

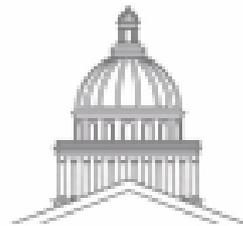
Université Panthéon - Assas – Paris II

**École doctorale d'économie, gestion, information et
communication (ED 455) – Laboratoire CRED**

Thèse de doctorat en Sciences Economiques

soutenue le 17 décembre 2020

**L'impact de l'innovation digitale sur la transformation
du marché du droit et des directions juridiques
des entreprises**



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

Thèse de doctorat / Décembre 2020

Olivier Chaduteau

Sous la Direction de Monsieur le Professeur Bruno Deffains, Professeur des Universités,
Université Paris II – Panthéon-Assas.

Membres du Jury :

- **Bruno Deffains**, Professeur des Universités, Université Paris II, Directeur de Thèse
- **Claudine Desrieux**, Professeur des Universités, Université de Paris II,
- **Myriam Doriat-Duban**, Professeur des Universités, Université de Lorraine
- **Christophe Roquilly**, Doyen de la recherche et du corps professoral - Directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute, Co-responsable du LL.M Law & Tax Management.

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Une thèse ne se fait jamais seul et je tiens ici à remercier toutes les personnes qui m'ont, durant ces 4 années, aidé, encouragé, supporté (dans tous les sens du terme !). La thèse se vit comme un travail quotidien que ce soit dans la réflexion, la recherche, le doute, la découverte ou encore la déception. Cette thèse a accompagné mon quotidien sur un sujet que j'affectionne particulièrement depuis bientôt 20 ans. Vingt années durant lesquelles le marché du droit des affaires s'est totalement transformé, 20 années qui ont permis de reconnaître le droit comme un outil de compétitivité apportant une réelle valeur ajoutée aux sociétés comme à la Société. La recherche n'est pas un long fleuve tranquille, *a fortiori* sur un sujet pour lequel le manque de données est patent en France. Nous espérons, à notre humble niveau, que cette thèse participera à l'élaboration d'un corpus de données encore plus large permettant de reconnaître le droit comme une industrie à part entière avec sa création de richesse, sa création d'emplois, directs et indirects, ayant un impact certes économique, mais également social et sociétal dans et hors de nos frontières.

En tout premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Bruno Deffains, mon directeur de thèse, pour sa confiance, sa bienveillance et son accompagnement tout au long de ces travaux. Il a créé, avec ses collègues du CRED, un environnement propice à la recherche et à l'échange, deux éléments essentiels pour arriver à construire, déconstruire, puis reconstruire ses travaux de thèse. En second lieu, je tiens à remercier mes clients, professionnels du droit, avocats d'affaires et Directeurs juridiques, que je croise quotidiennement dans mon activité professionnelle et avec lesquels le partage est toujours intellectuellement et humainement enrichissant. Ils ont, chacun à leur niveau, apporté leur pierre à l'édifice et partager leur vision de leur métier indispensable à l'économie mais également à la démocratie. Je remercie les fondateurs de « Legaltechs » en France, véritables entrepreneurs du droit, qui apportent une vision dynamique et positive du droit, facilitent l'accès au droit, et portent haut et fort les couleurs de la « *French Tech* ». Je remercie également Anne-Laure Paulet et Marc Mossé de l'AFJE pour leur aide précieuse afin de réaliser l'étude quantitative auprès de juristes d'entreprises en France.

Réaliser une thèse tout en exerçant son activité professionnelle est un exercice de style compliqué qui exige une discipline personnelle s'imposant le plus souvent à son entourage. Aussi, je tiens à remercier toute mon équipe au sein de Day One et tout particulièrement mon associé, Jérôme Rusak, qui n'a eu de cesse de me soutenir, de m'encourager et d'apporter son soutien aux moments où j'en avais le plus besoin.

Enfin, et surtout, je tiens à remercier ma femme Hélène et mes deux filles, Alice et Audrey, qui peuvent dire qu'elles ont vécu quotidiennement mes joies, mes peines, mes horaires, mon rythme, mon stress... Sans elles, cette thèse n'était pas possible... sans elles, rien n'est possible.

L'impact de l'innovation digitale sur la transformation du marché du droit et des directions juridiques des entreprises

Résumé :

Cette thèse traite de l'impact de l'innovation digitale sur la transformation du marché du droit et des directions juridiques des entreprises. Elle prend comme objet d'analyse le droit comme véritable marché afin d'observer, à l'aide du paradigme SCP d'Harvard, sa structure, ses comportements et ses performances. A travers l'évolution du marché du droit des affaires en France entre 2003 et 2017, elle analyse l'évolution de l'offre et de la demande et comment l'innovation digitale a permis l'arrivée de nouveaux entrants redéfinissant en retour l'ensemble de la structure du marché et les comportements de ses agents.

Du côté de la demande, spécifiquement ici les Directions juridiques, l'analyse démontrera que la transformation digitale permet de lancer une nouvelle vague de réduction des coûts de transaction après celle lancée à la fin des années 1990 via l'internalisation de la fonction juridique au sein des entreprises.

La méthodologie consiste en la réalisation d'une étude quantitative (méthode CAWI via l'outil Sphinxonline) auprès de 334 juristes d'entreprises en France entre le 1^{er} Novembre 2019 et le 28 février 2020.

Mots-Clefs :

Droit et innovations, Digitalisation du droit, Transformation digitale, Marché juridique, Industrie du droit, Coûts de transaction, SCP, Modèle de prestation de services juridiques, Legaltechs, Prestataires de services juridiques alternatifs, Direction juridique, Profession juridique.

The impact of digital innovation on the transformation of the legal market and corporate legal function

Abstract:

This thesis analyses the impact of digital innovation on the transformation of the legal market and corporate legal function. It takes as an object of analysis, the law as a real market in order to observe, with the help of the Harvard SCP paradigm, its Structure, Conduct and Performance. Through the evolution of the business law market in France between 2003 and 2017, it analyzes the evolution of supply and demand and how digital innovation has enabled the arrival of new entrants redefining in return the entire market structure and the behavior of its agents.

On the demand side, specifically here the Legal Departments, the analysis will demonstrate that digital transformation allows a new wave of reduction in transaction costs to be launched after the one launched at the end of the 1990s via the internalization of the legal function within companies.

The methodology consists in carrying out a quantitative study (CAWI method via the Sphinxonline tool) among 334 corporate lawyers in France between November 1st, 2019 and February 28th, 2020.

Keywords:

Legal and innovation, Legal Digitization, Digital transformation, Legal market, Legal industry, Transaction Cost, SCP, Legal Service Delivery Model, Legaltechs, Alternative Legal Service Providers, Legal function, Legal Profession.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	14
LA RUPTURE TECHNOLOGIQUE ET LA TRANSFORMATION DU MARCHÉ DU DROIT.....	16
LE MODELE SCP : SES FORCES ET SES LIMITES POUR ANALYSER LE MARCHÉ DU DROIT	18
L'APPORT DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE DANS L'ANALYSE DU MARCHÉ DU DROIT	20
LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET LA PERFORMANCE JURIDIQUE	21
HYPOTHESES.....	24
1. LA STRUCTURE DU MARCHÉ DU DROIT.....	27
1.1. L'OFFRE : LES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES EN FRANCE.....	27
1.1.1. CROISSANCE DU NOMBRE D'AVOCATS SUR LE MARCHÉ.....	27
1.1.2. CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU TOP 100 DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES	30
1.1.3. CROISSANCE ANNUELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU TOP 100 DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES	31
1.1.4. EVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES DU TOP 100 PAR ORIGINE	31
1.1.5. EVOLUTION DE LA TAILLE MOYENNE DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES DU TOP 100.....	35
1.1.6. EVOLUTIONS DES INDICES DE CONCENTRATION DU TOP 100	37
1.1.7. LES FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION DU MARCHÉ DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES.....	41
1.2. LA NOUVELLE OFFRE TECHNOLOGIQUE : LES LEGALTECHS	48
1.2.1. LEGALTECHS ET INNOVATION TECHNOLOGIQUE SUR LE MARCHÉ DU DROIT	48
1.2.2. CARTOGRAPHIE DES LEGALTECHS	54
1.2.3. LEGALTECHS ET BARRIÈRES À L'ENTRÉE	59
1.3. LA DEMANDE : LES JURISTES D'ENTREPRISE EN FRANCE.....	63
1.3.1. CROISSANCE DU NOMBRE DE JURISTES D'ENTREPRISE EN FRANCE	63
1.3.2. INTERNALISATION ET COMPÉTITIVITÉ COÛTS.....	65
1.4. LES CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU DROIT	69
1.4.1. L'AVANTAGE LIÉ À LA DIFFÉRENCIATION PRODUIT DES FIRMES EN PLACE.....	70
1.4.2. L'AVANTAGE COÛTS DES FIRMES EN PLACE.....	74
1.4.3. L'AVANTAGE LIÉ AUX ÉCONOMIES D'ÉCHELLE DES FIRMES EN PLACE.....	74
1.5. DU MONOPOLE À LA COMPÉTITION PURE ?	79
1.6. CONCLUSION ET DISCUSSION	85
2. LES COMPORTEMENTS DES AGENTS DU MARCHÉ DU DROIT	88
2.1. L'ASYMÉTRIE D'INFORMATION : LE POUVOIR CHANGE DE MAIN	88
2.2. LES MODELES D'AFFAIRES DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES EN FRANCE.....	92
2.2.1. UN MODELE D'AFFAIRES CENTENAIRE : LE MODELE « CRAVATH ».....	92
2.2.2. LE TAUX HORAIRE ET SES CONSÉQUENCES SUR LE MARCHÉ.....	95
2.2.3. L'OUVERTURE DU CAPITAL DES CABINETS ET MODELES ORGANISATIONNELS.....	99
2.3. LES NOUVEAUX MODELES D'AFFAIRES DES LEGALTECHS.....	105
2.3.1. UN MODELE DE PRIX REMETTANT EN CAUSE LA FACTURATION AU TEMPS PASSÉ	105
2.3.2. UNE EXPERIENCE UTILISATEUR TOTALEMENT RENOUVELÉE.....	109
2.4. LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES DIRECTIONS JURIDIQUES	112
2.4.1. LE POSITIONNEMENT ET LES LIENS HIERARCHIQUES	112
2.4.2. "MAKE-OR-BUY".....	114
2.4.3. "HUMAIN VERSUS MACHINE"	119

2.4.4.	LA RELATION JURISTES VERSUS CLIENTS INTERNES	134
2.5.	CONCLUSION ET DISCUSSION	138
3.	LA PERFORMANCE DES AGENTS DU MARCHÉ DU DROIT	142
3.1.	LA CROISSANCE DU MARCHÉ DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRES EN FRANCE (TOP 100)	142
3.1.1.	RENTABILITE ET RATIOS DE PERFORMANCE	142
3.2.	LA CROISSANCE DE LA REMUNERATION DES JURISTES D'ENTREPRISE	149
3.3.	TRANSFORMATION DIGITALE ET REDUCTION DES COÛTS DE TRANSACTION	149
3.3.1.	PROCESSUS CONTRACTUEL ET COÛTS DE TRANSACTION	150
3.4.	CONCLUSION ET DISCUSSION	154
4.	L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LE MÉTIER DE JURISTE D'ENTREPRISE (ÉTUDE QUANTITATIVE)	157
4.1.	DETERMINER LA VALEUR AJOUTÉE DU JURISTE D'ENTREPRISE	161
4.2.	REALLOCATION DU TEMPS ET DES TÂCHES DES JURISTES	163
4.2.1.	BAISSE DES ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES ET CONTRACTUELLES	165
4.2.2.	AUGMENTATION DES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT ET DE CONSEIL	166
4.2.3.	STAGNATION DES ACTIVITÉS CONTENTIEUSES	167
4.2.4.	AUGMENTATION DES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT	167
4.3.	LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LES CONTRATS	169
4.3.1.	LES CONTRATS DE CONFIDENTIALITÉ (NDA).....	175
4.3.2.	LES CONTRATS DE SERVICE SIMPLE.....	176
4.3.3.	LES CONTRATS D'ACHAT INDIRECT SIMPLE.....	177
4.3.4.	LES CONTRATS DE DISTRIBUTION.....	179
4.3.5.	LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE (CGV) / D'ACHAT (CGA).....	180
4.3.6.	LES CONTRATS DE LICENCE	181
4.3.7.	LES CONTRATS DE JV / PARTENARIAT	183
4.3.8.	LES CONTRATS DE FUSION-ACQUISITION (« SPA »).....	184
4.4.	LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LE PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION	185
4.4.1.	SAISINE DU JURISTE PAR L'OPÉRATIONNEL.....	186
4.4.2.	ÉTABLISSEMENT/REDACTION DU CONTRAT.....	187
4.4.3.	NEGOCIATION DU CONTRAT.....	190
4.4.4.	MISE EN VISA INTERNE DU CONTRAT.....	191
4.4.5.	MISE EN SIGNATURE EXTERNE DU CONTRAT.....	192
4.4.6.	RECEPTION, STOCKAGE ET ARCHIVAGE DU CONTRAT SIGNÉ.....	193
4.4.7.	SUIVI DES ÉCHÉANCES CONTRACTUELLES	194
4.5.	LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION DANS LE CONSEIL.....	196
4.5.1.	SAISINE DU JURISTE PAR L'OPÉRATIONNEL.....	196
4.5.2.	ANALYSE DE LA DEMANDE	197
4.5.3.	REDACTION DE L'AVIS JURIDIQUE.....	198
4.5.4.	SUIVI	199
4.6.	LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LE CONTENTIEUX	201
4.6.1.	SAISINE DU JURISTE PAR L'OPÉRATIONNEL.....	202
4.6.2.	ANALYSE DE LA DEMANDE	202
4.6.3.	REDACTION DES COURRIERS	204
4.6.4.	DETERMINATION DE LA STRATÉGIE CONTENTIEUSE.....	204
4.6.5.	INTERACTION AVEC LE CONSEIL EXTERNE	205
4.6.6.	SUIVI	206
4.6.7.	GESTION DES PROVISIONS	207
4.7.	CONCLUSION ET DISCUSSION	208
CONCLUSION		211
ANNEXES.....		219
ANNEXE 1 : PROFIL DES REpondANTS		219

ANNEXE 2 : DONNEES SUR LA REPARTITION DU TEMPS DES JURISTES	222
ANNEXE 3 : DONNEES SUR LE CONTRAT	223
ANNEXE 4 : DONNEES SUR LE CONTENTIEUX.....	226
ANNEXE 5 : DONNEES SUR LE CONSEIL	227
ANNEXE 6 : DONNEES PAR OUTIL ET PAR DIRECTION	227
ANNEXE 7 : TRIS CROISES	228
SECTEUR D'ACTIVITE X TEMPS PASSE	228
GENERATION X TEMPS PASSE.....	233
TAILLE DE DIRECTION JURIDIQUE X TEMPS PASSE	235
GROUPE COTE/NON COTE X TEMPS PASSE	237
NATIONALITE DU GROUPE X TEMPS PASSE	239
ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE.....	241
BIBLIOGRAPHIE.....	252

Introduction

Parler de marché ou d'industrie du droit peut interloquer, voire choquer certains professionnels du droit arguant, à juste titre, que la prestation juridique n'est pas un service ou un produit comme un autre¹, car il « *présente les caractéristiques d'un bien public* »². Les avocats, « *entre profession et marché* »³ se posent ces questions depuis les années 60⁴ en France et tous les rapports⁵ et toutes les lois⁶ (avoués, conseils juridiques, représentation devant les Cours d'appel...) sur le sujet n'ont jamais véritablement permis de trancher. Aujourd'hui, force est de constater, comme nous allons le démontrer, que les évolutions de ces dernières décennies ont transformé en profondeur le marché du droit des affaires, les agents qui y participent ainsi que l'offre et la demande. « *Le modèle économique standard fait du justiciable un consommateur qui demande un bien – un service juridique – et de l'avocat un producteur qui offre ce même bien. Le lieu de rencontre entre cette offre et cette demande est le marché, qui définit les prix et quantité d'équilibre par une série d'ajustements* »⁷ rappelle Bruno Deffains. Seulement aujourd'hui, **avec l'internalisation des Directions juridiques au sein des entreprises, la demande est désormais en mesure d'évaluer la qualité de la prestation juridique et l'asymétrie d'information qui existait entre l'offre et la demande tend à s'inverser** comme nous le verrons. Au cœur de nos travaux, la rupture

¹ Guy Canivet, « Les marchés du droit. Rapport introductif », *Revue internationale de droit économique* 2017/4 (t. XXXI), p. 9-33

² Deffains, B. *Organisation et gouvernance des sociétés d'avocats : les enjeux de l'ouverture aux capitaux extérieurs et de l'interprofessionnalité capitalistique*. Etude pour le compte du Conseil National des Barreaux, Septembre 2010.

³ Christophe Jamin, « Services juridiques : la fin des professions ? », *Pouvoirs* 2012/1 (n°140), p. 33-47.

⁴ Ibid

⁵ Pour n'en citer que 3 : Jean-Michel Darrois, *Vers une grande profession du droit. Rapport au président de la République sur les professions du droit*, La Documentation française, 2009 ; Michel Prada, « Rapport sur certains facteurs de renforcement de la compétitivité juridique de la place de Paris », Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de la Justice, 2011 ; Kami Haeri, *L'avenir de la profession d'avocat. Rapport au Garde de Sceaux, Ministre de la Justice*, La Documentation française, 2017.

