus avancé, **l'infrastructure juridique n'est plus seulement alimentée par les tâches ou les demandes ; elle devient « drivée par la donnée » et constitue un actif stratégique.**

L'enjeu est d'autant plus déterminant avec l'essor de l'intelligence artificielle. Les technologies peuvent accélérer l'analyse et automatiser certaines tâches. Elles facilitent également l'accès à la connaissance, mais ne compensent pas une information mal structurée.

La donnée devient donc le point de rencontre entre organisation, technologie et décision. **Construire une infrastructure informationnelle, mettre la technologie au service de la performance puis préserver la responsabilité humaine constituent les trois conditions permettant de transformer cette ressource en véritable actif stratégique.**



A. Construire une infrastructure informationnelle

Avant de parler d'intelligence artificielle, il faut parler d'information. Une technologie n'est jamais plus pertinente que les données auxquelles elle accède, et une direction juridique ne peut réellement piloter son activité si son patrimoine documentaire reste fragmenté, peu qualifié ou difficilement accessible.

Construire une infrastructure informationnelle consiste ainsi à organiser la manière dont l'information est produite, conservée, enrichie et mobilisée. Il ne s'agit plus seulement d'archiver des documents, mais de transformer une accumulation de contenus en une ressource exploitable par l'ensemble de l'organisation.

Gouvernance de la donnée

La première condition consiste à **déterminer comment la donnée juridique est gouvernée.**

Centraliser des documents ne suffit pas. Il faut identifier les sources pertinentes, définir les règles de stockage, assurer leur mise à jour, maîtriser les droits d'accès et organiser l'articulation entre les différents outils utilisés par la direction juridique et les métiers.

Cette gouvernance devient particulièrement critique dans les organisations complexes et internationales. Les retours d'expériences présentés lors du Legal Performers Day 2026 montrent **la nécessité d'éviter une multiplication incontrôlée d'outils développés localement.**

La direction juridique doit disposer d'une feuille de route technologique commune permettant d'homogénéiser les pratiques et de garantir la qualité des solutions retenues. A terme, il s'agit de récupérer une donnée comparable et exploitable à l'échelle de l'organisation.

La gouvernance de la donnée constitue également une condition de maîtrise du risque.

Lorsqu'une direction juridique utilise des solutions d'intelligence artificielle, elle doit savoir précisément quelles informations les alimentent, où elles sont hébergées, comment elles sont traitées et si les réponses produites peuvent être rattachées à des sources fiables. La gouvernance de la donnée ne relève donc pas uniquement de la fonction informatique.

Elle suppose une coopération entre juristes, équipes IT, DPO, métiers et responsables des outils **afin de définir collectivement ce qui peut être utilisé, partagé ou automatisé.**

Capitalisation des connaissances

Une deuxième difficulté tient à la dispersion des savoirs. La valeur produite par une direction juridique ne réside pas uniquement dans les documents qu'elle conserve, mais également dans l'expérience accumulée par ses équipes : arbitrages passés, positions prises sur certaines clauses, enseignements issus

de contentieux, interprétations réglementaires ou solutions développées pour accompagner les métiers.

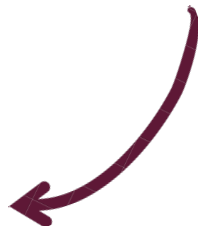
Lorsque cette connaissance demeure dans les boîtes mail, dans des dossiers individuels ou dans la mémoire de quelques collaborateurs, elle reste fragile. Le départ d'un juriste peut alors entraîner une perte d'expertise, tandis que les équipes continuent à résoudre plusieurs fois les mêmes problèmes.

Capitaliser consiste à transformer ces connaissances individuelles en ressources collectives : modèles, playbooks, bases documentaires, guides pratiques, formations ou espaces de connaissance partagés.

**UNE CONNAISSANCE
RÉELLEMENT CAPITALISÉE**



**RÉDUIT LA
DÉPENDANCE
AUX INDIVIDUS**



**AMÉLIORE
L'AUTONOMIE
DES MÉTIERS**



**PERMET AUX JURISTES DE
NE PLUS RECOMMENCER
SYSTÉMATIQUEMENT LE
MÊME TRAVAIL.**

L'intelligence artificielle est utilisée non seulement pour automatiser une tâche, mais pour transformer le savoir juridique existant en supports adaptés aux différentes populations internes : vidéos, formations, présentations ou campagnes de sensibilisation. **Le juriste fournit la connaissance ; l'outil facilite sa transformation et sa diffusion avant qu'une validation humaine intervienne.**

L'enjeu dépasse donc la gestion documentaire. Il s'agit de faire circuler le savoir juridique afin qu'il puisse être mobilisé au bon moment par les bonnes personnes. **Une connaissance réellement capitalisée réduit la dépendance aux individus. Elle améliore l'autonomie des métiers et permet aux juristes de ne plus recommencer systématiquement le même travail.**

Qualité de l'information

Enfin, une infrastructure informationnelle n'est performante que **si l'information qu'elle contient est fiable.**

La quantité ne garantit pas la qualité. Accumuler des milliers de documents sans en connaître la version, la source, l'actualité ou la pertinence peut créer davantage de confusion que de valeur. **L'information doit donc être qualifiée, contextualisée et régulièrement mise à jour.**

Cette qualité de l'information conditionne directement la capacité de la direction juridique à produire des indicateurs, détecter des signaux faibles ou anticiper des risques. La donnée cesse alors d'être un simple sous-produit de l'activité juridique pour devenir une ressource de pilotage.