⁶ Loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 ; Loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990 ; Loi n° 2011-94 du 25 janvier 2011.

⁷ Deffains, B. *Organisation et gouvernance des sociétés d'avocats : les enjeux de l'ouverture aux capitaux extérieurs et de l'interprofessionnalité capitalistique*. Etude pour le compte du Conseil National des Barreaux, Septembre 2010.

technologique liée à la transformation digitale⁸ entraîne un changement de paradigme du marché du droit des affaires et des services juridiques ; le développement de l'intelligence artificielle génère de nouveau une redéfinition de la structure du marché avec de nouveaux entrants et des comportements des acteurs qui doivent fortement évoluer afin d'assurer un minimum d'efficacité et de performance sur un marché du droit des affaires de plus en plus compétitif⁹.

Dans « l'Enquête Avocats 2017 » de l'Observatoire du Conseil National des Barreaux (CNB), 93% des avocats interrogés pensent qu'en 2030, « leur cabinet fonctionnera comme une entreprise car la recherche de la rentabilité est indispensable ». L'analyse de tout marché pose la question du contrôle des agents du marché (actionnariat) et de l'utilisation et de la destination de la création de valeur (« *shareholder value* » versus « *stakeholder value* ») et le marché du droit des affaires avec **la structure partenariale des cabinets d'avocats entraîne potentiellement un mélange des genres avec historiquement un actionnariat fermé aux capitaux extérieurs (c'est-à-dire à des non avocats) à un moment où l'investissement devient nécessaire pour assurer le développement d'offres et de structures pérennes.** Dans l'analyse de la structure des marchés, Caves (1964) et Bain (1968) abordent la question de la dichotomie entre les « *owners* » et les « *managers* » et de la maximisation des profits en lien avec la théorie des prix¹⁰. Si la majorité des secteurs d'activités est structurée en séparant la fonction de « *owner* » et la fonction de « *manager* », à l'exception des sociétés familiales, le marché des cabinets d'avocats d'affaires connaît encore, du moins en France, le mélange de ces deux fonctions en une seule à travers son « modèle partenarial ». Les associés du cabinet d'avocats, quelle que soit sa structure d'exercice, sont bien « *owner* » et « *managers* » du cabinet. Le profit généré par les « *managers* » et qui est distribué aux « *owners* » concerne en réalité les mêmes personnes. Pour Bain, « *Non-owning and quasi-autonomous managements, it has been suggested, may seek different ends for the corporation and act differently in seeking them than the traditional owner-manager would. The management may not be solely and selflessly devoted to enhancing the welfare of the collective shareholders; it may have*

⁸ Deffains, B. (2019). Le monde du droit face à la transformation numérique. *Pouvoirs*, 170(3), 43-58.

⁹ O. Chaduteau. Les cabinets d'avocats d'affaires en France. *Commentaire*, n°174, Automne 2014.

¹⁰ R. Caves, "American Industry: Structure, Conduct, Performance", Seventh Edition, Prentice-Hall Inc., 1964.

other ends in mind and alter its decisions accordingly »¹¹. En France, les dernières lois¹², qui ont apporté un certain nombre d'évolutions¹³ à la profession d'avocats, n'ont en revanche rien modifié cette situation, contrairement à la Grande-Bretagne et l'Australie par exemple comme nous le verrons plus loin. Ce « *modèle partenarial* » et la confusion des fonctions de « *owner* » et de « *manager* » devront être pris en compte dans notre analyse du marché du droit en France aussi bien dans leurs implications positives que dans leurs implications négatives sur le comportement et la performance des cabinets.

La rupture technologique et la transformation du marché du droit

Le marché du droit a subi une double rupture, réglementaire et technologique. Réglementaire tout d'abord avec la croissance ininterrompue des textes, mais également avec le caractère extraterritorial de certains textes (FCPA, UK Bribery Act, Sapin 2...) initié par les Etats-Unis et la capacité donnée aux agents économiques de négocier avec les autorités afin ne pas être jugés par un Tribunal, une sorte de « *justice hors le juge* »¹⁴, de recourir à la médiation et autres méthodes alternatives de résolution des litiges.

Technologique ensuite, avec le développement de l'intelligence artificielle et l'arrivée de nouveaux acteurs appelés Legaltechs¹⁵ qui viennent transformer la pratique du droit en introduisant des « *solutions d'un nouveau genre* », comme le notait l'étude Wolter Kluwers/ECLA¹⁶, à la recherche d'une meilleure efficacité et d'un gain de temps dans un marché qui, historiquement, « *vendait son temps* »¹⁷ à travers un taux horaire. Cette rupture technologique est due à l'arrivée d'une technologie générique (« *General Purpose*

¹¹ Joe S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 1968.

¹² Loi n°2011-331 du 28 mars 2011 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées et la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

¹³ A titre d'exemple : plus de choix dans les structures d'exercice, interprofessionnalité capitalistique, fin de l'interdiction du démarchage, suppression du principe d'unicité d'exercice...

¹⁴ A. Garapon et P. Servan-Schreiber (dir.), *Deals de justice – Le marché américain de l'obéissance mondialisée*, Presses universitaires de France, 2013.

¹⁵ O. Chaduteau, « Panorama des legaltechs », *Journal de l'Ecole des Mines*, n°3 Septembre 2018.

¹⁶ Etude ECLA & Wolters Kluwer, « Legal Department in Digital Era », Mai 2020.

¹⁷ Reginald Heber Smith, "The Law Office Organization", *American Bar Association Journal*, Vol. 26, No. 5 (MAY 1940), pp. 393-396

Technology », GPT), l'intelligence artificielle, qui impacte l'ensemble de l'économie et des marchés sans pour autant générer un gain de productivité immédiat comme l'a démontré Paul David (1991) pour d'autres technologies génériques. L'intelligence artificielle comporte bien les trois caractéristiques incontournables d'une technologie générique ainsi défini par Bresnahan et Trajtenberg (1995) : ampleur de la diffusion, s'améliore avec le temps et donc réduit les coûts des utilisateurs, et est générateur d'innovation.

Nous verrons en quoi cette technologie générique (GPT) transforme les métiers du droit des affaires et est une source d'innovation mais surtout de compétitivité, de réduction des incertitudes et de diminution des coûts de transaction, notamment au sein des Directions juridiques des entreprises, comme le démontrera notre étude quantitative auprès de 334 juristes d'entreprises. Les travaux de Coase puis de Williamson sur les coûts de transaction nous permettront de mettre en avant comment **la transformation digitale va permettre une nouvelle phase de réduction des incertitudes, notamment via des analyses de risques exhaustives et ciblées, et de diminuer les coûts de transaction, après la phase d'internalisation, faisant suite à l'analyse du « Make-or-Buy », qui avait amené les directions juridiques à se développer de plus en plus ces dernières années.** Les nouveaux entrants, majoritairement les Legaltechs, mais aussi les outils d'automatisation vont permettre de dégager un temps substantiel, comme nous le verrons, sur les tâches répétitives et industrialisables des professionnels du droit permettant soit d'économiser des ressources, le fameux « *more for less* »¹⁸, soit de réallouer ce temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée, nécessitant de travailler différemment et de collaborer autrement avec ses parties prenantes (clients, avocats, juristes, legaltechs, autorités, autres conseils...). **La transformation digitale permet l'émergence de nouvelles offres et l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché du droit pourtant protégé par sa réglementation et son « modèle professionnel ».**

La pratique du droit, qui avait peu évolué depuis plus d'un siècle avec la structuration du marché des cabinets d'avocats d'affaires au début du 20^{ème} siècle, va connaître une transformation profonde du fait même de cette rupture technologique pour le plus grand

¹⁸ <https://thepractice.law.harvard.edu/article/the-global-age-of-more-for-less/>

bénéfice de ceux qui sauront la saisir, et au détriment de ceux qui ne sauront pas se transformer et acquérir de nouvelles compétences, ainsi récemment mesuré par l'enquête¹⁹ de l'EDHEC Augmented Law Institute et de l'AFJE ou encore l'étude Cercle Montesquieu / CMS Francis Lefebvre Avocats / Day One qui indiquait que 89%²⁰ des Directions juridiques interrogées prônaient l'évolution de la formation des juristes dans le cadre de la transformation digitale, et notamment, pour 28%²¹, sur les outils digitaux. Ces implications en termes de structure de marché, de comportement des agents, au premier rang desquels les Directions juridiques des entreprises et leurs interactions avec leurs parties prenantes, seront au cœur de notre thèse.

Bases théoriques

Le modèle SCP : ses forces et ses limites pour analyser le marché du droit

Pour démontrer l'ensemble de ces évolutions voire révolutions en cours et à venir, nos travaux s'appuieront sur le modèle SCP (Structure, Comportement, Performance) introduit par E.S. Mason (1939) et développé par Joe S. Bain (1956) et Richard Caves (1964). La méthodologie SCP servira de cadre général et générique. L'hypothèse de base étant que la Structure du marché impacte les Comportements des agents qui impactent la Performance des entreprises et du marché (voir Figure 1) : « *Theory tells us that market structure (the environment) determines market conduct (the behavior of economic agents within the environment) and thereby sets the level of market performance* »²².

¹⁹ « Enquête l'EDHEC Augmented Law Institute et AFJE – Le juriste augmenté : une combinaison d'intelligence », 2019. <https://all.legal/>

²⁰ Etude Day One, CMS Francis Lefebvre Avocats et le Cercle Montesquieu, « Etude sur la digitalisation des Directions juridiques », 2019.

²¹ Ibid

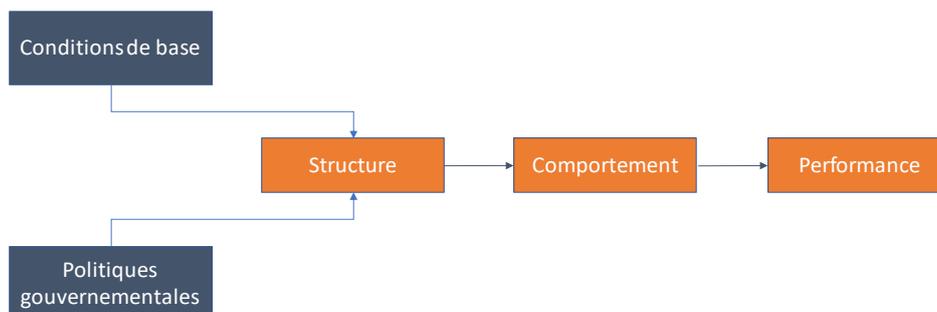
²² R. Caves, "American Industry: Structure, Conduct, Performance", Seventh Edition, Prentice-Hall Inc., 1964.

Figure 1 – Modèle SCP



Au-delà de ces 3 éléments composant le paradigme SCP, deux autres éléments impactent fortement cette théorie économique : les conditions de base (« *Basic conditions* ») : demande des consommateurs, élasticité de la demande, méthode d’achat, géographie, technologie, économie d’échelle, matières premières... et les politiques gouvernementales (« *Government Policy* ») : réglementation, droit de la concurrence, impôts et taxes, politiques macro-économiques... (voir Figure 2). **La double rupture technologique et réglementaire entraîne une évolution des conditions de base et des politiques gouvernementales qui *de facto* impactent le marché du droit des affaires tant dans sa structure que dans le comportement et la performance de ses agents.**

Figure 2 – Modèle SCP et conditions de base



Afin de compléter le modèle SCP et d’aller plus loin dans la compréhension des mécanismes du marché du droit et de ses implications, nous ferons également appel à la théorie des coûts de transaction issue des travaux du Professeur Ronald Coase (1937) puis du Professeur Oliver Williamson (1975, 1985, 1991) et à la théorie de l’organisation industrielle développée notamment par George J. Stigler (1968) et l’école de Chicago qui critique le modèle SCP, en

partant du postulat que c'est la performance des entreprises qui impacte leur comportement et la structure du marché, pour William G. Shepherd (1970), puis Jean Tirole (1989, 2015). Enfin, afin d'aller au plus près de l'entreprise, sa stratégie et ses comportements, nous regarderons comment la compétitivité des entreprises de Michael Porter (1979, 1980, 1991) et le management stratégique (« Strategic Management ») issu du courant « Business Policy » peuvent apporter une vision analytique supplémentaire pour nos travaux et la transformation du marché du droit en France.

Le modèle SCP est trop statique (Porter 1981), il nous faut nuancer la vision de Bain qui pensait que le comportement et la stratégie des firmes n'avaient pas d'impact, en retour, sur la structure des marchés. Pour Porter, « *there are feedback effects of firm conduct (strategy) on market structure* »²³. Comme nous le verrons, les quelques 250 cabinets de niche qui se sont créés depuis le début des années 2000, par décision stratégique d'associés de grandes firmes ont bien totalement changé la structure du marché des cabinets d'avocats d'affaires et son degré de concentration. **Le mouvement d'internalisation des directions juridiques avec la croissance du nombre de juristes d'entreprise a permis de faire évoluer l'asymétrie d'information avec une demande qui était auparavant incapable d'évaluer la qualité de l'offre.** Nous verrons également que la transformation digitale et l'intelligence artificielle, avec l'arrivée de nouveaux entrants telles que les « Legaltechs »²⁴ et les « Regtechs »²⁵, vont également modifier profondément la structure, les comportements et la performance des acteurs du marché du droit.

L'apport de l'organisation industrielle dans l'analyse du marché du droit

L'apport de l'organisation industrielle (encore appelée « économie industrielle ») et du management stratégique a permis de revoir le paradigme SCP à travers une vision plus

²³ Michael Porter (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of management review*, 6(4), pp.609-620.

²⁴ « Legaltech » : start-up technologique dans le domaine du droit. Mot-valise construit à partir de « Legal » et « Technology »

²⁵ « Rechtech » : : start-up technologique dans le domaine réglementaire. Mot-valise construit à partir de « Regulatory » et « Technology »

interactive et dynamique, chaque élément pouvant influencer les deux autres (voir Figure 3). L'organisation industrielle et le management stratégique ont apporté une focalisation particulière sur les comportements et stratégie des agents, en prenant davantage la firme comme unité d'analyse. Comme nous le verrons plus tard, et à titre d'exemple, le développement d'un nombre important de cabinets de niche par d'anciens associés de cabinets internationaux a eu un impact significatif sur la structure du marché du droit en France et le niveau de concentration des firmes.

Figure 3 – Revue des liens du modèle SCP



La théorie des coûts de transaction et la performance juridique

La théorie des coûts de transaction est au cœur de notre analyse de la performance de la fonction juridique et nous faisons l'hypothèse, que nous démontrerons, que la transformation digitale va notamment permettre de réduire les incertitudes et diminuer les coûts de transaction au niveau des Directions juridiques des entreprises. Au sein du marché du droit, nous verrons que **la première étape visant à réduire les coûts de transaction consista à internaliser un grand nombre de prestations juridiques en créant des Directions juridiques en interne, la seconde étape sera d'automatiser une partie de ces tâches afin de minimiser les coûts de ces prestations juridiques ainsi que simplifier et accélérer les transactions elles-mêmes.** Et par « coûts de transaction », nous nous référerons à Ronald Coase, Prix Nobel d'économie en 1991 et père du concept : *« lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses cocontractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des*

parties »²⁶. Coase (1937) a spécifié qu'une transaction se réalisera au sein d'une firme à partir du moment où le coût de cette transaction est inférieur à sa réalisation directement par le marché. Pour Williamson (1975), cette transaction entre deux firmes devra être le premier niveau d'analyse de l'économie des coûts de transaction (ECT) et fera appel aux notions de comportement opportuniste des parties, donc imprévisible, et de rationalité limitée (« *bounded rationality* »), Simon (1976), ne permettant par conséquent pas, par manque d'information, une totale rationalité du choix des parties lors de la transaction. La notion de « contrat incomplet »²⁷, Grossman et Hart (1986) ; Tirole et Holmström (1989), sera un élément important dans l'analyse du rôle de la fonction « juridique » et sa capacité à créer, en fonction des enjeux et des risques, des modèles standards automatisés de contrats, mais également dans l'analyse des coûts de transaction *ex-ante* ou *ex-post* et du choix du modèle de gouvernance utilisé : le marché (système de prix), la firme (hiérarchie), la forme hybride (le contrat) ainsi définis par Williamson (1975, 1985, 1991).

Il existe 4 types de coûts de transaction pour Williamson (1985) ou encore Dahlman (1979), deux types « ex-ante », « *drafting and negotiating agreement*²⁸ », et deux types « ex-post », « *setup and running costs of the governance structure to which monitoring is assigned and to which disputes are referred and settled*²⁹ ». La fonction juridique est bien au cœur des coûts de transaction. Elle est même un des éléments majeurs capable de les réduire et donc un facteur déterminant de la compétitivité des firmes. Et par compétitivité, nous entendons, ainsi défini par Michael Porter³⁰, « avoir des coûts moins élevés et avoir des produits/services différenciants ». A titre d'exemple, **permettre à une firme de contractualiser plus rapidement et de façon plus sécurisée que ses concurrents génèrent un avantage compétitif certain, mais également permet en diminuant l'incertitude d'accélérer le rythme des transactions.**

²⁶ Ronald Coase, *L'entreprise, le marché et le droit*, Editions d'Organisation, 2005.

²⁷ B. R. Holmström, & J. Tirole, "The Theory of the Firm", *Handbook of Industrial Organization*, Volume 1, 1989, Pages 61-133.

²⁸ Oliver E. Williamson, "The Economic Institutions of Capitalism", 1985.

²⁹ Ibid.

³⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985.

L'évolution du marché du droit en France peut parfaitement s'analyser à travers la décision du « *make-or-buy* » mise en exergue par Coase (1937) et Williamson (1975, 1985). Ce « *make-or-buy* » reste aujourd'hui au cœur des réflexions stratégiques des directions internes des firmes publiques ou privées et est à l'origine du grand mouvement d'internalisation et de développement des Directions juridiques, dès les années 80s aux Etats-Unis, ainsi mis en avant dans un article rédigé par le Professeur Robert Eli Rosen qui fut le premier à observer ce qu'il appela « *The Inside Counsel Movement* »³¹. Auparavant, le rôle de « *General Counsel* » pouvait être tenu par un avocat externe³². Pour Rosen (1989), les juristes se sont vu attribuer deux rôles, celui d'anticiper les besoins juridiques de l'entreprise et celui de gérer les cabinets d'avocats et cela, en toute indépendance, c'est-à-dire qu'ils doivent, *in fine*, être loyaux à la personne morale et non aux dirigeants ou actionnaires.

Plus tard, Clayton Christensen³³, s'appuiera sur ce phénomène et sur l'exemple de l'arrivée de Ben Heineman en tant que « *Group General Counsel* » de General Electric au début des années 1990, pour décrire la disruption que subissait de son côté le marché du « consulting ». Ben Heineman (2016) l'écrira plus tard en indiquant que les entreprises doivent recruter davantage de juristes en interne afin de mieux servir les clients internes et de réduire les coûts externes d'avocats. Ben Heineman l'avait déjà très bien pressenti à son arrivée à la tête de la fonction juridique de GE, « *I believe that outside legal costs - and overall legal spent - would be reduced by enormously creative and productive lawyers inside the company* »³⁴. Sans l'indiquer en tant que tel, Ben Heineman voyait dans cette internalisation et son analyse « *Make-or-Buy* » un moyen de réduire les coûts de transaction. Par ailleurs, l'immersion des juristes dans l'entreprise afin de mieux comprendre l'activité et anticiper les besoins des opérationnels est également l'un des grands avantages de cette internalisation (Szabad & Gersen, 1972 ; Creedon, 1983).

³¹ Rosen, Robert Eli (1989) "The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation," *Indiana Law Journal*: Vol. 64 : Iss. 3, Article 6.

³² John J. Creedon, "Lawyer and Executive - The Role of the General Counsel", *The Business Lawyer*, Vol. 39, No. 1 (November 1983), pp. 25-31.

³³ Clayton M. Christensen, Dina Wang, and Derek van Bever, *Consulting on the Cusp of Disruption*, Harvard Business Review, 2013.

³⁴ B. W. Heineman Jr., *The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension*, ABA Publishing, 2016.

Ne discerne-t-on pas dans cet « *Inside Counsel Movement* », les prémisses d'une démarche permettant de diminuer les coûts de transaction et par là même améliorer la compétitivité de chaque firme ? Nous démontrerons, dans la sous-partie « b. Internalisation et compétitivité coûts », via une modélisation par les coûts, à partir de quel seuil il est préférable d'internaliser plutôt que d'externaliser uniquement et comment l'analyse « *Make-or-Buy* » est un excellent moyen pour une direction juridique de minimiser ses coûts de transaction tout en assurant la sécurité juridique de son entreprise.

Si la majeure partie des défaillances de marché peuvent être analysées à partir de facteurs humains et transactionnels (Williamson, 1975), l'analyse de l'organisation interne des entreprises et notamment des comportements des fonctions juridiques sous ses aspects de structure organisationnelle, de gouvernance, de sécurité juridique et d'impacts réputationnels, devrait nous permettre d'établir un lien, d'un point de vue microéconomique, avec la performance des agents et des marchés, ainsi que le paradigme SCP le présuppose d'un point de vue macroéconomique.

Hypothèses

Hypothèse 1 : l'évolution de la structure du marché du Droit depuis ces 15 dernières années en France et les nouveaux comportements et technologies impactent la performance des agents et inversement, remettant en cause le paradigme SCP.

Hypothèse 2 : la transformation digitale impacte la structure du marché du droit, les comportements de ses agents et leur performance, appelant à une refonte de leur modèle opérationnel et à une redéfinition de leurs tâches au quotidien à travers une analyse « Humain versus Machine » avant celle du « Make-or-Buy ».

Hypothèse 3 : la transformation digitale du marché du droit permet à la fonction juridique d'entreprise de réduire les coûts de transaction via une automatisation des tâches permettant un gain de temps significatif sur les activités à faible valeur ajoutée des juristes.

La première hypothèse sera démontrée par l'analyse des différentes données disponibles et évolutions du marché du droit des affaires en France (Parties 1, 2 et 3). Pour la deuxième et la troisième hypothèses, nous réaliserons (Partie 4) une étude quantitative auprès de juristes d'entreprises en France afin de quantifier la répartition des tâches entre l'humain et la machine ainsi qu'entre l'interne et l'externe à moyen terme (3 à 5 ans) et à long terme (7 à 10 ans).

1. La structure du marché du droit

Pour ce chapitre sur la structure du marché du droit des affaires en France, nous utiliserons l'approche structuraliste de Bain (1968)³⁵ pour décrire le marché autour de 4 éléments (le degré de concentration des acheteurs, le degré de concentration des vendeurs, le degré de différenciation des produits, les conditions d'entrée sur le marché). Dans un premier temps nous décrirons l'offre avec d'un côté les cabinets d'avocats d'affaires et de l'autre les Legaltechs, puis la demande avec spécifiquement les directions juridiques. Nous décrirons l'offre et de la demande sur 15 années (2003 – 2017) et analyserons également les conditions d'entrée sur ce marché spécifique du droit des affaires pour lequel les avocats détiennent un monopole en utilisant les 3 stratégies génériques de Porter (1980) : « 1. *Overall cost leadership* », « 2. *Differentiation* », « 3. *Focus* ». Dans un second temps, nous nous poserons la question de l'évolution de l'offre et de la demande pour comprendre si ce statut monopolistique évolue au sein d'un marché transformé et davantage concurrentiel.

La disponibilité des données du marché du droit étant encore très faible en France, nous avons limité notre analyse au Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires en France sur les 15 dernières années (2003 – 2017) pour comprendre les évolutions et les tendances à travers ces différents niveaux de concentration, de différenciation et de conditions d'entrée sur le marché du droit.

1.1. L'offre : les cabinets d'avocats d'affaires en France

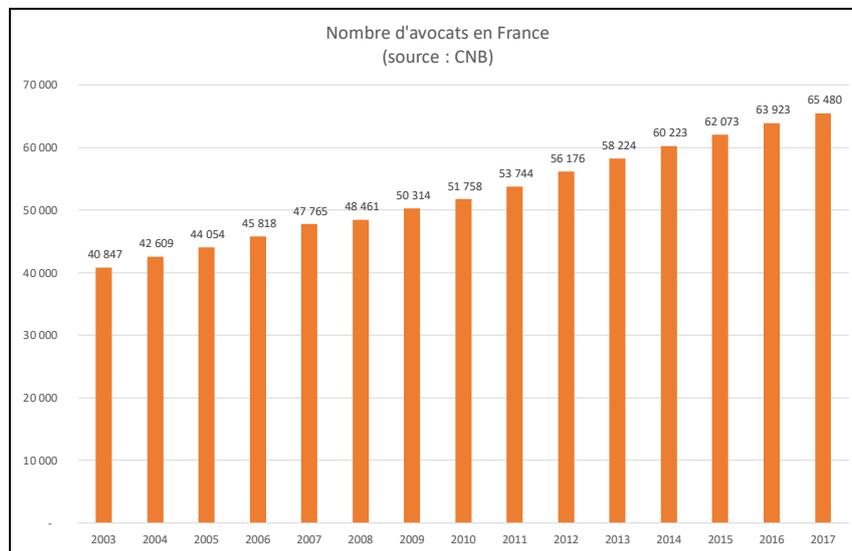
1.1.1. Croissance du nombre d'avocats sur le marché

³⁵ Joe S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 1968.

En France, l'Observatoire du Conseil National des Barreaux (CNB) comptabilisait 65 480 avocats en 2017³⁶ dont 58% exerçaient en Province. Par comparaison, les Etats-Unis concentrent 1 338 678 avocats en 2017³⁷.

Depuis l'année 2003 (Figure 4), il y a eu 60,3% de croissance du nombre d'avocats en France (croissance ininterrompue), soit un taux annuel moyen (TCAM) de 4,3%.

Figure 4 – nombre d'avocats en France (CNB)



En comparaison, la population française a cru de 8,3%³⁸ sur la même période (voir Figure 5) faisant passer de 66 à 97 le nombre d'avocats pour 100 000 habitants respectivement entre 2003 et 2017. **La croissance du nombre d'avocats côté offre, parallèle à la croissance du nombre de juristes côté demande démontre bien cette interdépendance entre l'offre et la**

³⁶ <https://www.cnb.avocat.fr>

³⁷ American Bar Association (ABA):

http://www.americanbar.org/resources_for_lawyers/profession_statistics.html

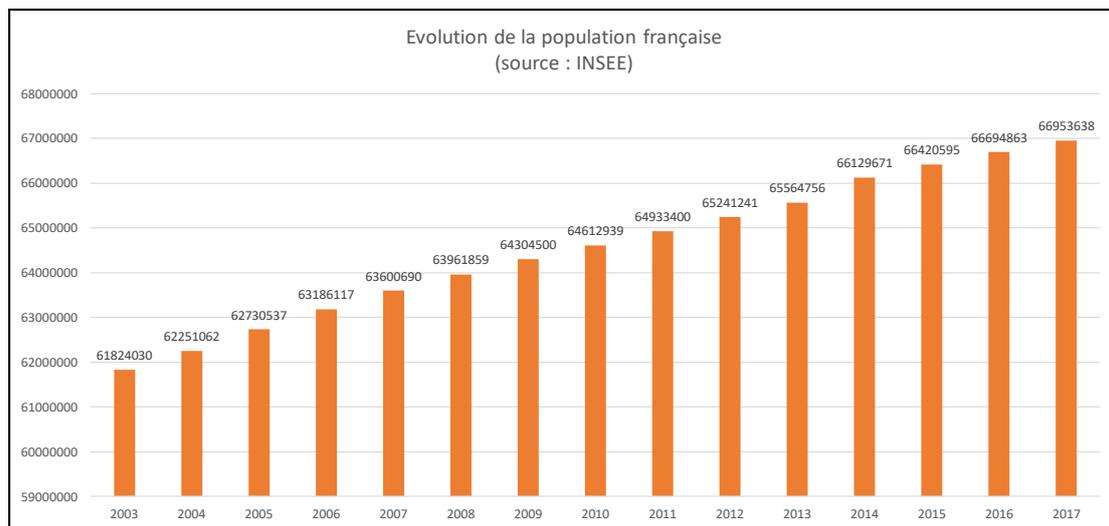
³⁸ INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

demande qui, avec la transformation digitale, permet à de nouveaux entrants de croître sur ce même marché.

A titre de comparaison, en 2015, le Conseil des Barreaux Européens (CCBE)³⁹ indiquait la densité (nombre d’avocats pour 100 000 habitants) suivante :

Pays	Allemagne	Autriche	Belgique	Espagne	France	Luxembourg
Densité	201	69	147	263	93	337

Figure 5 – Evolution de la population française⁴⁰



Afin de rester sur notre marché des cabinets d’avocats d’affaires en France, et compte tenu des données disponibles, nous concentrerons le reste de nos analyses sur le Top 100 des cabinets d’avocats d’affaires.

³⁹

https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/Statistics/FR_STAT_2016_Statistics_from_the_Observatory.pdf

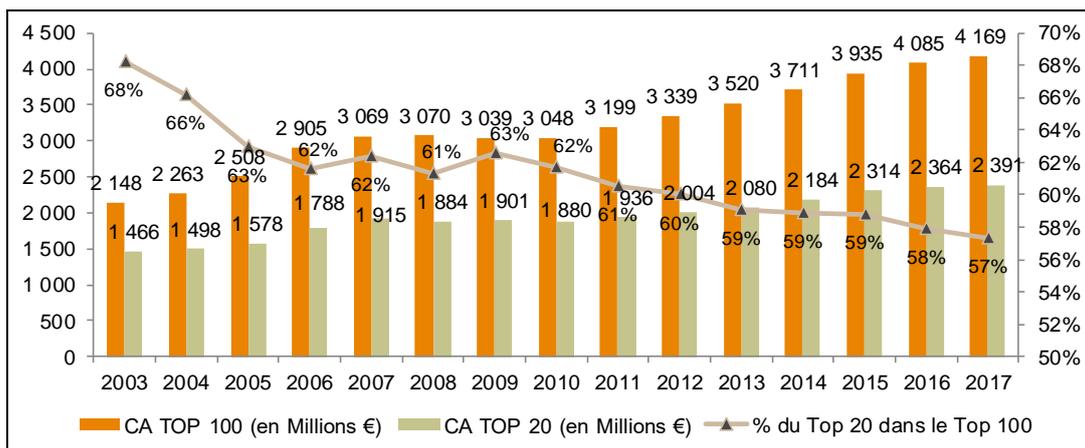
⁴⁰ INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

1.1.2. Croissance du chiffre d'affaires du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires

Un marché de plus en plus fragmenté

D'après la radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France éditée annuellement par Juristes Associés⁴¹, nous avons pu calculer un taux de croissance de 94,09% du chiffre d'affaires cumulé des 100 premiers cabinets d'avocats d'affaires en France (Figure 6) entre 2003 et 2017, soit une croissance annuelle composée (CAGR) de 4,3%.

Figure 6 - Chiffre d'affaires du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires⁴²



La croissance a été forte avant la crise des *subprimes* (voir Figure 7), mais reste à un niveau relativement élevé par rapport à d'autres secteurs ou par rapport au PIB de la France (Figure 8). **L'interdépendance de l'offre et de la demande a permis aux cabinets d'avocats d'affaires, grâce à des mécanismes de cycle et de contrecycle, de stagner en période de crise économique et de croître globalement le reste du temps.**

⁴¹ BARSZCZ, C. La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France » (2004 à 2018). *Juristes Associés*.

⁴² BARSZCZ, C. La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France » (2004 à 2018). *Juristes Associés*.

1.1.3. Croissance annuelle du chiffre d'affaires du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires

Figure 7 - Croissance annuelle du CA du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires⁴³

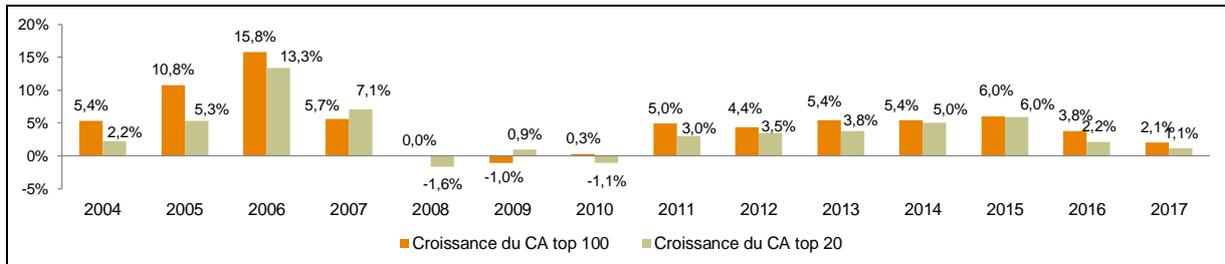
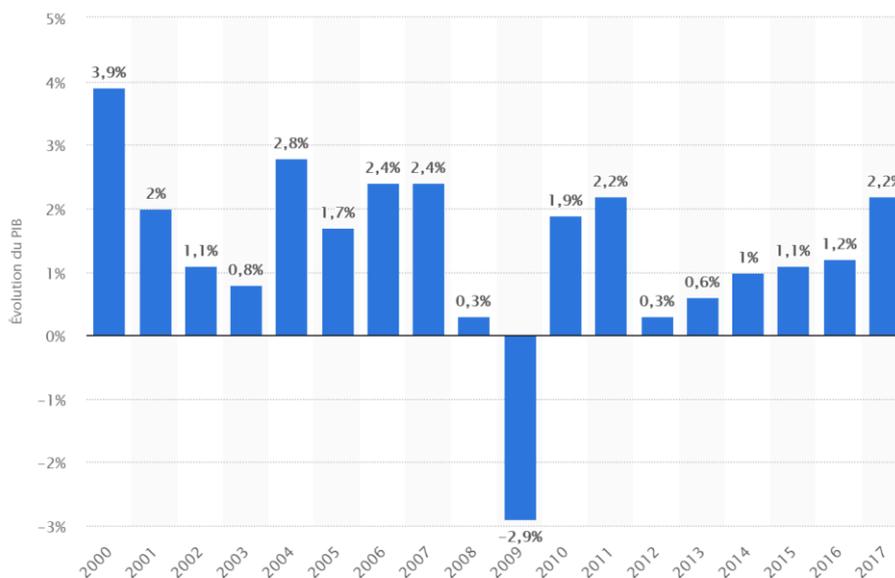


Figure 8 - Évolution par rapport à l'année précédente du Produit Intérieur Brut (PIB) en volume en France de 2000 à 2017. Source : Statista.com



1.1.4. Evolution des parts de marché des cabinets d'avocats d'affaires du Top 100 par origine

⁴³ BARSZCZ, C. La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France » (2004 à 2018). *Juristes Associés*.

Concernant le poids des cabinets d'avocats selon leur origine (Français, Anglais, Américains ou Big 4⁴⁴), on constate une stagnation des parts de marché des cabinets d'avocats d'affaires français (voir Figure 10) restant en moyenne à 41% de parts de marché, comme des cabinets anglais à 20% de parts de marché et une légère évolution des parts de marché des cabinets américains en France (19% en 2017 contre 12% en 2003). En revanche, sur ces 5 dernières années, on remarque un léger tassement des parts de marché des cabinets d'avocats anglais à 18% en moyenne et une légère hausse à 20% en moyenne des cabinets américains. A ce titre, il est intéressant de noter la nouvelle vague d'arrivée de cabinets d'avocats américains en France⁴⁵ à partir des années 2000, notamment en fusionnant avec des structures françaises. L'intégration horizontale a toujours été favorisée sur le marché du droit pour les cabinets d'avocats d'affaires en France.

- En 2001, Mayer Brown fusionne avec Lambert & Lee, Latham & Watkins avec le cabinet Stibbe et Lovells avec Simeon & Associés,
- En 2003, Weil Gotshal & Manges fusionne avec Serra Leavy & Cazals,
- En 2004, DLA Piper fusionne avec Cariddi Mee Rué. Morgan Lewis fusionne avec le cabinet Leygonie,
- En 2005, Howrey (qui a disparu en 2011) fusionne avec Cousté & Cousté. Paul Hastings avec Moquet Borde et Reed Smith avec une partie de l'équipe de Rambaud Martel. Dechert fusionne avec le cabinet parisien de Coudert Frères,
- En 2006, Orrick fusionne avec l'autre partie de Rambaud Martel et devient en France Orrick Rambaud Martel,
- En 2008, Bryan Cave et K&L Gates entrent sur le marché français en débauchant des équipes. Nixon Peabody fusionne avec Taylor Wessing,
- En 2009, King & Spalding entre sur le marché en délocalisant un associé du bureau de Londres puis en recrutant l'équipe d'arbitrage de Dewey LeBoeuf à Paris,
- En 2011, Mc Dermott et Foley Haog entrent sur le marché français,
- En 2012, DLA Piper se consolide à Paris en fusionnant avec le cabinet Friehe Bouhénic

⁴⁴ Big 4 = EY, KPMG, Deloitte et PWC. Bien que Fidal ne fasse plus partie de KPMG et des « Big 4 », nous l'avons conservé ainsi pour des raisons de cohérence et de comparabilité des chiffres.

⁴⁵ O. Chaduteau, « Les cabinets d'avocats d'affaires en France ». Commentaire, n°174, Automne 2014.

- En 2013, Quinn Emanuel ouvre un bureau à Paris,
- En 2014, Cohen & Gresser ouvre un bureau à Paris.

Enfin, on note un retrait réel des Big 4 (28% en 2003 contre 19% en 2017). Ce retrait est notamment dû à l'affaire Enron et des réglementations qui suivirent, notamment la Loi de sécurité financière⁴⁶ et la mise en place du H3C⁴⁷ en France (voir également les impacts de la loi Sarbanes-Oxley en 2002 aux Etats-Unis⁴⁸ sur le marché des Big 4), limitant la pratique juridique des Big 4.

Aujourd'hui, **la double rupture réglementaire et technologique donne de nouveaux axes de croissance aux Big 4 et nous constatons leur retour en force sur les expertises « juridique » et « compliance » grâce à une capacité d'investissement dans les équipes et les modèles alternatifs, mais également dans les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle** (le rachat par EY en 2018 de Riverview Law⁴⁹, suivi de Pangea3⁵⁰ auprès de Thomson Reuters, tous les deux parmi les leaders du marché des « *alternative legal service provider* » (ALSP) est un exemple de la capacité d'investissement des Big 4 sur tous les marchés, et notamment sur celui des nouveaux modèles d'affaires en droit). Les Big 4 ont utilisé l'intégration horizontale avec l'ensemble des rapprochements sur leurs différents métiers et géographies (« *horizontal foreign investment* », Caves (1964)) mais également l'intégration verticale à partir de leur cœur de métier d'origine, l'audit financier et la comptabilité, afin de développer leur modèle pluridisciplinaire sur un grand nombre de pays et d'offres (« *vertical foreign investment* »). Pour Tirole (2015), "*One motive of vertical*

⁴⁶ Loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 de sécurité financière

⁴⁷ Haut Conseil au Commissariat aux Comptes (Article 114 de la Loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003).

⁴⁸ Wilkins, David B. & Esteban Ferrer, María J., "The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market" (August 3, 2017). Law and Social Inquiry, 2017; HLS Center on the Legal Profession Research Paper No. 2017-2.

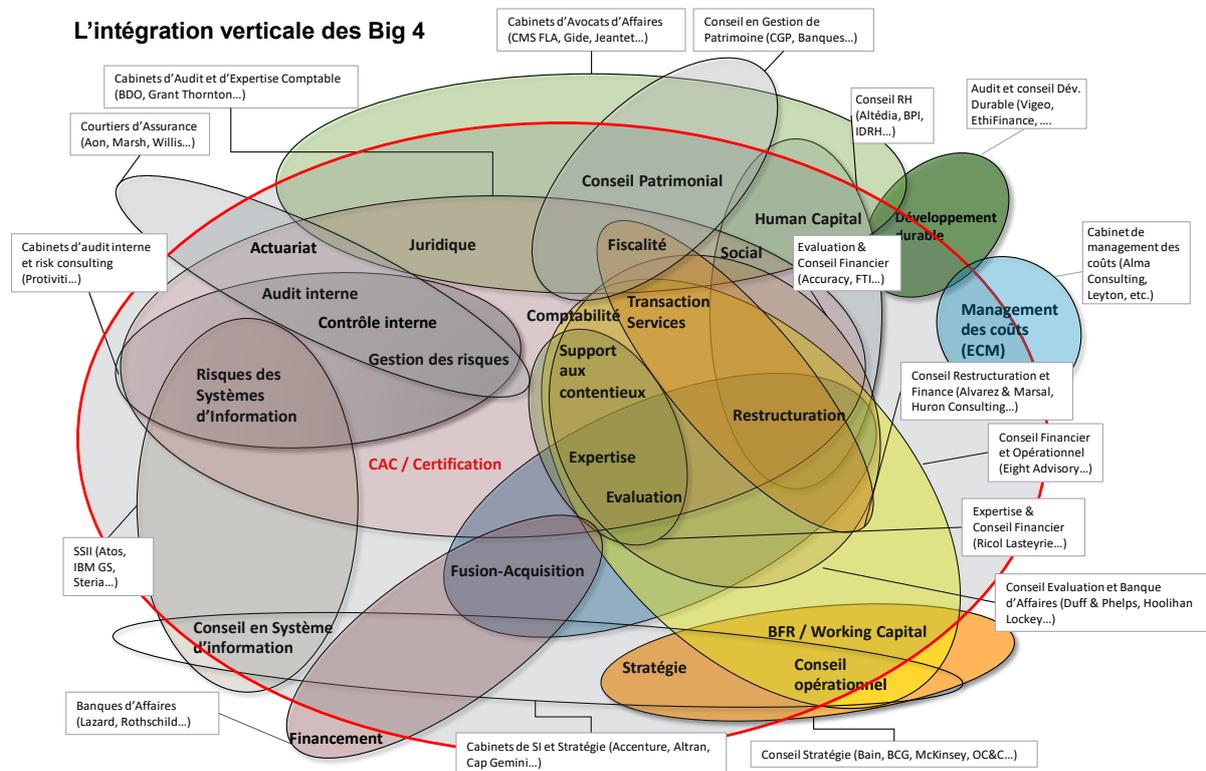
⁴⁹ <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2018/08/10/ey-acquires-riverview-law-a-different-perspective/#384115d21950> - https://www.ey.com/en_gl/news/2018/08/ey-expands-global-legal-managed-services-offering-with-acquisition-of-riverview-law

⁵⁰ <https://www.law.com/legaltechnews/2019/04/05/ey-eyes-continued-legal-services-growth-with-pangea3-acquisition/> - https://www.ey.com/en_gl/news/2019/04/ey-to-expand-legal-services-offerings-globally-with-acquisition-of-the-pangea3-business-from-thomson-reuters

*integration is to reduce cost*⁵¹, mais aussi *“give producers enhanced control over their economic environment”*⁵², le développement des Big 4 en est une parfaite illustration. Aujourd’hui un Big 4 proposera des offres dans les domaines de l’audit, la certification des comptes et l’expertise-comptable, son cœur de métier d’origine, mais également en juridique, fiscal, social, compliance, data privacy, ou encore en système d’information, transaction (acquisition ou cession), support au contentieux, conseil en stratégie... ainsi indiqué dans le schéma ci-dessous (Figure 9).

Figure 9 - Intégration verticale des Big 4 à partir de l’Audit/Comptabilité

Source : auteur

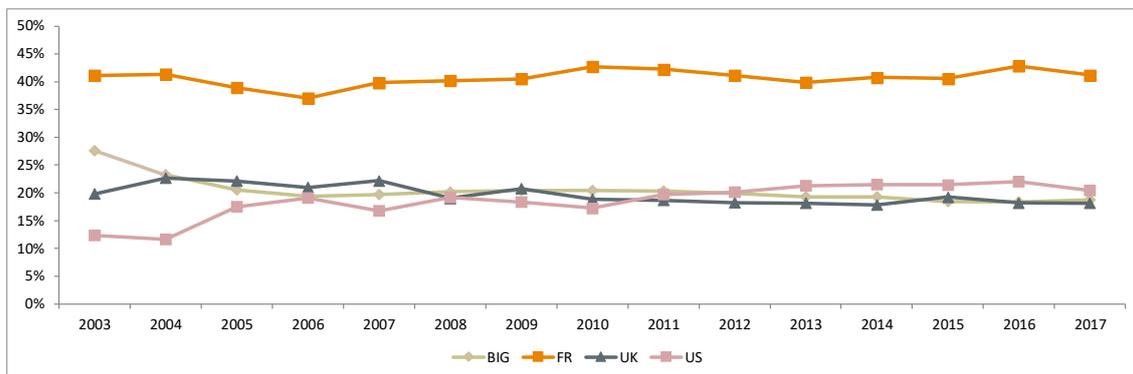


⁵¹ F. M. Scherer et D. Ross, « Industrial Market Structure and Economic Performance », Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990

⁵² Ibid

Aujourd'hui, l'impact des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle qui nécessitent des investissements considérables des acteurs en place, le nouvel environnement économique, notamment du fait de l'abondance normative, entraîne une imbrication du juridique et de la compliance de plus en plus forte dans la vie des affaires et sur tous les sujets impactant l'entreprise, et apporte une nouvelle fois des opportunités pour un modèle multidisciplinaire intégré et global. D'aucuns prédisent, d'ailleurs, à l'instar du Professeur de la Harvard Law School David Wilkins⁵³, une montée en puissance très forte de ces acteurs dans les années à venir. Une fois encore, leur capacité d'investissement est inégalable même par les grands cabinets d'avocats d'affaires, bloqués par leur taille et leur structure partenariale ne leur permettant pas, encore, de faire massivement appel à des capitaux extérieurs.

Figure 10 - Parts de marché des cabinets d'avocats d'affaires du Top 100 en France par origine⁵⁴



1.1.5. Evolution de la taille moyenne des cabinets d'avocats d'affaires du Top 100

Pour E. Mason (1939), la taille influence la politique concurrentielle d'une firme dans sa capacité ou non à contrôler ou à influencer un marché. La taille moyenne (nombre d'avocats par cabinet) des cabinets d'avocats d'affaires du Top 100 a fortement évolué ces 15 dernières

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

années (voir Figure 11) au sein du Top 100. Si le nombre de cabinets de grande taille (supérieur à 200 avocats) n'a pas changé, il y a 2,5 fois plus de cabinets de 100 à 199 avocats. 57% des cabinets du Top 100 ont une taille comprise entre 50 et 199 alors qu'en 2003, 63% des cabinets avaient une taille inférieure à 50 avocats. Toutefois, la part de marché de chacun tend à se réduire (voir B/ Evolution des indices de concentration du Top 100) et bien que la taille croisse, la capacité de contrôler ou d'influer le marché s'éloigne pour chacun des agents du marché.

Les 4 faits marquants au sein du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires en France sont les suivants :

Côté baisse :

- Le nombre de cabinet d'avocats avec une taille comprise entre 10 et 19 avocats est passé de 17% en 2003 à 1% en 2017,
- Le nombre de cabinet d'avocats avec une taille comprise entre 20 et 49 avocats est passé de 46% en 2003 à 33% en 2017,

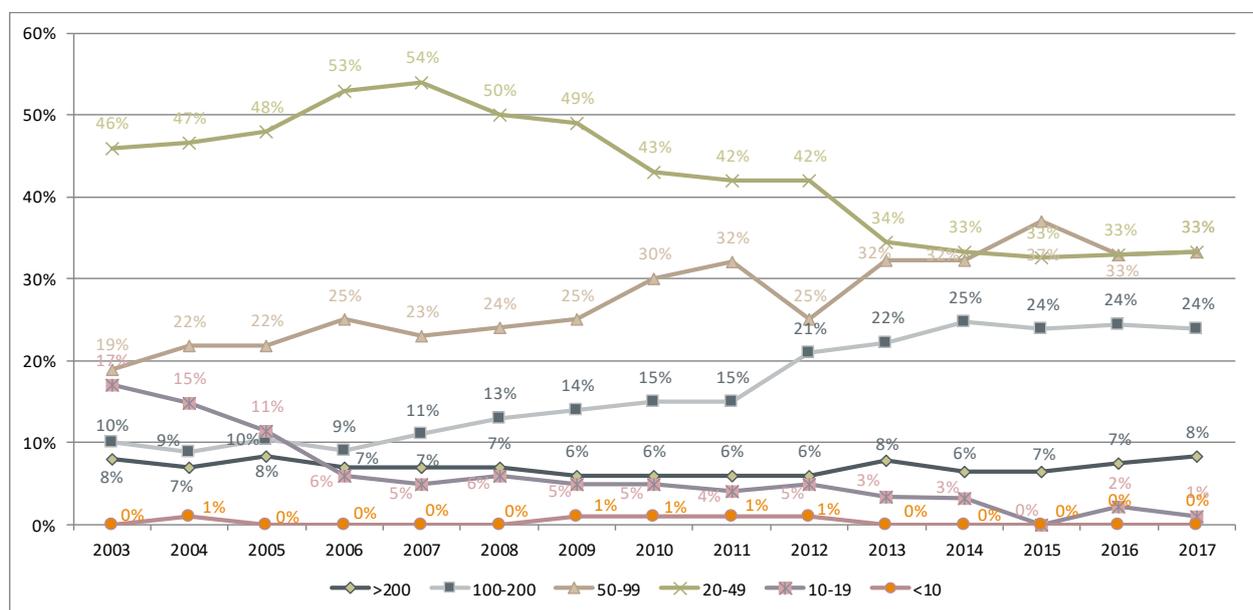
Côté hausse :

- Le nombre de cabinet d'avocats avec une taille comprise entre 50 et 99 avocats est passé de 19% en 2003 à 33% en 2017,
- Le nombre de cabinet d'avocats avec une taille comprise entre 100 et 199 avocats est passé de 10% en 2003 à 24% en 2017.

Cette croissance de la taille critique provient de la complexité des expertises et de la nécessité d'avoir de plus en plus d'avocats spécialisés sur un nombre de plus en plus important de domaines, mais également de réaliser des économies d'échelle et des investissements dans les locaux et les nouvelles technologies qui sont, après les rémunérations des équipes et des associés, les 2 postes de dépenses les plus importants pour un cabinet d'avocats. **Avec une demande (juristes d'entreprise) de plus en plus experte, l'offre doit devenir de plus en plus spécialisée ou alors totalement standardisée.** Enfin, le marché étant de plus en plus global, les cabinets ont également besoin d'investir dans un

réseau international (réseau intégré, réseau de « *best friends* »...) et dans leur marque et leur marketing afin de développer une stratégie et un positionnement différenciant en institutionnalisant davantage le cabinet et la relation clients dans un marché dans lequel l'*intuitu personae* est très fort et où la « marque » de l'associé est intrinsèquement liée à son offre, c'est-à-dire sa réputation, sa qualité et son service clients (voir également plus loin « 4. Les barrières à l'entrée sur le marché du droit »).

Figure 11 - Evolution du nombre de cabinet du top 100 selon le nombre d'avocats⁵⁵



1.1.6. Evolutions des indices de concentration du Top 100

A travers l'analyse des ratios de concentration (voir Tableau 1), nous remarquons que la concentration au sein du marché du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires en France a fortement diminué au cours de ces 15 dernières années. Là où le Top 10 se partageait la moitié (51,4%) du marché du Top 100 en 2003, ils ne se partagent plus que 37,8%. En 2017, il faut cumuler les 17 premiers cabinets d'avocats d'affaires pour réaliser la moitié du chiffre

⁵⁵ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

d'affaires (51,8%) du Top 100. **Le marché des cabinets d'avocats d'affaires est de plus en plus atomisé et fragmenté avec des barrières à l'entrée ayant été jusqu'à maintenant relativement faibles puisque chaque personne devenant avocat⁵⁶ peut exercer individuellement ou en cabinet.** La question, comme nous le verrons, n'est pas tant d'entrer sur le marché mais d'être capable de s'y développer.