B. Mettre la technologie au service de la performance

Une fois l'information structurée, la technologie peut véritablement jouer son rôle. Elle ne constitue pas une finalité autonome **mais une couche supplémentaire de l'infrastructure juridique, destinée à accélérer, fiabiliser ou élargir les capacités des équipes.**

Automatisation

L'automatisation trouve d'abord sa valeur dans les activités répétitives, volumineuses ou faiblement différenciantes.

Elle peut permettre de préanalyser des contrats, qualifier des demandes, rechercher des informations, produire des synthèses ou automatiser certaines procédures. L'objectif n'est pas uniquement de gagner du temps ; il est de **redistribuer l'effort humain vers les tâches pour lesquelles le discernement et l'expertise sont les plus utiles.**

L'automatisation devient ainsi un instrument de maîtrise des délais, des risques et de la charge de travail.

Intelligence artificielle

L'intelligence artificielle élargit encore cette logique. Elle ne permet plus seulement d'exécuter plus rapidement un processus prédéfini ; elle peut également analyser, synthétiser, comparer, détecter des écarts ou produire une première proposition.

Les playbooks contractuels en constituent une illustration particulièrement mature. Des règles internes peuvent être intégrées dans un outil afin d'évaluer automatiquement un contrat, identifier les clauses conformes ou problématiques et orienter la revue humaine sur les points nécessitant véritablement une expertise. Cette évolution transforme également **le rôle des juristes, en validateurs.**

Cette formule ne signifie pas que le juriste perd sa valeur. Elle souligne au contraire le déplacement de cette valeur : moins dans la production systématique de chaque contenu, davantage dans la capacité à contrôler, contextualiser, arbitrer et assumer la décision finale.

Optimisation des processus

La technologie ne crée cependant de valeur que si elle s'intègre dans des processus cohérents.

Digitaliser une mauvaise organisation ne la rend pas meilleure. Automatiser une succession de validations inutiles revient simplement à accélérer un processus mal conçu.

L'intégration technologique doit donc être précédée d'un travail sur les usages, les responsabilités et les points de friction.

Les solutions doivent être interopérables avec les outils déjà utilisés, afin d'éviter de créer de nouveaux silos ou de contraindre les utilisateurs à multiplier les environnements de travail.

L'optimisation repose donc sur un principe simple : utiliser la technologie lorsque celle-ci simplifie réellement l'activité, améliore l'accès à l'information ou libère du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

C. Renforcer la qualité des décisions

Cette infrastructure informationnelle et technologique prend tout son sens lorsqu'elle contribue directement à **améliorer la qualité des décisions.**

Une direction juridique performante ne se juge pas au nombre d'outils qu'elle possède, mais à sa capacité à produire une information plus fiable, à identifier plus rapidement les risques et à éclairer les arbitrages avec davantage de pertinence. C'est pourquoi l'articulation entre technologie et responsabilité humaine constitue le point d'équilibre du modèle.

IA de confiance

Une IA utilisée dans un environnement juridique doit d'abord **être digne de confiance.**

Cela suppose de savoir sur quelles données elle travaille, de pouvoir vérifier les sources mobilisées, d'assurer la confidentialité des informations et de garantir le respect des exigences applicables.

Les enjeux de souveraineté, de sécurité et de traçabilité constituent des conditions essentielles à l'intégration durable de ces technologies dans les pratiques juridiques. La confiance repose également sur une gouvernance claire des usages, qui définit les conditions d'utilisation de l'IA, de même que les niveaux de contrôle nécessaires et les situations nécessitant une validation humaine.

Ce cadre permet aux juristes d'intégrer l'intelligence artificielle avec discernement, d'en apprécier les apports et les limites et

d'assumer pleinement les responsabilités liées à son utilisation.

Human in the Loop

Le maintien de l'humain dans la boucle constitue une condition fondamentale.

L'intelligence artificielle peut produire une préanalyse, proposer une formulation ou identifier des écarts ; elle ne porte ni la responsabilité juridique ni l'appréciation finale du contexte.

Cette validation humaine ne doit pas être considérée comme un simple filet de sécurité. Elle devient une composante structurante du nouveau partage des tâches. La machine peut traiter des volumes, repérer des motifs et accélérer certaines analyses ; le juriste conserve l'appréciation du risque, la connaissance du contexte et la responsabilité de l'arbitrage.

Complémentarité entre expertise humaine et technologie

La question n'est donc pas de choisir entre l'humain et la machine, **mais de déterminer la bonne articulation entre leurs capacités respectives.**

Cette interaction pourrait devenir l'un des éléments centraux de l'infrastructure juridique.

Cette complémentarité repose sur une division claire des rôles. À la technologie reviennent la capacité de traitement, la rapidité, la recherche dans de grands volumes d'information et l'automatisation.