Tableau 1 - Le ratio de concentration (C1, C3, C4, C8, C10 et C20) du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires en France⁵⁷

	C1	C3	C4	C8	C10	C20
2003	11%	24,5%	29,7%	45,8	51,4%	68%
2017	8,2%	17,2%	20,6%	32,6%	37,8%	57%

Un marché atomisé impacté par les mouvements des associés

La fragmentation du marché est notamment due, comme nous l'avons vu, à l'arrivée de nombreux cabinets américains sur le marché mais également à la création de 252 cabinets d'affaires français⁵⁸, sur la période étudiée ici, par des avocats d'affaires issus de grands cabinets internationaux majoritairement⁵⁹. Cette « facilité » de création est en réalité favorisée

⁵⁶ C'est-à-dire ayant le diplôme du CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat) obtenu après la validation des 18 mois de formation au sein d'un CRFPA (« centre régional de formation professionnelle des avocats »).

⁵⁷ Calculs réalisés par l'auteur à partir des données de BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

⁵⁸ Baromètre Day One des mouvements d'associés dans les cabinets d'avocats d'affaires en France en 2017.

⁵⁹ A titre d'exemple (source : auteur), quelques créations de cabinets d'avocats d'affaires depuis le début des années 2000 (certains ont d'ailleurs fermés quand d'autres ont fusionné soit entre eux, soit avec des cabinets internationaux pour des questions de taille critique et de capacité d'investissement) : Akléa Avocats (pluri.), Aliénor Avocats (Arbitrage Droit des contrats de construction), Alinéa Avocats, Alménide Avocats (social et mobilité internationale), Altana (pluri.), Aramis Société d'Avocats (droit des affaires), Armfelt & Associés (immo. et pluri.), Arsene Taxand (Fiscal), ArtemTax (Fiscal), Ayela Semerdjian & Associates (contentieux), Azan Avocats Associés (droit public), BDGS (Antoine Bonnasse, Youssef Djehane, Antoine Gosset-Grainville, et Jean-Emmanuel Skovron), Beylouni Guény Valot & Vernet (droit des affaires), BFPL (droit pénal des affaires), BMS (droit des affaires et immo.), Bichot & Associés (M&A / fiscalité), Borrel Fabre (contentieux), Bouhenic Baudin & Associés (pluri.), Bremond Avocats (restructuring), Capstan (Social), Capital Ingenium (épargne salarial), Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral (pluri.), Da Ros & Creis (assurances), De Gaulle Fleurance (pluri.), Derains Gharavi (arbitrage), Draï Associés (collectivité locales), Dunaud Clarenc Combles & Associés, Dupiré & Associés (social), Duhamel Blimbaum (banque/finance, corporate), Energie Legal (Energie), Eunomie avocats

par le caractère indépendant et le statut de profession libérale des avocats en France qui leur confère une totale liberté d'installation au sein du barreau auquel ils sont rattachés, ainsi rappelé dans l'Arrêt du 21 janvier 2015 – n°31/2015, Pôle 2, Chambre 1) :

- « *Considérant qu'en l'espèce, il convient de rappeler que la profession d'avocat est libérale et indépendante, que chaque avocat a le libre choix de sa structure d'exercice et qu'il a donc la liberté d'en changer sans avoir à rendre compte des motifs qui le déterminent ;*
- *Considérant que l'exercice professionnel se caractérise par un intuitu personae entre l'avocat et son client mais aussi également entre un associé et ses collaborateurs ce dont il résulte que le départ d'un associé peut entraîner celui concomitant de ses collaborateurs ;*
- *Considérant qu'un tel départ est donc de nature à être suivi de la perte d'un client choisissant de continuer à travailler avec l'avocat retrayant dans son nouveau cabinet ; que ceci ne peut être prohibé, la liberté des affaires empêchant que la clientèle puisse faire l'objet d'un droit privatif ;*
- *Considérant toutefois que cette liberté a des limites liées au respect du principe de loyauté et qu'il ne faut donc pas que le débauchage soit accompagné de manœuvres aboutissant à la désorganisation du cabinet privé de certains de ses associés et collaborateurs ; »⁶⁰*

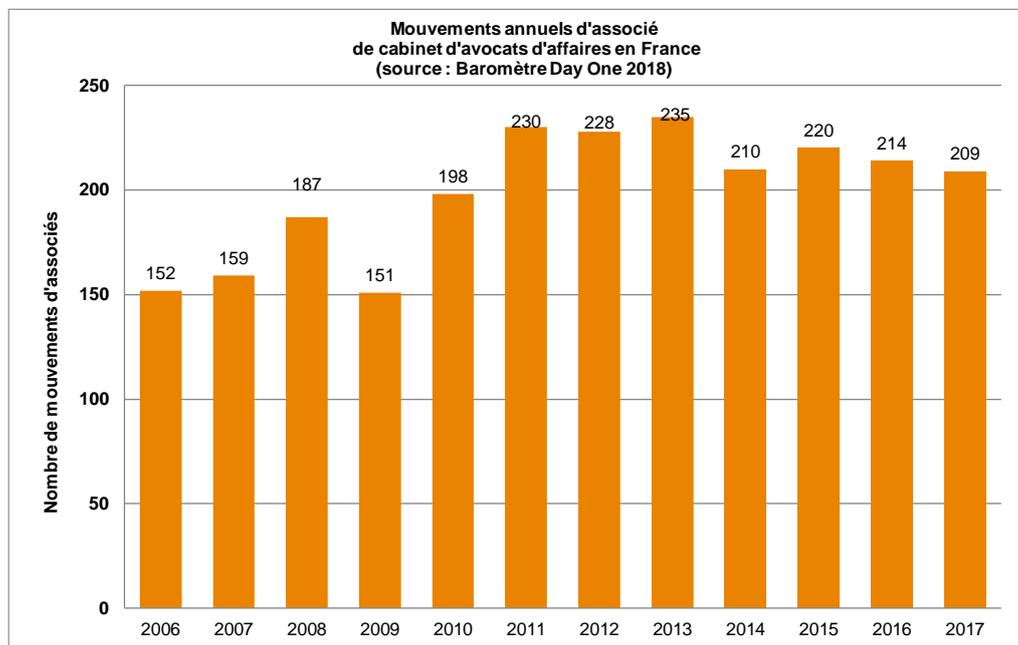
(droit social), FB Legal (Environnement), Feral-Schuhl/Sainte-Marie (IP/IT), Fréget - Tasso de Panafieu, Frieh & Associés (corporate) puis Frieh Bouhenic puis DLA puis Frieh Associés, Fuchs Cohana Reboul & Béroard (pluri.), Galion (Social), Genesis Avocats (pluri.), Godet Gaillard Solle Maraux & Associés (droit des affaires), HBC Avocats (biotech / luxe), H&G Avocats (Droit public des affaires), ISGE & Associés (pluri.), Kalliopé (droit des affaires), Kaza Avocats (droit des affaires), La Garanderie (Social), Lantourne & Associés, Laude Esquier Champey (Contentieux), Lawington (M&A, immobilier), Lazareff - Le Bars (arbitrage, contentieux), Lefèvre société d'avocats (immobilier), Magenta (Concurrence et Secteurs régulés), MGG Legal (droit social), NMW Avocats (immobilier), Noir & Associés (droit des affaires), Patricia Le Marchand Avocats (restructuring), PDG Avocats (santé), Piton Samman (affaires publiques), PMR Avocats (pluri.), Raphaël (Social), Redlink (pluri.), Renault, Thominette, Vignaud (pluri.), Rivedroit (pluri.), Roosevelt Avocats (droit routier), Quadrige (pluri.), Saucier Avocats (corporate, PI), Scotto & Associés (corporate), Solférino Associés (corporate), Teissonnière Sardain Chevé AARPI (IP/IT/Media /Entertainment/Sport), TLD Legal (pluri), Vigo (contentieux), Viguié Schmidt (corporate), WSA (corporate).

⁶⁰ Arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 21 janvier 2015, n°31/2015, Pôle 2, Chambre 1 (Décision déferée à la Cour : Décision du 10 Septembre 2012 - Bâtonnier de l'ordre des avocats de PARIS - RG n° 736/213809.

A ces mouvements d’associés, en moyenne de 199 mouvements annuels d’associés : voir Figure 12), auxquels on peut ajouter en moyenne 2,7 collaborateurs (voir PARTIE 3 : La performance des agents du marché du droit) qui partent pour suivre ces mêmes associés, ainsi que le reconnaît l’Arrêt de la Cour d’Appel de Paris du 21 janvier 2015⁶¹ précité. Sur un marché où l’offre (pour ne pas dire le « produit/service ») est en réalité l’avocat lui-même, ces mouvements, soit 740 avocats d’affaires - $(200+(200*2,7))$ - en moyenne par an, ne sont pas sans poser de réelles questions de positionnement, de stratégie et donc de structure de marché et de performance pour les cabinets d’avocats d’affaires. Nous rappellerons ici que le Top 100 est constitué de 9 139 avocats⁶² en moyenne sur la même période de 2003 à 2017. Cela représente potentiellement un mouvement connu de 8,1% en moyenne du nombre d’avocats par an sur le marché du Top 100. Perdre ou recruter une équipe sur une expertise technique peut totalement changer le positionnement du cabinet sur son marché et ainsi remettre en cause la structure du marché en tant que telle.

Figure 12 – Mouvements d’associés au sein des cabinets d’avocats d’affaires en France

Source : Baromètre Day One 2018



⁶¹ Ibid

⁶² Caura Barszcz, «La radiographie des cabinets d’avocats d’affaires en France » (2004 à 2018). Juristes Associés 2019.

1.1.7. Les facteurs de différenciation du marché des cabinets d'avocats d'affaires

Ces cabinets d'avocats d'affaires de niche, créés par des anciens associés de grands cabinets d'avocats internationaux, sont entrés massivement sur le marché depuis les années 2000⁶³. Ils ont ainsi fait baisser les ratios de concentration du marché C1, C3, C4, C8, C10 et C20, comme nous venons de le voir. Ce qui démontre une fois de plus comment le comportement des agents sur un marché peut avoir un impact direct sur la structure même de ce marché.

Les clients peuvent désormais faire appel à un nombre de cabinets d'avocats d'affaires non seulement supérieur, c'est-à-dire au-delà du Top 100, mais également de plus en plus différenciés (internationaux, « full service », niche, mono-expertise...).

Ces nouveaux cabinets d'avocats d'affaires ont réussi à se développer en mettant en place les 3 stratégies génériques de Porter (1980) : « 1. *Overall cost leadership* », « 2. *Differentiation* », « 3. *Focus* ») :

- « *Overall cost leadership* » : cette partie de gestion des coûts et donc de stratégie prix sur le marché fut d'autant plus facile à transformer en avantage concurrentiel que les nouveaux entrants n'avaient pas les coûts fixes des grandes structures anglo-saxonnes d'où ils étaient issus. **La politique prix et la gestion des coûts permirent même de ne pas changer la rémunération des avocats et des associés en baissant simplement certains coûts fixes importants**, à savoir les loyers et la « redevance réseau » à la « maison mère » aux US ou aux UK. Ils ont pu dès lors entrer sur le marché en affichant des prix très compétitifs (entre -25% et -30% sur les taux horaires d'après nos observations). Et comme, le « produit c'est l'avocat » (sa qualité et sa réputation), le client conservait bien l'*intuitu personae* avec son avocat et considérait avoir la même qualité pour un prix moindre.

⁶³ O. Chaduteau, « Les cabinets d'avocats d'affaires en France ». *Commentaire*, n°174, Automne 2014.

- « **Differentiation** » : la théorie économique nous rappelle que la prestation juridique relève des « *produits d'expérience* »⁶⁴ ou de « *produits de confiance* » et non des « *produits de recherche* », le rôle de la confiance, la réputation de l'associé, l'*intuitu personae* sont essentiels. Le « produit d'expérience », contrairement au « produit de recherche » est évalué une fois « consommé », c'est-à-dire pour le marché du droit à la fin de la prestation juridique et non en amont de l'achat de celle-ci⁶⁵. Il faut donc en amont de l'achat de la prestation juridique apporter les « preuves » d'une qualité qui ne sera perçue qu'une fois la prestation réalisée. La réputation et la confiance sont alors les deux leviers sur lesquels les cabinets doivent agir. La stratégie de différenciation de ces cabinets a consisté à faire bénéficier à la marque du nouveau cabinet les attributs positifs de la réputation de l'associé ou des associés fondateurs. D'ailleurs, si certains ont opté à l'époque pour des « noms fantaisistes », une majorité a donné son nom à son cabinet pour mettre en avant les fondateurs et accentuer cet impact réputationnel. On citera notamment, et à titre d'exemples : De Gaulle, Fleurance & Associés, BDGS (Antoine Bonnasse, Youssef Djehane, Antoine Gosset-Grainville et Jean-Emmanuel Skovron), La Garanderie, Friehe & Associés, Fréget - Tasso de Panafieu, Lazareff - Le Bars, Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Derains & Gharavi, Feral-Schul/Sainte Marie...). En 2004, un cabinet est allé encore plus loin dans l'utilisation de la puissance de la marque en appelant son cabinet « Arsene », en référence au cabinet Archibald Andersen (« Ar » d'Archibald et le « Sen » d'Andersen) positionnant ainsi, dès le premier jour, son cabinet comme le digne héritier d'un des plus beaux et des plus prestigieux cabinets d'avocats d'affaires français, membre d'un réseau international de renommée, Arthur Andersen, disparu à la suite de l'affaire Enron de 2002. Arsene entrera dans le Top 100, par chiffre d'affaires, à la 99^{ème} place en 2004 pour se retrouver à la 35^{ème} place en 2017, devant des cabinets anglo-saxons bien implantés tels que Simmons & Simmons, Skadden Arps, Bird & Bird, Paul Hastings, Eversheds.

⁶⁴ P. Nelson, "Information and Consumer Behaviour", *Journal of Political Economy*, 1970, 311.

⁶⁵ B. Deffains, L'exercice de la profession d'avocat en entreprise est-il opportun sur un plan économique. Etude réalisée à la demande du Centre de Recherches et d'Etudes des Avocats, Conseil National des Barreaux, Avril 2008.

- « **Focus** » : la focalisation est bien à la base du positionnement de la grande majorité de ces nouveaux entrants qui se lancent sur le marché avec une spécialisation unique et très précise : le fiscal, le social, la propriété intellectuelle ou encore l'arbitrage, la concurrence ou les fusions-acquisitions⁶⁶. N'arrivant pas à se développer (souvent pour cause de conflits d'intérêts) ou à se rémunérer comme ils le souhaitent au sein de leur cabinet d'origine, les avocats partants ont créé des structures qui correspondaient à leur expertise juridique avec un niveau de focalisation très élevé en termes d'offres et de cibles clients.

Ces cabinets de niche ont très vite connu une croissance et ont pris des positions très fortes sur leur marché grâce à la mise en place de ces trois stratégies génériques. Toutefois, la réalité est somme toute plus complexe et le « produit », ce n'est pas « seulement » l'avocat, mais bien davantage, si le cabinet veut se différencier et surtout se développer de façon pérenne et rentable. **Le passage à la taille critique est une des difficultés majeures des cabinets de niche dans un marché où la taille critique du cabinet d'avocats d'affaires a fortement progressé durant ces 15 dernières années** ainsi que nous venons de le voir dans la partie : 4/ Evolution de la taille moyenne des cabinets d'avocats d'affaires du Top 100.

Comme dans toute analyse de structure de marché, la question de la « différenciation produit » est centrale ainsi que l'indiquait Joe Bain (1956), « *Perhaps the most surprising finding of our study – if previous casual comment on barriers to entry is taken as the standard – is that the most important barrier to entry discovered by detailed study is probably product differentiation* »⁶⁷. Le marché des cabinets d'avocats d'affaires ne fait pas exception, et c'est à

⁶⁶ A titre d'exemple on peut citer : La Garanderie & Associés (cabinet de niche en droit social créé par Dominique de la Garanderie, 1^{ère} femme bâtonnière et avocate en droit social reconnue sur le marché). Arsene (cabinet de niche en droit fiscal créé par Frédéric Donnedieu de Vabres, ancien managing partner d'Archibald Andersen), BDGS (cabinet de niche en opérations complexes de fusion-acquisition et restructuration fondé par Antoine Bonnasse, Youssef Djehane, Antoine Gosset-Grainville et Jean-Emmanuel Skovron, 4 anciens du cabinet Gide Loyrette Nouel), Fréget - Tasso de Panafieu, (cabinet spécialisé en concurrence fondé par Olivier Fréget, ancien co-responsable monde de cette spécialité au sein d'Allen & Overy), Lazareff Le Bars ou encore Derains & Gharavi deux cabinets spécialisés en Arbitrage et Litiges internationaux...

⁶⁷ Joe S. Bain, *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956.

travers cette différenciation que la stratégie prix pourra évoluer et ne pas être dictée seulement par le marché.

Pour Bain (1968), il existe 5 facteurs de différenciation sur un marché :

- la qualité,
- l'ignorance des acheteurs,
- la publicité sur la marque,
- la publicité sur le produit,
- le lieux de distribution du produit.