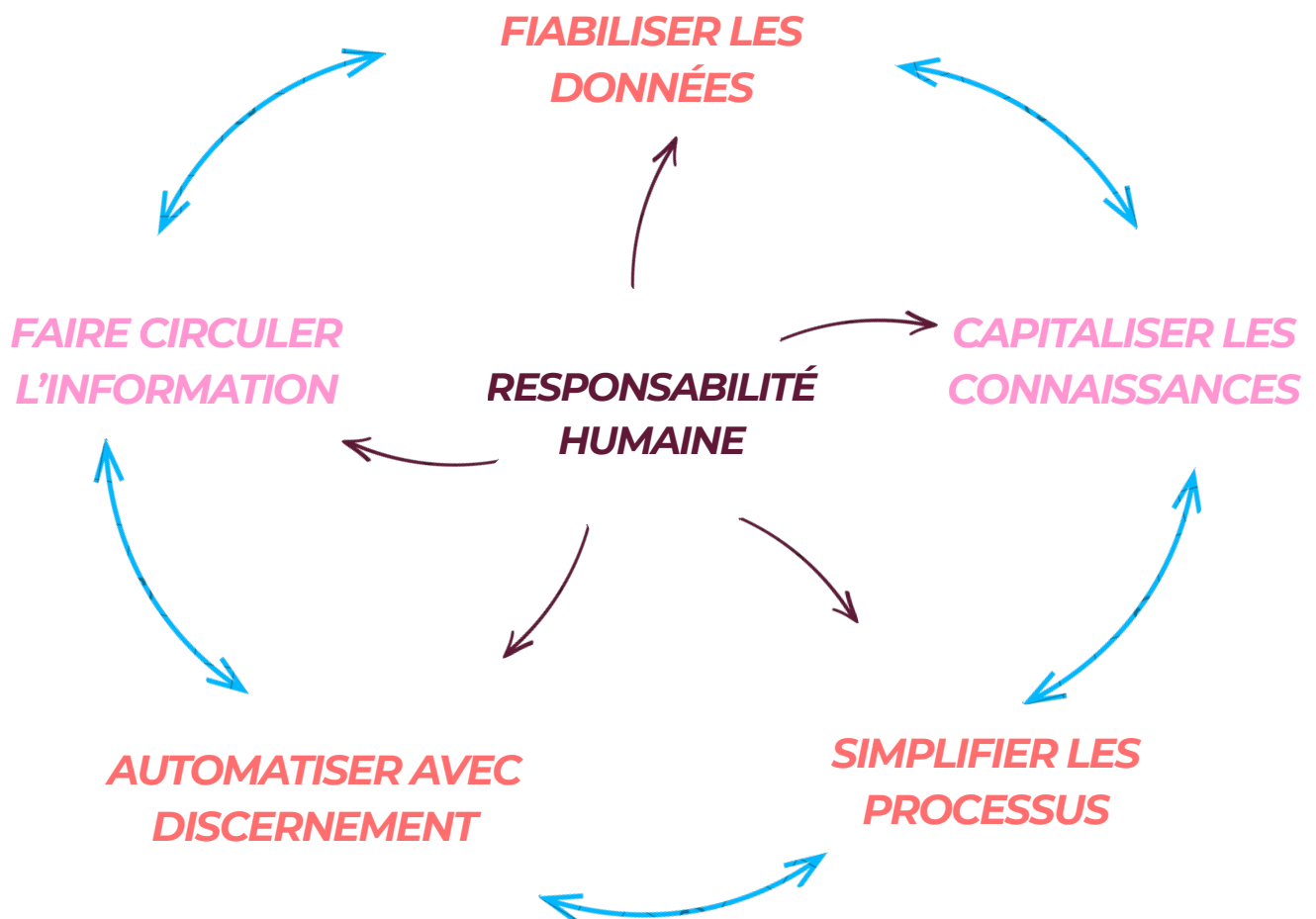
À l'humain reviennent le discernement, la compréhension du contexte, la négociation, l'éthique et la responsabilité.



Cette ambition autour du « mix humain-machine » : à mesure que les infrastructures juridiques gagnent en maturité, la technologie prend une place croissante, mais l'expertise humaine demeure décisive.

La donnée devient alors véritablement stratégique. Non parce qu'elle remplace le raisonnement juridique, mais parce qu'elle fournit au juriste une information plus structurée, plus accessible et plus exploitable pour exercer ce raisonnement.

Une infrastructure juridique réellement efficace au quotidien repose ainsi sur un équilibre : faire circuler l'information, fiabiliser les données, capitaliser les connaissances, simplifier les processus et automatiser avec discernement, tout en maintenant la responsabilité humaine au cœur des décisions sensibles.



QUESTION DE MÉTHODE #3

Comment rendre une infrastructure juridique réellement efficace au quotidien ?



Faire circuler l'information

Rendre les connaissances juridiques accessibles, compréhensibles et disponibles au moment où elles sont utiles.



Fiabiliser la donnée

Structurer, qualifier et gouverner les données pour sécuriser les analyses et éclairer les décisions.



Capitaliser sur les connaissances

Transformer les expériences, les documents et les expertises individuelles en ressources collectives.



Simplifier les processus

Standardiser les activités récurrentes afin de réduire les délais, les erreurs et les points de friction.



Automatiser avec discernement

Confier aux outils les tâches répétitives pour recentrer les juristes sur l'analyse, le conseil et la décision.



Articuler expertise humaine et technologie

Utiliser l'intelligence artificielle pour augmenter les capacités des équipes sans remplacer leur jugement.



Maintenir la responsabilité humaine

Conserver la validation, le contrôle et la responsabilité du juriste au cœur des décisions sensibles.

IV. LES COMPÉTENCES DEVIENNENT LE PREMIER FACTEUR D'ADAPTATION

Les transformations décrites jusqu'à présent pourraient laisser penser que la performance juridique dépend avant tout des organisations, des technologies ou des données. Ces dimensions sont effectivement indispensables. Elles ne produisent cependant de la valeur que si les femmes et les hommes qui les mettent en œuvre disposent des compétences nécessaires pour les mobiliser.

Une infrastructure juridique, aussi performante soit-elle, ne transforme pas une direction juridique par elle-même. Elle crée un cadre. Ce sont les juristes qui lui donnent vie, l'enrichissent, l'adaptent et la font évoluer au rythme des transformations de leur environnement.

Cette réalité est d'autant plus forte que les mutations actuelles dépassent largement la seule question technologique. L'intelligence artificielle, les legal operations, la donnée, les nouveaux modes de gouvernance ou encore l'évolution des attentes des directions générales modifient

progressivement les contours mêmes du métier de juriste. Les compétences qui faisaient hier la valeur d'un professionnel demeurent essentielles, mais elles ne suffisent plus à répondre aux nouveaux besoins des organisations.

Le véritable enjeu est d'enrichir l'expertise juridique par de nouvelles capacités : comprendre les technologies, piloter des projets, accompagner les transformations, travailler avec la donnée, animer des collectifs ou encore dialoguer avec des profils non juridiques.

Dans cette perspective, les compétences deviennent la véritable infrastructure invisible de la direction juridique. Elles conditionnent sa capacité à s'adapter et à innover. Elles lui permettent de maintenir sa performance dans la durée.

A. Faire évoluer les métiers juridiques

Pendant longtemps, le métier de juriste s'est construit autour d'une expertise technique. La maîtrise du droit, la qualité de l'analyse et la capacité à sécuriser les décisions constituaient les principaux critères de reconnaissance de la profession. Ces compétences demeurent naturellement fondamentales.

L'essor des technologies, la complexification des organisations et l'évolution des attentes des entreprises déplacent progressivement la valeur ajoutée des juristes.

Les tâches les plus répétitives sont de plus en plus automatisées. Les connaissances deviennent plus accessibles. Certaines analyses peuvent être réalisées plus rapidement grâce aux outils numériques.

Dans ce contexte, **la contribution du juriste réside dans sa capacité à interpréter l'information juridique, à la contextualiser et à éclairer la décision**, et moins dans sa seule production.

Le juriste augmenté

Les échanges ont largement montré que l'intelligence artificielle ne conduit pas à une substitution du juriste **mais à son augmentation**.

Les outils prennent en charge une partie des activités de recherche, de synthèse, de comparaison ou de rédaction. Ils permettent aux équipes de consacrer davantage de temps aux missions qui nécessitent du discernement, de la négociation ou une compréhension fine des enjeux de l'entreprise.

Ce changement ne traduit pas une diminution du rôle du juriste. Il souligne au contraire une montée en responsabilité. Valider implique de comprendre le contexte, d'apprécier les risques, d'intégrer les dimensions économiques, éthiques et organisationnelles d'une décision. Le juriste augmenté est celui qui mobilise la technologie sans jamais déléguer son jugement.

Les nouveaux rôles

L'évolution des métiers ne se limite pas à l'apparition de nouveaux outils. Elle conduit également les juristes à occuper des fonctions qui dépassent largement leur rôle traditionnel de conseil.

Le juriste devient progressivement chef de projet lorsqu'il participe à la transformation des processus ou au déploiement d'un nouvel outil. Il devient coordinateur lorsqu'il organise les interactions entre les métiers, les fonctions support, les legal operations et les partenaires externes.

Il devient facilitateur lorsqu'il accompagne les opérationnels dans la compréhension des règles et la résolution de situations complexes.

Les nouvelles responsabilités

Cette évolution des métiers s'accompagne enfin d'un élargissement des responsabilités.

Le juriste devient également responsable de la qualité des données mobilisées, de la pertinence des processus mis en place, de l'utilisation raisonnée des technologies et de l'accompagnement des métiers dans leur autonomie.

Cette responsabilité est particulièrement visible avec l'intelligence artificielle. Les outils peuvent assister l'analyse, mais ils ne portent ni la responsabilité juridique, ni la responsabilité éthique, ni la responsabilité managériale des décisions produites.

Le métier évolue ainsi vers une responsabilité plus large : garantir non seulement la qualité juridique des décisions, mais également la fiabilité des dispositifs qui contribuent à leur élaboration.

B. Développer les compétences de demain

La transformation des métiers juridiques ne peut produire ses effets que si elle s'accompagne d'une **évolution profonde des compétences**. Une nouvelle organisation, des processus plus performants ou des outils d'intelligence artificielle ne suffisent pas à transformer une direction juridique si les équipes ne disposent pas des connaissances et des méthodes nécessaires pour les mobiliser.

Les directions juridiques attendent des professionnels qu'ils soient capables de comprendre les transformations technologiques, d'accompagner les métiers, de piloter des projets transverses et de contribuer à la performance globale de l'organisation. La montée en compétence devient ainsi un levier de compétitivité autant qu'un enjeu de développement des collaborateurs.

Former au-delà du droit

Les projets de transformation, l'essor des legal operations, la généralisation des outils numériques et l'intégration de l'intelligence artificielle imposent d'élargir les parcours de formation.



Les juristes doivent désormais comprendre les principes de fonctionnement des technologies qu'ils utilisent, être en mesure de dialoguer avec des profils techniques, de participer à des projets d'innovation ou encore d'évaluer les impacts organisationnels des solutions qu'ils déploient. La compétence juridique s'enrichit ainsi de connaissances en gestion de projet, en management, en communication, en analyse de données ou encore en conduite du changement.