Reprenons chacun de ces facteurs et voyons son application au marché des cabinets d'avocats d'affaires en France :

- **La qualité.** Ce facteur est au cœur des attentes des clients vis-à-vis de leur cabinet d'avocats d'affaires. Elle est la base du travail des avocats et la condition nécessaire, mais pas suffisante comme nous allons le voir, de leur survie. Marché par marché, domaine de spécialité par domaine de spécialité, ce critère n'est pas à lui seul un facteur différenciant, d'ailleurs Bain (1968) insiste sur le fait qu'il soit nécessaire d'afficher au moins 2 des 5 critères pour que la différenciation soit réelle. De nombreux classements sont nés sur le marché à l'instar des Chambers⁶⁸ et autre Legal500⁶⁹, ou encore Best Lawyers⁷⁰ segmentant et classant les cabinets (personne morale), ou les avocats (personne physique) en plusieurs catégories.
- **L'ignorance des acheteurs.** Sur le marché considéré ici, à savoir le marché des cabinets d'avocats d'affaires en France, et **compte tenu de la professionnalisation des Directions juridiques, l'ignorance des acheteurs, liée à une asymétrie d'information des acheteurs vis-à-vis des vendeurs, n'existe plus.** Elle s'est même inversée, comme nous le verrons au début de notre deuxième partie sur le comportement des agents. **Les acheteurs (la demande), eux aussi professionnels du**

⁶⁸ <https://chambers.com/>

⁶⁹ <http://www.legal500.com/>

⁷⁰ <https://www.bestlawyers.com/>

droit, ont désormais le niveau de connaissance et d'expertise pour évaluer la qualité d'un avocat (l'offre) et choisir s'ils doivent internaliser ou externaliser une prestation juridique (« *Make-or-Buy* »). Cette évolution dans le comportement des clients a un impact tant sur la structure que sur la performance du marché du droit car elle implique une spécialisation accrue des cabinets d'avocats d'affaires, face à des clients, experts juridiques en interne, tant du point de vue de l'expertise juridique que du point de vue de la connaissance du secteur d'activité du client.

- **La publicité sur la marque.** Le développement de marque a été depuis longtemps un objectif majeur pour les cabinets d'avocats d'affaires, à commencer par les cabinets d'avocats anglo-saxons qui ont des marques multi-centenaires, à l'instar de Thomson Snell & Passmore qui détient même le record mondial au sein du Guinness de la firme la plus ancienne au monde puisque son origine remonte à 1570⁷¹ mais aussi Freshfields devenu sollicitor en 1742, Rawle & Hendersen LLP créé en 1783, Howard, Kohn, Sprague & FitzGerald (1786), Cadwalader, Wickersham & Taft (1792), Cravath, Swaine & Moore (1819)... De son côté, « la France ne connaît aucun cabinet centenaire et ses plus anciens aujourd'hui sont : Gide Loyrette Nouel fondé en 1920, Jeantet en 1922, Fidal en 1923, ou encore CMS Bureau Francis Lefebvre créé en 1925 par les frères Lefebvre »⁷². Au moment de l'écriture de cette thèse, 2020, nous pouvons moduler nos propos et annoncer que la France connaît désormais un cabinet centenaire puisque Gide fête ses cent ans en 2020 ! De plus, le développement des fonctions marketing et communication à la fin des années 1990 a permis de renforcer et de développer les marques des cabinets sur le marché en vue de se différencier. Côté publicité, il faudra attendre le 4 janvier 1999 pour qu'un cabinet, Thieffry&Associés, fasse la première publicité du marché, contre l'article 10 du Règlement Intérieur National (RIN) de la profession d'avocats et contre la loi n° 71-1130 du 31 déc. 1971 à l'époque. Il faudra ensuite attendre le 9 novembre 2015 pour que le Conseil d'Etat⁷³ annule l'interdiction faite aux avocats de diffuser de la

⁷¹ <https://www.ts-p.co.uk/about-us/history>

⁷² O. Chaduteau, « Les cabinets d'avocats d'affaires en France », Commentaire, N°174, Automne 2014.

⁷³ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000031464476>

publicité par voie de tracts, affiches, films, radio ou télévision. Le 6 avril 2016, le cabinet Coll lancera la première publicité télévisée en France avec un spot de 20 secondes diffusé sur BFM Business et France 3⁷⁴.

- **La publicité sur le produit.** L'avocat est le « produit », dans le sens où son expertise, son expérience, la confiance de son client et l'*intuitu personae* est en réalité ce que recherche avant toute chose un client : « un avocat plus qu'un cabinet ». Là aussi, les classements joueront leur rôle, mais le bouche à oreille et l'échange entre pairs au sein d'associations professionnelles comme le Cercle Montesquieu⁷⁵, L'AFJE⁷⁶, l'Agora des Directions juridiques⁷⁷, devient alors essentiel. **Dans des marchés à « produits d'expérience » ou « produits de confiance », les mécanismes de réputation sont essentiels afin de pouvoir sélectionner la bonne offre et ajuster le prix en amont plutôt qu'en aval de la prestation.** L'avocat doit développer sa propre marque (marque personnelle), non seulement pour que cela devienne un des facteurs de différenciation, mais également pour conserver une visibilité sur le marché lors des grands mouvements annuels entre les cabinets d'avocats d'affaires comme nous l'avons vu au précédent chapitre.
- **Le lieu de distribution du produit.** Le lieu de distribution du produit est le cinquième critère de Bain. Pour le marché du droit, il s'agira de parler de juridiction et de carte judiciaire. Cette dernière qui a été créée sous Napoléon 1^{er}, a subi plusieurs révisions, en 1958 tout d'abord, puis en 2010, « *la réforme, engagée en 2007, s'est achevée le 31 décembre 2010 avec la fermeture de 17 tribunaux de grande instance (TGI)* »⁷⁸, et enfin récemment dans le cadre du projet de réforme de la justice lancé par le gouvernement en mars 2018. Toutefois, le développement d'internet et des outils de digitalisation permet aujourd'hui à des clients, non seulement de contacter des avocats rapidement et en tout lieu, mais surtout d'échanger virtuellement sans avoir besoin de

⁷⁴ <https://www.village-justice.com/articles/premiere-publicite-TV-avocats,21765.html>

⁷⁵ <https://www.cercle-montesquieu.fr>

⁷⁶ <https://afje.org/>

⁷⁷ <http://www.agoradirecteursjuridiques.com/>

⁷⁸ <http://www.presse.justice.gouv.fr/info-justice-11598/la-reforme-de-la-carte-judiciaire-21541.html>

se voir physiquement. Les consultations sont de plus en plus devenues des échanges de messages électroniques et de nouvelles plateformes digitales permettent désormais la diffusion et la vente de « produit de droit » directement ou via la revue d'un avocat qui ne sera pas rencontré physiquement par son client. On pourra citer, en France, par exemple, *Call A Lawyer*, la legaltech française qui met en contact un client et un avocat pour un premier échange, en fonction de différents besoins et critères, d'un maximum de 20 minutes au téléphone via sa plateforme O2O (« Online-to-Offline »), mais également toutes les Legaltechs qui permettent d'obtenir un document juridique (Contrat, Statut, Bail...) à l'instar de Captain Contrat, Legalstart, LegaLife... ou encore les outils de recherche tels que Doctrine, Predictice, Regmind qui permettent à un professionnel du droit d'obtenir un service directement sur leur plateforme. **Cette transformation du marché du droit des affaires peut potentiellement remettre en cause la concurrence spatiale mise en avant par Hotelling (1929) par un développement accru du distanciel.** Le choix de la localisation devient secondaire pour atteindre et interagir avec le client dès lors que les échanges sont dématérialisés. Ces nouvelles possibilités et fonctionnalités permises par les nouvelles technologies remettent en cause, et en profondeur, la relation clients et la structure des marchés et des firmes qui peuvent travailler et interagir en distanciel et non donc pas nécessairement besoin de se voir en présentiel. De nouveaux concurrents, de nouvelles façons de collaborer⁷⁹ et de nouvelles économies deviennent dès lors imaginables pour le marché du droit comme nous allons le voir.

⁷⁹ Heidi. K. Gardner, "Smart Collaboration: how professionals and their firms succeed by breaking silos". Harvard Business Review Press, 2017.

1.2. La nouvelle offre technologique : les Legaltechs

1.2.1. Legaltechs et innovation technologique sur le marché du droit

La legaltech, mot-valise entre « Legal » et « Technologie », est bien un nouvel entrant sur le marché du droit en France et dans le monde. **La legaltech peut être considérée à la fois comme une nouvelle offre disruptive, au sens de Clayton Christensen (1995) et un produit de substitution, au sens de Michael Porter (1980).** La rupture technologique du marché du droit est bien causée par cette nouvelle technologie générique (« *General Purpose Technology* ») qu'est l'intelligence artificielle, et de l'approche par le design, mettant le « consommateur / utilisateur » du droit au cœur de la réflexion et du développement de nouvelles offres. Ainsi indiqué lors de l'introduction, l'intelligence artificielle a bien les trois caractéristiques incontournables d'une technologie générique - Bresnahan et Trajtenberg (1996) : ampleur de la diffusion, s'améliore avec le temps et donc réduit les coûts des utilisateurs et est générateur d'innovation.

(1) **ampleur de la diffusion** : l'intelligence artificielle, et plus précisément l'approche numérique de l'intelligence artificielle, via les technologies de « *machine learning* » et autres technologies associées « *deep learning* », « *reinforcement learning* » ainsi que le « *natural language processing* » sont aujourd'hui utilisées dans la majorité des secteurs d'activité, comme l'a montré une étude de McKinsey en 2016⁸⁰ auprès de 16 grands secteurs d'activité (Automobile, Industrie, Biens de consommation, Finance, Agriculture, Energie, Santé, Pharmacie, Secteur public, Médias, Télécommunications, Transport), mais également aujourd'hui au sein du secteur du droit.

(2) **s'améliore avec le temps et donc réduit les coûts des utilisateurs.** Plus les legaltechs et leur technologie se développent, plus leurs coûts décroissent proportionnellement, à la fois grâce à la loi de Moore créée en 1965 et indiquant que la puissance des processeurs doublait

⁸⁰ McKinsey Global Institute, "The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World", Décembre 2016.

tous les 2 ans, mais également grâce à « *l'accumulation des gigantesques quantités de données, le fameux Big data* »⁸¹ qu'il est possible de traiter avec la puissance des processeurs associés au « *machine learning* » et au « *deep learning* ». De plus, des projets « *open source* » mettent à disposition des développeurs du monde entier des éléments, données, programmes pour des coûts réduits, voire gratuitement.

(3) **générateur d'innovation** : comme nous allons le voir, le déploiement des technologies d'intelligence artificielle, notamment la grande famille du « *machine learning* » et le « *natural language processing* », a permis la création de legaltechs et de services innovants générant une disruption sur le marché du droit en France et des produits de substitution.

Le développement de l'intelligence artificielle modifie par son ampleur les conditions de base du marché de droit des affaires et impacte, ainsi que nous le montre le modèle SCP, l'ensemble des composantes du marché, permettant l'arrivée de nouveaux entrants.

Legaltech : entre disruption et substitution

Pour Clayton Christensen (1995, 2005), la disruption est réelle si le nouvel entrant attaque des marchés non servis par les agents en place (voir Figure 13), à savoir le « *low-end footholds* », marché à faible valeur et faibles marges, ou le « *new-market footholds* », c'est-à-dire les nouveaux marchés. **En s'attaquant, en premier lieu, au marché du BtoC et du particulier ou créateur de TPE et du justiciable qui n'allait jamais voir un avocat, les premières legaltechs françaises⁸² ont en un sens attaqué le « *low-end footholds* » et apporté un certain niveau de disruption avec un prix de marché très bas.**

A titre d'exemple la création d'une SARL (statut, Formulaire M0, Dossier complet revu par un formaliste, transmission au Greffe et assistance par téléphone ou email) coûte entre 99€HT et 249€HT suivant la plateforme (Legalstart, Legalife, Captain Contrat). Sur Litige.fr : une procédure amiable est facturée à partir de 39,90 € TTC ou un pack de procédures Amiable &

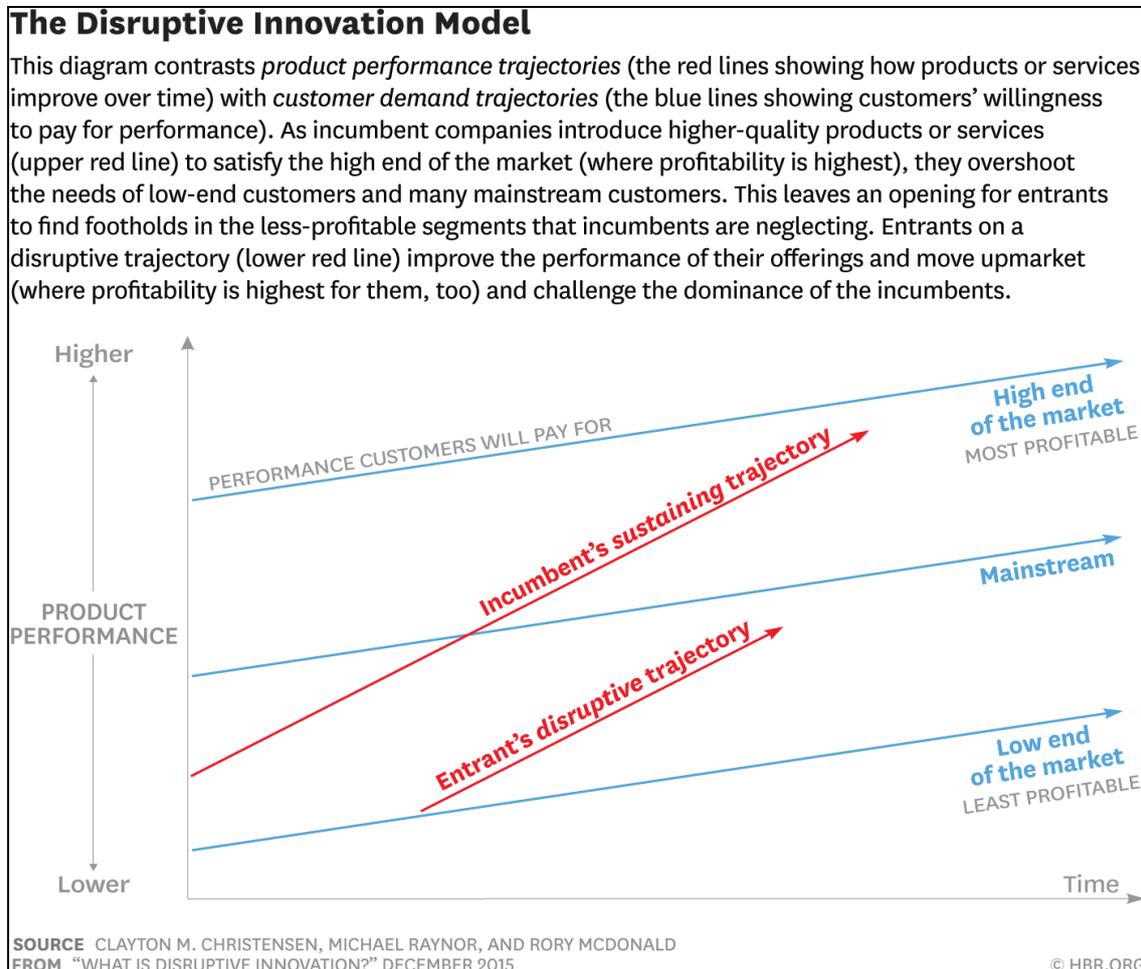
⁸¹ <https://www.inserm.fr/information-en-sante/dossiers-information/intelligence-artificielle-et-sante>

⁸² Legalstart, Legalife, Captain Contrat, Demandez Justice, LeBonBail, Ejust, VosLitiges, Juritravail, WeClaim...

Judiciaire à partir de 89,90 € TTC. D'autres acteurs, à l'instar de WeClaim peuvent même aller jusqu'à se faire rémunérer sur les sommes recouvrées, ce que le site appelle « frais de succès » et risquer de ne pas être payés si rien n'est recouvré. Avec ces nouveaux acteurs, la disruption au sens de Clayton Christensen est complète. Toutefois, si on suit la trajectoire des entrants disruptifs du modèle de Clayton Christensen (voir Figure 13), on constate qu'**au fur et à mesure de l'innovation et de l'amélioration de la qualité des produits ou services, les nouveaux entrants arrivent sur le marché actuel (« *Mainstream* ») pour venir directement concurrencer les agents en place. « *Disruptive innovations don't catch on with mainstream customers until quality catches up to their standards* »⁸³. Cette évolution du comportement des legaltechs va alors créer de réels produits de substitution et s'attaquer aux marges et aux modèles des acteurs en place.**

⁸³ Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor and Rory McDonald, "What is disruption?", Harvard Business Review, 2015.

Figure 13 – Modèle de l'innovation disruptive⁸⁴



Au fur et à mesure de leur développement et évolution, les legaltechs deviennent, sur certains segments de marché et spécialités, de réels produits de substitution par rapport aux avocats d'affaires avec notamment l'utilisation de l'intelligence artificielle qui permet d'être encore plus précis, plus rapide, voire de meilleure qualité sur certains services (audit contractuel, eDiscovery, automatisations de contrats, reconnaissance de contrats simples à fort volume, contrôle qualité, recherche de clauses et de concepts juridiques...).

⁸⁴ Clayton M. Christensen and Joseph L. Bower, "Disruptive technologies: catching the waves", Harvard Business Review, 1995.