Cette évolution ne signifie pas que chaque juriste doit devenir un spécialiste de chacune de ces disciplines. **Elle traduit plutôt la nécessité de développer une culture commune permettant de travailler efficacement dans des environnements de plus en plus interdisciplinaires.**

Former ne consiste donc plus uniquement à transmettre des connaissances juridiques ;

il s'agit de préparer les professionnels à exercer un métier dont les contours évoluent en permanence.

Acculturer les équipes aux nouvelles technologies

Le développement des compétences passe également par une véritable acculturation aux innovations technologiques.

L'intelligence artificielle illustre parfaitement cette nécessité. Son intégration dans les directions juridiques ne peut reposer sur quelques spécialistes ou sur une expérimentation isolée. Pour produire de la valeur, elle doit être comprise par l'ensemble des équipes : savoir ce qu'elle permet, identifier ses limites, connaître les risques associés à son utilisation et adopter les bons réflexes dans les situations où elle intervient.

L'enjeu n'est pas seulement de mettre des outils à disposition des juristes, mais également de leur donner les moyens de les utiliser de manière éclairée. Cette acculturation suppose de comprendre le fonctionnement des modèles, les enjeux de confidentialité, la qualité des données mobilisées et les situations dans lesquelles une intervention humaine demeure indispensable.

Cette démarche dépasse largement le cadre de l'intelligence artificielle. Elle concerne plus généralement la capacité des équipes à intégrer les innovations dans leurs pratiques professionnelles sans les subir.

Une direction juridique qui comprend les évolutions technologiques est davantage en mesure d'anticiper leurs conséquences, de choisir les solutions les plus pertinentes et d'accompagner les métiers dans leur appropriation.

L'acculturation devient alors un facteur de confiance. Plus les équipes comprennent les outils qu'elles utilisent, plus elles sont capables d'en faire un usage responsable et pertinent.

Développer de nouvelles expertises

Au-delà des connaissances techniques, les directions juridiques doivent désormais développer des expertises qui étaient jusqu'alors peu présentes dans la profession.

La capacité à piloter des projets de transformation, à animer des démarches collaboratives, à concevoir des processus, à exploiter les données ou à mesurer la performance fait progressivement partie des compétences attendues.

Le développement des legal operations témoigne de cette évolution : il ne crée pas uniquement une nouvelle fonction ; il diffuse une nouvelle manière de penser l'organisation juridique.

Cette diversification des expertises ne remet pas en cause la centralité du droit. Elle permet au contraire de renforcer son impact dans l'organisation. Le juriste n'est plus seulement celui qui maîtrise la règle ; il devient celui qui sait mobiliser cette expertise dans un environnement complexe, technologique et collectif.

Développer les compétences de demain ne consiste donc pas à ajouter quelques formations au catalogue de la direction juridique. Il s'agit de construire une capacité d'apprentissage qui permette aux équipes d'évoluer au même rythme que leur environnement.

C. Installer une dynamique d'apprentissage

Cette dynamique d'apprentissage constitue le prolongement naturel de l'infrastructure juridique. **Une infrastructure n'est jamais figée ; elle se construit, s'entretient et s'améliore en permanence. Il en va de même pour les compétences qui la font vivre.**

Faire de l'intelligence collective un levier de performance

L'apprentissage devient une capacité collective, nourrie par les connaissances, les expériences et les pratiques partagées au sein de l'équipe, et non plus uniquement par les savoirs détenus individuellement par chaque juriste.

Les organisations les plus performantes sont celles qui savent faire circuler les expertises, partager les retours d'expérience et transformer les réussites comme les difficultés rencontrées en ressources communes. Les communautés de pratiques, les ateliers collaboratifs, les retours d'expérience ou encore les dispositifs de mentorat participent tous à cette logique : ils permettent de diffuser les connaissances au-delà des spécialités individuelles et de construire progressivement une culture commune.

Cette intelligence collective constitue également un facteur de résilience. Lorsque les savoirs sont partagés, la direction juridique dépend moins des individus. Elle s'adapte plus facilement aux évolutions de ses équipes et capitalise plus efficacement sur les expériences acquises.

La maturité d'une direction juridique se mesure aussi à sa capacité à partager les connaissances, à développer l'innovation et à faire progresser collectivement ses équipes. **Une organisation apprenante est une organisation qui crée les conditions d'une amélioration continue plutôt que de s'appuyer uniquement sur les expertises individuelles.**

Faire de la conduite du changement une compétence permanente

Pendant longtemps, la conduite du changement a été considérée comme une démarche exceptionnelle, mobilisée lors de réorganisations importantes ou du déploiement d'un nouvel outil.

Elle devient une compétence permanente des directions juridiques.

L'introduction d'une technologie, la révision d'un processus, la redéfinition des responsabilités ou encore l'évolution des attentes des métiers supposent désormais d'accompagner les équipes dans la durée. La réussite d'une transformation dépend moins de la qualité de la solution retenue que de la capacité des collaborateurs à se l'approprier.

Accompagner le changement ne consiste donc pas uniquement à communiquer sur un projet.

Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles chacun peut comprendre les évolutions en cours, développer de nouvelles pratiques et contribuer lui-même à la transformation de la direction juridique.

Inscrire l'amélioration continue dans le fonctionnement de la direction juridique

Une direction juridique performante n'atteint jamais un état définitif de maturité. **Elle progresse par ajustements successifs.**

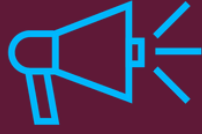
Cette logique d'amélioration continue suppose de **mesurer régulièrement la performance des organisations mises en place. Elle exige d'identifier les difficultés rencontrées, de recueillir les retours des équipes** et des métiers puis **d'adapter les pratiques en conséquence.**

L'Operating Model n'est donc pas un modèle figé. Il évolue avec la stratégie de l'entreprise, les innovations technologiques, les évolutions réglementaires et les besoins des clients internes.



Le Terrain

Chez SNCF Connect & Tech comme chez Fnac Darty, les transformations sont menées progressivement, en associant les équipes aux diagnostics, aux expérimentations et aux choix d'organisation. Cette implication favorise l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement et renforce durablement leur efficacité.



Les Radars de transformation de la direction juridique* développés par l'EDHEC Augmented Law Institute, illustrent parfaitement cette démarche. Ils permettent non seulement d'évaluer la maturité d'une direction juridique, mais aussi de faire émerger des priorités d'action partagées et d'engager un dialogue continu sur les progrès réalisés. L'objectif n'est pas d'obtenir un score, mais de créer une dynamique collective d'amélioration.

*Découvrir les radars de l'EDHEC Augmented Law Institute et évaluer gratuitement le niveau de maturité Legal Ops ou IA de sa direction juridique en ligne sur la plateforme <https://legalperformers.augmentedlawventures.com/radar-legalops>

Cette capacité à apprendre en continu constitue sans doute le principal enseignement du Legal Performers Day 2026. **Les directions juridiques qui réussiront demain ne seront pas nécessairement celles qui disposeront des outils les plus sophistiqués ou des organisations les plus complexes.**

Elles seront celles qui sauront **remettre régulièrement leurs pratiques en question, partager leurs apprentissages et adapter leur infrastructure juridique aux évolutions de leur environnement.**

On peut considérer que la performance juridique n'est jamais un état acquis. **Elle est dynamique.** Une dynamique portée par des femmes et des hommes capables d'apprendre ensemble, d'expérimenter, de transmettre leurs connaissances et de transformer chaque évolution en opportunité de progrès.

C'est précisément cette capacité d'apprentissage qui permettra aux directions juridiques de faire du droit une infrastructure durable de gouvernabilité au service des organisations.

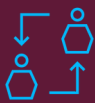
QUESTION DE MÉTHODE #4

Comment permettre à une direction juridique d'évoluer durablement ?



Anticiper l'évolution des métiers

Identifier les transformations technologiques, réglementaires et organisationnelles qui modifient le rôle des juristes.



Faire évoluer les rôles

Développer des positionnements de partenaire stratégique, de chef de projet, de coordinateur et de facilitateur.



Développer les compétences

Renforcer les expertises juridiques, technologiques, managériales et relationnelles nécessaires aux nouveaux enjeux.



Acculturer les équipes

Donner à chacun les repères nécessaires pour comprendre les innovations, leurs usages et leurs limites.



Organiser le partage des expertises

Favoriser la transmission des connaissances, les communautés de pratiques et l'intelligence collective.



Accompagner la transformation

Associer les équipes, expliquer la finalité des transformations et faciliter l'appropriation des nouvelles pratiques.



Questionner et objectiver les pratiques

Évaluer les transformations engagées, confronter les perceptions et mesurer leurs effets pour identifier les écarts et les axes de progrès.



Apprendre de l'expérience

Capitaliser sur les expériences, mesurer les progrès et adapter régulièrement les compétences et les modes de travail.



Ajuster en continu

Faire évoluer les compétences, les pratiques et les modes de fonctionnement à partir des enseignements tirés.

CONCLUSION

Jamais le droit n'a été aussi sollicité. Jamais les organisations n'ont été confrontées à un niveau aussi élevé de complexité réglementaire, d'accélération technologique, d'interdépendances économiques et d'incertitudes. Dans le même temps, les attentes à l'égard des directions juridiques n'ont jamais été aussi fortes. Il ne leur est plus seulement demandé de sécuriser les décisions ; elles doivent contribuer à les rendre possibles.

La transformation des directions juridiques ne se résume ni au déploiement de l'intelligence artificielle, ni à l'adoption des legal operations, ni à la digitalisation des processus. Ces évolutions sont essentielles, mais elles ne constituent pas la finalité de la transformation. Elles en sont les leviers.

La véritable rupture est ailleurs. Elle réside dans une nouvelle manière de penser le droit dans et pour l'entreprise.

Le droit devient une infrastructure organisationnelle. Une infrastructure qui relie les individus, les métiers, les données, les technologies, les processus et les décisions. Une infrastructure qui ne ralentit pas l'organisation mais lui permet, au contraire, d'agir avec davantage de cohérence, de confiance et de résilience.

La direction juridique n'est plus un centre d'expertise intervenant en bout de chaîne. Elle devient un acteur de la gouvernabilité de l'entreprise. Elle contribue à structurer les responsabilités, organiser les arbitrages, faire circuler l'information, accompagner les transformations et créer les conditions d'une action collective durable.