Dans une étude de Lawgeex en 2018⁸⁵, mettant en concurrence une intelligence artificielle (IA) face à 20 avocats américains afin de revoir 5 accords de confidentialité (« *NDA* »), l'IA a été plus performante avec un niveau de précision à 94% contre 85%, mais surtout en un temps record pour l'IA de 26 secondes contre 92 minutes pour les vingt avocats. Si les avocats avaient des dizaines d'années d'expérience, l'IA de Lawgeex avait été entraînée pendant 3 ans avec des dizaines de milliers de contrats de confidentialité. Il ne faut pas négliger le temps “d'entraînement” de l'IA avec les technologies de « *machine learning* » ni l'indispensable grande quantité de documents nécessaires à cet apprentissage. Ces contraintes peuvent générer des freins et donc des barrières à l'entrée, notamment en France qui n'a pas encore de corpus massif disponible au public, ce que la loi pour une République numérique, qui a été promulguée le 7 octobre 2016, a tenté de modifier.

Pour Michael Porter (1980), « *identifying substitute products is a matter of searching for other products that can perform the same **function** as the product of the industry* »⁸⁶. Dans son texte initial, Michael Porter met bien en exergue le concept de « fonction » c'est-à-dire la capacité pour le produit de substitution de réaliser la même fonction, dans son entièreté, qu'un professionnel du droit. A ce stade de la connaissance et des applications de l'intelligence artificielle et du développement des legaltechs que nous avons analysées, il faudrait plutôt parler de « tâche » plutôt que de « fonction » et regarder l'ensemble des tâches qui peuvent désormais être réalisées de manière plus efficiente par la technologie plutôt que par un professionnel du droit, et de nous apercevoir qu'aujourd'hui ce sont les tâches à faible valeur ajoutée et répétitives qui peuvent être réalisées par l'intelligence artificielle.

Toutefois, **cette rupture technologique pose un problème économique fondamental et au-delà un problème social, voire sociétal**. Problème économique tout d'abord avec la capacité des nouvelles technologies de se substituer au travail des professionnels du droit sur un

⁸⁵ Lawgeex: “Comparing the Performance of Artificial Intelligence to Human Lawyers in the Review of Standard Business Contracts”, Février 2018

⁸⁶ Michael E. Porter, « *Competitive Strategy* » The Free Press, Export Edition, 1980.

certain nombre de tâches à faible valeur ajoutée, comme nous venons de le voir, et qui sont normalement réalisées par des « juniors », « paralegal » ou des « assistantes » :

- signature électronique,
- processus de visa interne,
- audit de contrat simple (« *due diligence* »),
- recherche de clauses ou de concepts juridiques spécifiques,
- création automatique de contrat simple : « contrat de confidentialité », « contrat de prestation de service », « contrat d'achat indirect »,
- gestion automatique des échéances contractuelles,
- gestion automatique des échéances de renouvellement de marque ou de brevet,
- saisie automatique des contrats dans les bases contractuelles,
- recherche de précédents,
- recherche de jurisprudences,
- recherche d'absence de clauses,
- recherche de clauses non standards,
- (...).

S'attaquant à des tâches plutôt qu'à des fonctions, la transformation digitale ne met pas tant en cause l'existence du professionnel de droit que la façon qu'il a de produire son offre et de répondre à une demande en quête d'efficacité et de sécurité juridique.

Problème social voire sociétal car cette disruption, qui ne fait que commencer, remet en cause le modèle pyramidal des firmes et laisse moins de tâches à réaliser et donc de place pour des assistantes, des « paralegals », et des « juniors ». **Il faut donc revoir l'ensemble de la chaîne de valeur à commencer par la formation initiale de ces populations afin qu'elles puissent trouver un marché prêt à les accueillir à la sortie de leur école ou université.** Nous constatons empiriquement qu'aujourd'hui, les Directions juridiques accueillent de moins en moins de juniors et les cabinets d'avocats peuvent de moins en moins les facturer et trouvent dans la technologie des « produits de substitution » efficaces qui leur permettent de rester compétitifs voire d'améliorer leur marge et leur image. D'ailleurs, de nouvelles formations naissent en France, à l'instar du Diplôme Universitaire « Transformation numérique du Droit

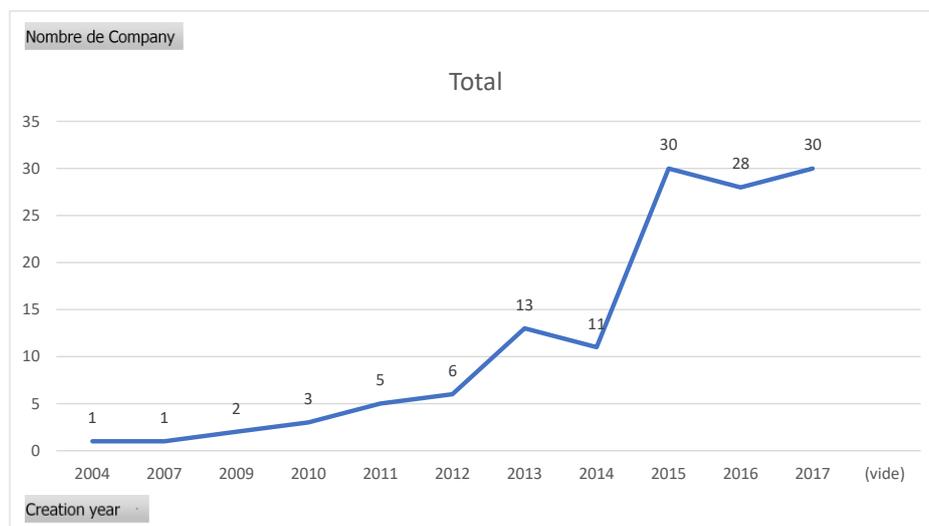
& Legaltech⁸⁷ » de Paris 2 Panthéon-Assas ou encore de la licence professionnelle de « Paralegal-tech⁸⁸ » de l'Université de Droit de Cergy-Pontoise dont la première promotion débutera en septembre 2020.

1.2.2. Cartographie des legaltechs

D'après nos calculs issus de la base de données de Day One⁸⁹ croisés avec ceux de l'Observatoire de la legatlech du Village de la Justice⁹⁰, ce sont 130 legaltechs B-to-B qui se sont créés en France sur la période étudiée avec une forte accélération entre 2015 et 2017 avec 88 créations identifiées sur les 130 au total (Figure 14). Le phénomène a donc connu un développement très récent avec une croissance très importante de création.

Figure 14 - Nombre de création de legaltechs entre 2004 et 2017 en France

Source : Base de données Day One



Une fois encore, à des fins de cohérence, nous avons uniquement analysé le marché B-to-B et non le marché B-to-C qui a lui aussi connu la création d'un grand nombre de legaltechs.

⁸⁷ <https://www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-transformation-numerique-du-droit-legaltech>

⁸⁸ <https://univ-droit.fr/toutes-les-formations/34786-licence-professionnelle-paralegal-tech>

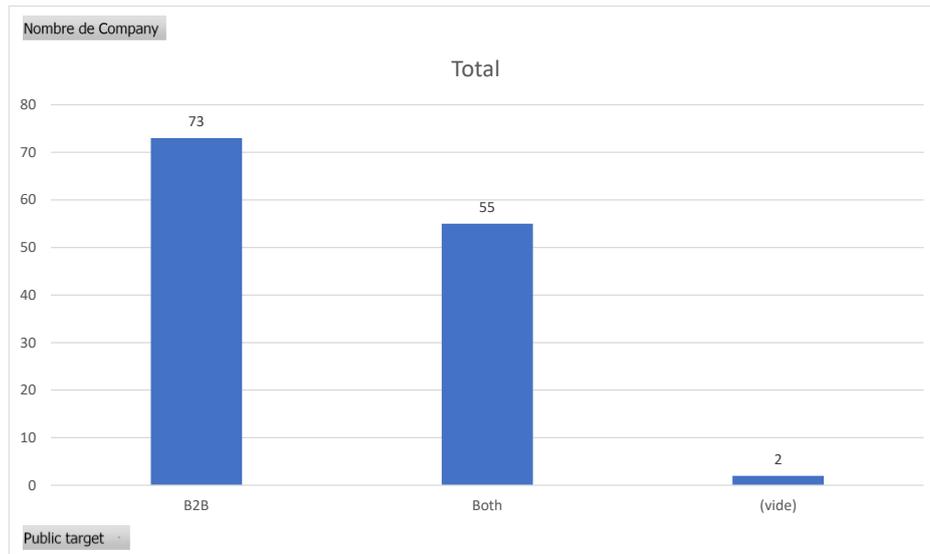
⁸⁹ <http://www.legaltech-index.com/>

⁹⁰ <https://www.village-justice.com/articles/Les-start-up-droit,18224.html>

Toutefois, nous avons conservé dans l'analyse les legaltechs qui cherchaient à adresser les deux types de marché : B-to-B et B-to-C ainsi que le montre la figure 15 ci-dessous.

Figure 15 - Répartition des legaltechs « B-to-B » versus « B-to-B et B-to-C »

Source : Base de données Day One



En regardant spécifiquement ce que chacune des legaltechs apportent comme service (Figure 16), nous constatons qu'**elles permettent toutes d'accélérer, via l'automatisation, des processus décisionnels, opérationnels ou fonctionnels et de réduire les coûts de transaction :**

- 55% permettent de produire des contenus (« *Delivering* ») : automatisation de contrats, gestion de clausiers, audit de contrats... **Elles accélèrent le processus de contractualisation tout en renforçant les notions de sécurité juridique et de cohérence des positions juridiques, grâce à des clausiers standardisés et partagés**, des comparatifs de contrats automatiques, des workflows de validation plus personnalisés, plus rapides et n'incluant une revue uniquement si nécessaire, à savoir la modification d'une clause ou d'une donnée... L'exemple le plus simple, mais également le plus répandu, devient celui du Contrat de confidentialité (« Non

Disclosure Agreement » ou « NDA »). Au lieu de contacter son juriste et attendre qu'il soit disponible, un opérationnel peut désormais, via ces outils, produire un NDA en quelques minutes et le faire signer à son interlocuteur et débiter plus rapidement les échanges d'informations et ainsi développer son activité de façon plus sécurisée juridiquement. Si certains opérationnels qui pouvaient passer outre la signature d'un NDA avant de débiter les relations commerciales et donc potentiellement s'exposer à un risque non couvert juridiquement, il leur devient aisé et rapide désormais de le faire systématiquement et donc de couvrir 100% des cas en un temps réduit. **Cette facilité de déploiement et surtout d'utilisation de modèles va permettre de réduire l'incertitude et renforcer la sécurité juridique de façon plus large ; une partie de coûts de transaction *ex-ante* mais également *ex-post* s'en trouve réduite.** Sur les contrats d'achats ou de ventes simples, cette automatisation est également de mise, comme nous le démontrerons dans notre étude quantitative (Partie 4) auprès des juristes d'entreprise interrogés. **La technologie va permettre de renforcer l'effet multiplicateur qui permet en améliorant la qualité du droit et la gestion des risques de créer davantage de richesse** (Deffains, 2008).

- 30% permettent de partager (« *Sharing* ») : **véritables plateformes bifaces de mise en relation et de partage favorisant, là encore, la réduction des coûts de transaction sur les 3 étapes mises en avant par Coase, « pre-deal, deal making, post-deal »⁹¹.** Par exemple dans le cas de la recherche d'un avocat qui se fait en quelques clics via une recherche plus personnalisée dépendant de variables indiquées par l'utilisateur de la legaltech comme par exemple le domaine de droit, le lieu géographique, la juridiction concernée... L'accès au droit, « pre-deal », devient alors plus rapide. **Le consommateur de droit va pouvoir accéder plus facilement à l'offre et contribuer à l'innovation et à la croissance du marché.** A titre d'exemple, c'est sur ce point précis que la legaltech Call-a-Lawyer⁹² s'est positionnée, permettant à tout citoyen ou

⁹¹ Orly Lobel, "Coase and the Platform Economy" in The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy. (2018). In N. Davidson, M. Finck, & J. Infranca (Eds.), The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy (Cambridge Law Handbooks, pp. I-II). Cambridge: Cambridge University Press.

⁹² <https://callalawyer.fr/>

professionnel du droit de converser avec un avocat au moment même où le besoin s'en fait sentir. **Avec les plateformes bifaces, l'offre de droit devient accessible en coûts et disponible en temps et en lieu.**

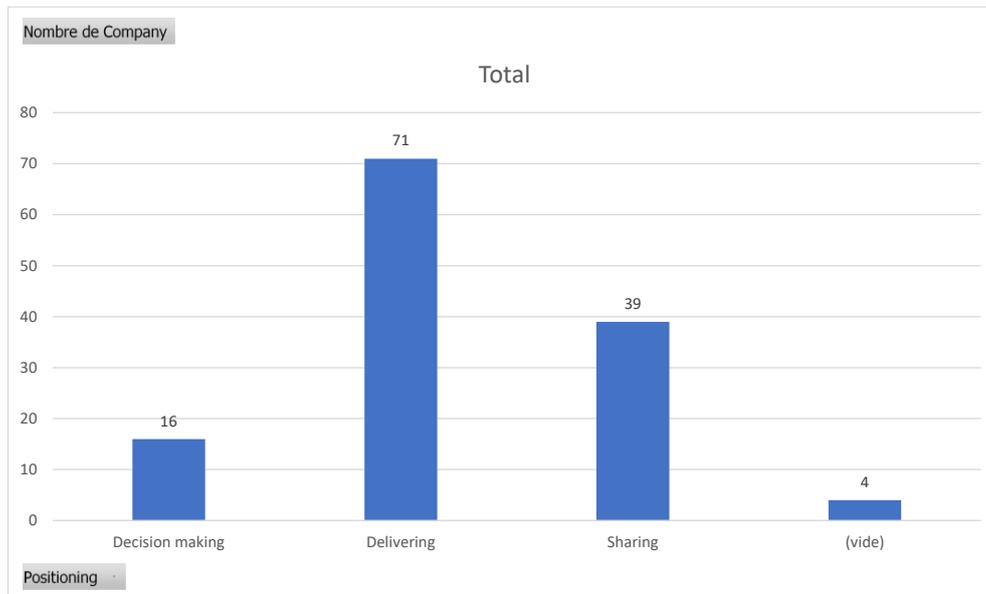
- 12% permettent d'analyser des données pour prendre des décisions (« *Decision making* ») : justice prédictive, analyse probabiliste permettant d'éclairer l'utilisateur à travers des éléments statistiques et probabilistes pour qu'il détermine plus rapidement sa stratégie contentieuse ou sa stratégie de négociation/médiation avec un tiers par exemple. Ces legaltechs apportent une offre d'analyse de données via des algorithmes pour faciliter la prise de décision du juriste et/ou de l'opérationnel. Deux éléments deviennent alors importants pour anticiper les défaillances de marché. La première concerne la transparence des algorithmes et notamment la prise en compte des biais⁹³ introduits consciemment ou inconsciemment lors de leur élaboration. La seconde concerne l'effet performatif qui permettrait à la justice de s'appliquer automatiquement et systématiquement de la même façon, une sorte « d'effet moutonnier »⁹⁴. **Les biais algorithmiques et l'effet performatif pourraient remettre en cause non seulement la sécurité juridique mais surtout l'innovation juridique et par conséquent appauvrir l'offre de droit.**
- 4% : Autres.

⁹³ A. Jean, «De l'autre côté de la Machine – Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes », Collection De Facto, Editions de l'Observatoire, 2019.

⁹⁴ Garapon, A. & Lassegue, J. (2018). Justice Digitale, Presse Universitaire de France (PUF).

Figure 16 - Répartition des legaltechs par services

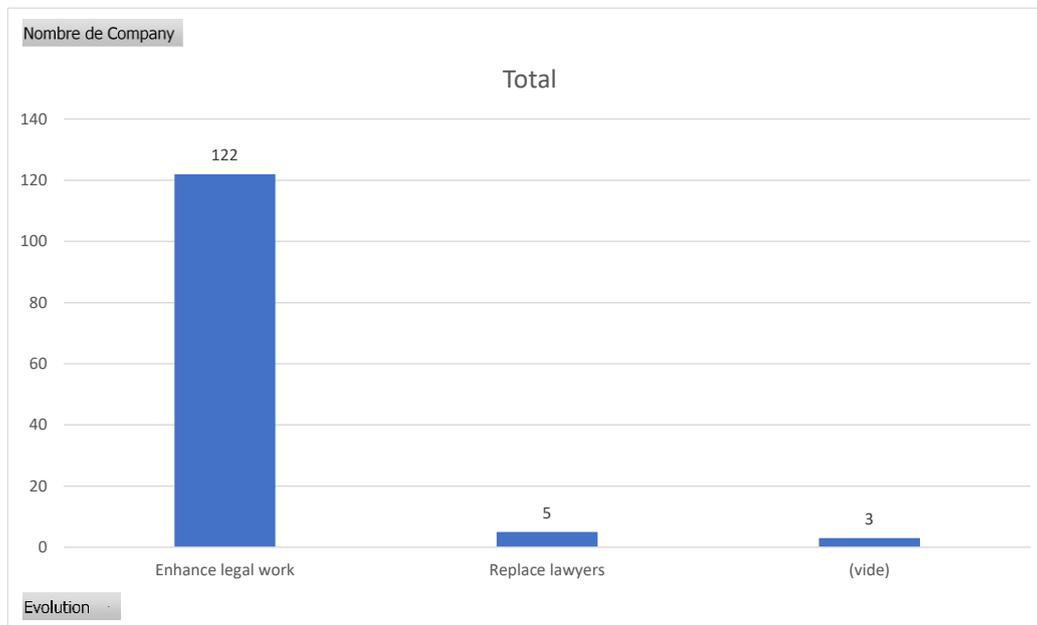
Source : Base de données Day One



Nous avons également analysé (Figure 17) les solutions pour savoir si elles permettaient de remplacer (« *Replace* ») le professionnel du droit ou plus simplement d'améliorer son travail (« *Enhance* ») afin de comprendre si ces nouveaux entrants se positionnaient pour supprimer des postes ou plutôt pour améliorer la répartition des tâches entre l'humain et la machine. Sur les 130 legaltechs analysées de la période, 122 sont sur la partie « *Enhance* » quand seulement 5 ont été identifiées sur la partie « *Replace* », notamment pour des démarches administratives ou encore pour des audits automatisés de conformité. Le sujet, à ce stade, est davantage pour le professionnel du droit de pouvoir travailler différemment avec les outils digitaux, et donc d'avoir de nouvelles compétences, plutôt que d'être remplacé *stricto sensu* par ces mêmes outils. **La transformation digitale du marché du droit relève davantage de la « division du travail » d'Adam Smith que de la « destruction créatrice » de Schumpeter ; seulement cette division du travail devra se faire entre l'humain et la machine et c'est précisément sur ce point qu'elle révolutionne complètement l'offre et la demande.**

Figure 17 - Répartition des legaltechs par solutions

Source : Base de données Day One



1.2.3. Legaltechs et barrières à l'entrée

Le périmètre du droit : première des barrières à l'entrée

Ainsi que le rappelle le « Vade-Mecum de l'exercice du Droit »⁹⁵ publié, dans sa deuxième édition, par le CNB en 2017, « L'exercice du droit, en France, relève des dispositions de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971, modifiée par les lois n°90-1259 du 31 décembre 1990, n°97-308 du 7 avril 1997, n° 2015-177 du 16 février 2015 ».