Il ne suffit pas d'acquérir de nouveaux outils. Il ne suffit pas davantage de revoir un organigramme, d'automatiser quelques processus ou de former ponctuellement les équipes. **Une infrastructure juridique performante repose sur un équilibre entre une vision stratégique, une gouvernance claire, un Operating Model cohérent, une donnée fiable, des technologies maîtrisées et des compétences en évolution permanente.**

Autrement dit, la performance juridique ne se décrète pas ; **elle se construit.**

Elle se construit en pensant le droit comme un système plutôt que comme une succession d'expertises. Elle se construit en organisant les interactions plutôt qu'en multipliant les contrôles. Elle se construit en développant l'intelligence collective plutôt qu'en s'appuyant exclusivement sur les expertises individuelles.

Elle se construit enfin en considérant que la technologie n'a de valeur que lorsqu'elle renforce la capacité des femmes et des hommes à décider.

Au fond, une question traverse l'ensemble de ce livre blanc : **à quoi reconnaît-on une direction juridique capable de concilier performance, sécurité juridique et création de valeur ?**

Sans doute pas au nombre de contrats qu'elle traite, ni au volume de risques qu'elle évite, ni même aux outils qu'elle déploie.

Une direction juridique performante est celle qui permet à l'organisation de mieux décider.

Mieux décider parce que les responsabilités sont claires. Mieux décider parce que l'information est fiable et accessible. Mieux décider parce que les métiers coopèrent plus efficacement. Mieux décider parce que les technologies renforcent le discernement sans s'y substituer. Mieux décider, enfin, parce que les juristes consacrent leur expertise là où elle crée le plus de valeur. À l'heure où les organisations doivent concilier innovation, conformité, souveraineté, performance et responsabilité, **le droit devient une capacité stratégique.** Une infrastructure invisible mais essentielle, qui permet aux organisations non seulement de maîtriser la complexité, mais aussi de transformer cette complexité en avantage durable.

Car, au fond, la question n'est plus de savoir si les directions juridiques doivent se transformer.

La véritable question est de savoir comment elles peuvent devenir l'une des infrastructures qui rendent les organisations plus gouvernables, plus résilientes et plus performantes.



NOS PARTENAIRES

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 2026, ainsi que tous les participants, nombreux, à cette journée.

SEPTEO LEGAL SUITE

Legal Suite by Septeo développe l'IA d'action juridique dédiée aux directions juridiques d'entreprise. En combinant intelligence artificielle et plus de 25 ans d'expertise métier, elle transforme le patrimoine juridique de l'entreprise, contrats, documents, dossiers, règles internes et précédents, en une connaissance directement mobilisable pour agir, arbitrer et décider.

Son Intelligence Métier analyse les informations, automatise les processus et fait progresser les dossiers. L'IA prend en charge le travail préparatoire et opérationnel, permettant aux juristes de se concentrer sur leur expertise, le conseil et la décision.

Présente en Europe et en Amérique du Nord, Legal Suite by Septeo accompagne 700 clients et plus de 65 000 utilisateurs dans le monde. Elle fait partie de Septeo, éditeur européen de logiciels IA-natifs réunissant plus de 3 600 collaborateurs et 250 000 utilisateurs.

EPIQ GLOBAL

Epiq est un leader mondial des services juridiques et de conformité, alliant expertise métier, maîtrise des processus et technologies innovantes au service des directions juridiques et cabinets d'avocats dans le monde entier. Sa practice Advisory accompagne spécifiquement la transformation des directions juridiques : optimisation de l'organisation, maîtrise des coûts, pilotage de la performance et déploiement des bons outils technologiques. Convaincus que les juristes doivent se concentrer sur le droit plutôt que sur la gestion opérationnelle, nous combinons conseil stratégique, technologie et talents flexibles pour réduire frictions, coûts et risques à chaque étape



INSIDE LAW AVOCATS



Depuis 2018, Inside Avocats est le partenaire juridique des entreprises qui ont besoin de réactivité et de flexibilité. Nous vous accompagnons en détachement, en renfort ou pour assurer une continuité. Nous vous aidons aussi à structurer et digitaliser votre fonction juridique grâce à notre expertise en legal ops. Droit des affaires, des sociétés, compliance (RGPD, Sapin II, IA Act, ...) : nous travaillons à vos côtés, avec vos priorités et à votre rythme.

DAYTWO



DayTwo est le premier cabinet de conseil européen IA natif dédié au marché du droit. Nous accompagnons les directions juridiques et compliance, les cabinets d'avocats et les études notariales dans leur organisation, transformation et digitalisation/IA, ainsi que les fonds d'investissements dans leurs investissements et stratégies de build-up sur le marché de la legaltech et de la regtech. Notre équipe a plus de 25 ans d'expérience acquis aux côtés de près de 300 directions juridiques et 150 cabinets d'avocats dans le monde.

BIGNON LEBRAY



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 Numérique et Data, composé d'une équipe de 12 avocats, s'appuie notamment sur l'expertise de Benjamin Mourot, avocat spécialiste en droit du numérique, qui pilote les sujets Numérique, Data et Intelligence Artificielle. Enseignant à l'Université Catholique de Lille et auprès du COMCYBER-MI, il est également auditeur de la session nationale de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN), spécialité Souveraineté Numérique et Cybersécurité.

GINO LEGALTECH

Gino LegalTech transforme la gestion contractuelle en levier de performance stratégique. Sa plateforme CLM tout-en-un, augmentée par l'IA, centralise l'ensemble du cycle de vie des contrats, du NDA simple aux contrats complexes : création, négociation, signature et suivi d'exécution. Gino combine automatisation avancée, assistant IA (analyse, redlining, traduction), sécurité des données et accompagnement projet par des juristes. Adoptée par des grands groupes comme TFI, Bouygues ou Crédit Agricole, mais aussi par des ETI et PME, la solution permet aux Directions Juridiques de sécuriser la conformité tout en donnant aux équipes opérationnelles l'autonomie pour accélérer les cycles contractuels.



STEPHENSON HARWOOD

Organisée comme une véritable task force, l'équipe Éthique, Investigations, Défense (EID) du cabinet Stephenson Harwood accompagne ses clients français et internationaux dans l'identification, la maîtrise et la gestion de leurs risques. Forte de profils expérimentés et complémentaires, et d'une méthodologie spécifique développée au fil des années, l'équipe EID intervient à chaque étape de la chaîne des risques : prévention, enquêtes internes, et défense devant les autorités ou juridictions. Elle couvre l'ensemble des problématiques sensibles et stratégiques, telles que l'anticorruption, l'antitrust, les sanctions et le contrôle des exportations, la lutte contre le blanchiment, la cybersécurité, la protection des données personnelles, la durabilité, le droit pénal des affaires, ainsi que le droit douanier. Grâce à cette approche globale et sur-mesure, EID offre à ses clients une assistance efficace et adaptée face aux enjeux les plus complexes.



FFLAW



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

Une vision : FFLAW modernise l'accompagnement des entreprises, des porteurs de projets, start-up, PME, E.T.I. aux grands groupes, afin de coconstruire, optimiser et structurer leurs fondations, business models et stratégies de développement.

Une posture : avocat expert, entrepreneur, mentor et coach des acteurs des affaires, du retail, de la tech' et du digital, FFLAW incarne leur partenaire makeur et stratégique pour fluidifier leurs solutions opérationnelles intégrant l'ensemble du droit des affaires à 360°, du corporate, 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 (U.X.). L'expertise de FFLAW est personnalisée aux besoins réels de ses utilisateurs, des dirigeants aux directions juridiques.

Valeur et Résultat : Un droit pratique, agile et créatif qui libère pleinement les opportunités.

WALDENLAB



Waldenlab, mené par Armand Jiptner, est un laboratoire d'idées et d'action qui aide les Directions Juridiques les plus ambitieuses à devenir des acteurs stratégiques de l'entreprise. Il couvre 4 champs d'intervention. 1. La gouvernance, le target operating model et le pilotage d'activité, 2. L'excellence des processus, 3. La culture et la posture des équipes et 4. l'intégration de l'Intelligence artificielle dans sa double composante d'automatisation et d'augmentation. Ce cabinet de conseil et de formation transforme vos équipes d'un monde d'auteurs à un monde d'acteurs avec son approche systémique et son esprit "Walden". Pour en savoir plus : Waldenlab | Conseil Stratégique Juridique & IA

MERCI AUX INTERVENANTS DU LEGAL PERFORMERS DAY 2026 :

- **Alexandre Verrien**, Directeur juridique
- **Armand Jiptner**, CEO, Waldenlab
- **Arnaud Billion**, Professeur à l'EDHEC Business School et chercheur à l'EDHEC Augmented Law Institute
- **Benjamin Gras**, Avocat, fondateur d'Inside Avocats
- **Benjamin Mourot**, Avocat associé, Bignon Lebray
- **Blanche Balian**, Avocate, Stephenson- Harwood
- **Christophe Roquilly**, Professeur à l'EDHEC et directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute
- **Claire Caquant**, Co-fondatrice et Présidente de Your Legal Angel
- **Emilie Berthier**, **Directrice juridique France**, Kingfisher
- **Eric Ravy**, **Directeur juridique**, SNCF Connect & Tech
- **Franck Furodet**, **Avocat**, créateur, FFLaw
- **François Marchal**, EMEA Director - Epiq Advisory, Epiqglobal
- **Ghyslaine Ferré Morel**, Account Director, Epiq
- **Jean-Julien Lemonnier**, Avocat, Stephenson- Harwood
- **Jérôme Frizzera-Mogli**, Head of Innovation et Chercheur associé, EDHEC Augmented Law Institute
- **Jordan Guiseppi**, legal counsel et Legal Ops, SNCF Connect & Tech
- **Laurent Cohen De Lara**, Responsable Communication, Septeo Legal Suite
- **Magali Rohart**, Déléguée AFJE Hauts de France, directrice juridique, éthique et compliance, Kiabi
- **Mats Fournier-Foch**, Contract Lifecycle Management Specialist, Gino LegalTech
- **Mélanie Defoort**, Directrice Juridique, Valiuz
- **Noémie Wallaert**, Administratrice de l'AFJE, directrice juridique et compliance, Décathlon
- **Olivier Chaduteau**, Docteur en économie et confondateur de DayTwo
- **Philippe Simoneau**, Bâtonnier de l'Ordre des avocats au Barreau de Lille
- **Sophie Vieilledent**, Responsable juridique et Legal Ops, Fnac Darty
- **Stéphane Lescher**, Directeur Marché, Septeo Legal Suite
- **Thomas St Aubin**, Coordinateur et co-fondateur, Legal Data Space

Le droit comme
infrastructure
organisationnelle



145

MERCI

Avec le soutien