L'article 54-1 rappelle que :

« Nul ne peut, directement ou par personne interposée, à titre habituel et rémunéré, donner des consultations juridiques ou rédiger des actes sous seing privé, pour autrui :

⁹⁵ Conseil National des Barreaux, Commission « Exercice du Droit », « Vade-Mecum de l'exercice du Droit », 2nde Edition, 2017. <https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/documents/cnb-2017-peri-vademecum-exercice-du-droit.pdf>

1 - S'il n'est titulaire d'une licence en droit ou s'il ne justifie, à défaut, d'une compétence juridique appropriée à la consultation et la rédaction d'actes en matière juridique qu'il est autorisé à pratiquer conformément aux articles 56 à 66 (...) »⁹⁶.

Ce monopole de la pratique du Droit par les avocats est une barrière à l'entrée législative que nul ne peut remettre en cause, à l'exception du législateur lui-même. Dès lors, pour les nouveaux entrants, à savoir les legaltechs notamment, il s'est agi de pouvoir apporter un service au justiciable qui ne venait pas à l'encontre du fameux périmètre du droit défini par la loi de 1971 citée plus haut. Ainsi, « la commercialisation de modèles d'actes reste licite⁹⁷ », comme cela est le cas pour le secteur de l'édition juridique.

Ainsi, le Vade-Mecum du CNB distingue 3 offres possibles :

- Les sites de référencement,
- Les sites d'intermédiation ou de courtage juridique,
- Les sites de prestations juridiques en ligne (consultations juridiques et procédures).

Il invite l'ensemble de ces acteurs à être en parfaite conformité avec la Loi de 1971 et de « vérifier qui est en relation contractuelle avec le client pour la délivrance d'une consultation juridique »⁹⁸.

Les barrières « inversées » à l'entrée

De par le caractère disruptif, au sens de Clayton Christensen, de leur entrée sur le marché du droit, les legaltechs créent des avantages concurrentiels que l'on pourrait considérer comme des barrières vis-à-vis des acteurs en place, ce que nous appelons des « **barrières inversées à l'entrée** », ou encore des « **barrières en entrant** ». C'est-à-dire, qu'au lieu d'avoir un marché avec des barrières à l'entrée qui empêchent plus ou moins des nouveaux entrants de pénétrer ce marché, ce sont **les nouveaux entrants eux-mêmes qui, par leur caractère disruptif et leur utilisation des outils digitaux, créent ipso facto en entrant des barrières pour les**

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Ibid

acteurs historiques dans un marché totalement redéfini dans sa structure, ses comportements et son niveau de performance.

Les acteurs historiques sont pris de vitesse car n'ont pas su anticiper les avancées technologiques qui faciliteraient la création de nouvelles offres totalement différenciantes, notamment parce qu'**aucune demande spécifique du marché n'avait été formulée préalablement**. Si les nouveaux entrants ne peuvent pas créer d'aussi bons produits que les acteurs en place (Christensen & Al., 2004), ils peuvent créer d'autres produits ou services avec d'autres approches et business models qui transforment radicalement le marché, les relations et les interactions entre l'ensemble des agents de ce marché « transformé ». **Ces « barrières inversées à l'entrée » peuvent remettre totalement en cause le « business model » des « incumbents » voire la pérennité des acteurs historiques si les nouvelles offres et nouveaux business models arrivant sur le marché rendent obsolètes les offres ou business models existants** (ce qui arriva en son temps à Kodak⁹⁹ sur un tout autre marché que celui du droit).

Imaginons qu'un cabinet d'avocats ait une offre spécifique sur la création de SARL en accompagnant les jeunes entrepreneurs dans la rédaction de statuts, Formulaire M0, Dossier complet revu par un formaliste, transmission au Greffe et assistance par téléphone ou email... Comme nous venons de le voir, **des legaltechs ont développé des offres qui aujourd'hui couvrent la totalité de ces prestations mais pour un coût réduit**, compris entre 99€HT et 249€HT. Ce cabinet d'avocats devra réagir et aura plusieurs options :

- Copier ces legaltechs en investissant dans une technologie équivalente ou meilleure,
- Développer un conseil à plus forte valeur ajoutée au-delà de ces prestations afin que le client ait *in fine* plus de valeur,
- Développer un partenariat avec ces legaltechs pour apporter le conseil « avocat » et laisser la partie « process » à la legaltech,

⁹⁹ Scott D. Anthony, « Kodak's Downfall Wasn't About Technology », Harvard Business Review, July 15th, 2016.

- Développer de nouvelles offres pour ses mêmes cibles, c'est-à-dire faire du « développement produit » au sens de la matrice Ansoff,
- Attaquer un nouveau marché avec de nouvelles offres, c'est-à-dire faire de la « diversification » au sens d'Ansoff également,
- Déposer le bilan pour cause de rentabilité perdue
- (...).

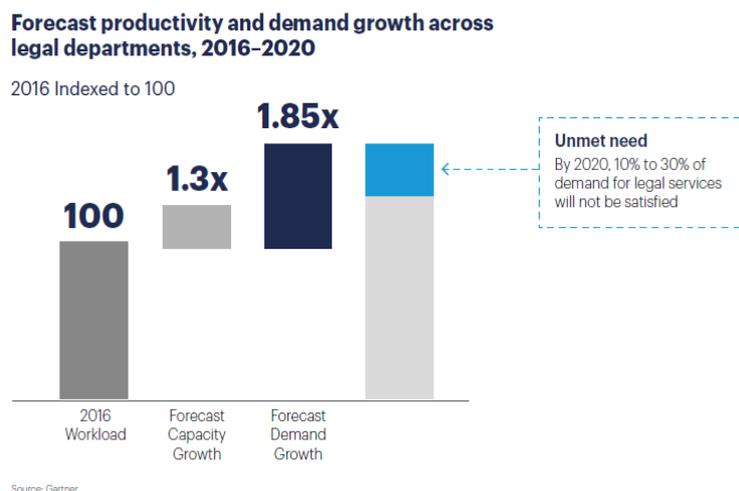
Cet exemple simple montre comment la technologie peut redéfinir en profondeur l'offre et la demande sur le marché du droit des affaires tout en apportant une valeur équivalente, voire supérieure comme nous le verrons plus loin grâce à quatre éléments : « Vitesse », « Collaboratif », « Données » et « Exhaustivité ».

1.3. La demande : les juristes d'entreprise en France

1.3.1. Croissance du nombre de juristes d'entreprise en France

Le marché du droit des affaires a connu sa première phase de réduction des coûts de transaction en internalisant les juristes au sein des entreprises ; le « *in-house counsel movement* » (Rosen,1989) aux Etats-Unis. Cette internalisation a également eu lieu en France, et le nombre de juristes n'a cessé de croître ces dernières années afin de pouvoir répondre à l'abondance normative tant du côté du législateur que du régulateur. La rupture réglementaire et législative (dont la conformité, l'extraterritorialité et la « *soft law* ») a multiplié la charge de travail des juristes par 1,85 d'après Gartner dans le monde (Figure 18) entre 2016 et 2020, mais également leur besoin de ressources en externe, d'où la croissance de 94,09% du chiffre d'affaires du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires ainsi que nous venons de le voir dans le précédent chapitre sur l'offre et les cabinets d'avocats d'affaires.

Figure 18 : Croissance de la charge de travail des Directions juridiques dans le monde
(Gardner)



D'après l'étude IPSOS de 2017¹⁰⁰, la France totaliserait 17 000 juristes d'entreprises¹⁰¹ (contre 15 900 en 2010 soit environ 7% de croissance) à mettre au regard des 65 480 avocats évoqués antérieurement. Le taux de croissance du nombre de juristes par rapport à la croissance des cabinets d'avocats est très faible, mais pour cela il faut pouvoir regarder la structure du marché des entreprises en France. Sur les 900 entreprises interrogées par l'IPSOS, seules 17% d'entre elles avaient un juriste en interne. D'après cette même étude, on voit bien que le chiffre de 1000 salariés semble être un élément structurant puisqu'au-delà de ce seuil, 91% des entreprises ont une équipe de juristes et qu'en deçà de ce seuil, seules 39% des entreprises en possèdent une et ce pourcentage chute au fur et à mesure que le nombre de salariés diminue (Tableau 2).

Tableau 2 – Répartition du nombre de juriste par taille d'entreprise (nombre de salariés)

Nombre de salariés	% d'entreprise avec 1 juriste au moins
TOTAL	17
100 à 199 salariés	4
200 à 399 salariés	16
400 à 599 salariés	23
600 à 799 salariés	25
800 à 999 salariés	39
1.000 à 4.999 salariés	91
5.000 salariés et plus	97

Source : IPSOS 2017 - Baromètre des juristes d'entreprise

Le manque de données de marché (nous n'avons trouvé aucune donnée sur le nombre de juristes en France avant 2010) reflète également le caractère plutôt récent de ce mouvement d'internalisation. Le Ministère de la Justice, qui publie tous les ans depuis 1997 ses chiffres clés, n'a jamais pris en compte cette donnée alors que les autres « professions juridiques et judiciaires » sont répertoriées¹⁰² puisqu'en tant que Ministère de tutelle, le Ministère de la Justice réglemente et gère les professions réglementées du droit, notamment à travers la Direction des Affaires Civiles et du Sceaux (DACS)¹⁰³.

¹⁰⁰ IPSOS, Baromètre des juristes d'entreprise 2017

¹⁰¹ En France dans les entreprises de plus de 100 salariés

¹⁰² <http://www.justice.gouv.fr/statistiques-10054/references-statistiques-justice-12837/moyens-et-professions-donnees-2017-32048.html>

¹⁰³ « La DACS assure la réglementation et la gestion des professions d'administrateur judiciaire et mandataire judiciaire, d'avocat, d'avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation, de commissaire-priseur judiciaire, de

1.3.2. Internalisation et compétitivité coûts

Comme nous venons de le voir, les entreprises françaises ont internalisé de plus en plus les compétences juridiques en les considérant comme parties intégrantes du fonctionnement des équipes opérationnelles. Dans la réflexion du « *Make-or-Buy* », les entreprises ont beaucoup insisté sur le « *Make* » en internalisant et en créant puis en faisant croître les équipes juridiques en interne. Le développement ininterrompu, voire exponentiel, de la réglementation a augmenté les besoins en compétences juridiques et conformité chez l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise. **Internaliser et professionnaliser la fonction juridique en entreprise permet d'améliorer la compétitivité coûts et de réduire les coûts de transaction dès lors que la fréquence des besoins augmente.** L'économie réalisée en internalisant plutôt qu'en externalisant, permettrait d'en faire une première démonstration.

La modélisation que nous proposons consiste à comparer les coûts chargés internes avec les coûts externes des cabinets d'avocats afin de trouver à travers les coûts réels, Viner (1932), le seuil optimal en deçà duquel il est préférable d'externaliser et au-delà duquel il est préférable d'internaliser.

D'après l'enquête réalisée par l'AFJE et Square Metric en 2016, le salaire moyen d'un responsable juridique était de 67 791 euros bruts par an et celui d'un Directeur juridique de 110 261 euros bruts par an. Si, à cela nous ajoutons les 42% de charges patronales, cela fait un montant total de **96 263 euros** ou de **156 570 euros** pour, respectivement un juriste ou un directeur juridique.

greffier des tribunaux de commerce, d'huissier de justice, de notaire, de commissaire aux comptes, ainsi que la réglementation relative au statut des experts judiciaires ». Source : <http://www.justice.gouv.fr/le-ministere-de-la-justice-10017/direction-des-affaires-civiles-et-du-sceau-10023/>

Par ailleurs, nous savons que le ratio moyen d'externalisation de 60/40¹⁰⁴ (le budget d'une direction juridique est en moyenne constitué de 60% de coûts internes – salaires et charges, frais de déplacements, abonnements et autres frais de fonctionnement – et de 40% de frais externes – majoritairement des frais d'avocats). En effet, un juriste seul doit pouvoir faire appel à un ou plusieurs cabinets d'avocats en externe afin de compléter ses compétences ou accentuer sa capacité à produire en cas de pic d'activité. **L'interdépendance entre l'offre et la demande et l'effet d'induction sont également dus à la nécessité de faire intervenir plusieurs expertises juridiques dès lors que la spécificité et la complexité s'accroissent.**

En utilisant ce ratio 60/40, le coût total (coût d'un juriste d'entreprise + coût d'avocats) serait alors compris entre **160 438 euros** (avec le coût d'un juriste) et **260 950 euros** (avec le coût d'un directeur juridique).

Or, pour calculer le coût d'un cabinet qui serait présent à plein temps il faut prendre l'équation suivante : **Ct = J x Thm x NhF**.

Avec Ct = Coût Total ; J = nombre de jour total ; Thm = Taux Horaire Moyen et NhF = Nombre d'Heures Facturées.

Pour 218 jours travaillés de 8 à 12 heures par jour avec un taux horaire moyen de 400€HT, le coût moyen d'un avocat d'affaires externe à plein temps pour une entreprise serait compris entre : Ct1 = 218 x 400 x 8, pour 8 heures par jour et Ct2 = 218 x 400 x 12, pour 12 heures par jour. Soit : **Ct1 = 697 600 euros HT** et **Ct2 = 1 046 400 euros HT**.

Tableau 3 – comparatif coût interne versus externe d'un juriste/DJ à temps plein

Internalisation versus externalisation pour un plein temps	Coûts total
Juriste à plein temps + avocats (60/40)	160 438€
Directeur juridique à plein temps + avocats (60/40)	260 950€
Avocat à plein temps (8 heures par jour) uniquement	697 600€
Avocat à plein temps (12 heures par jour) uniquement	1 046 400€

¹⁰⁴ Cartographie des Directions juridiques réalisé par LEXqi Conseil, 2018.

Nous pouvons ici poser qu'en deçà d'un montant d'honoraires externes annuels récurrents de 160 438 euros le recrutement d'un juriste n'est pas économiquement justifié alors qu'au-delà de ce montant, il est quasiment impératif car plus économique pour l'entreprise concernée (voir Figure 11 la phase « internalisation »).

Si nous modélisons différemment ce calcul en partant de la moyenne du chiffre d'affaires par juriste (Chiffre d'affaires de l'entreprise divisé par le nombre de juristes), soit 107 millions d'euros d'après l'étude LEXqi Conseil/AFJE/Cercle Montesquieu de 2018¹⁰⁵ et le ratio du budget juridique moyen par rapport au chiffre d'affaires, soit 0,17%¹⁰⁶, nous obtenons un montant de **181 900 euros** (107M€ * 0,17%), chiffre relativement proche des 160 438 euros.

A travers ces deux modélisations, nous pouvons donc conclure ici qu'à partir de 171 169 euros de dépenses juridiques externes récurrentes (moyenne entre 160 438€ et 181 900€), l'entreprise doit internaliser la fonction juridique.

Le juriste d'entreprise, qui ne peut pas avoir toutes les compétences techniques, pourra, selon le ratio moyen 60/40, s'appuyer sur un ou plusieurs cabinets d'avocats d'affaires externes afin de compléter ses expertises et répondre ainsi à l'ensemble des besoins juridiques de son entreprise en les pilotant et les coordonnant depuis l'interne. Toutefois, au-delà de regarder les coûts il faudra également se poser la question du profil et des compétences techniques du juriste à recruter. Devra-t-il être un généraliste ou un spécialiste ? Quel devra être son profil ? Afin de répondre à ces interrogations, nous ferons appel, dans un chapitre ultérieur, à l'analyse des coûts de transaction de Williamson (1985) et à ses trois principales dimensions : **l'incertitude, la fréquence et la spécificité des actifs** (« *site asset specificity* », « *physical asset specificity* », « *human asset specificity* », « *dedicated assets* »). Au sein de la dimension « spécificité des actifs », la notion de « *human asset specificity* » sera le plus souvent celle qui

¹⁰⁵ « Cartographie des directions juridiques 2018 » réalisée par LEXqi Conseil, en partenariat avec le Cercle Montesquieu et l'Association Française des Juristes d'Entreprise avec le parrainage du cabinet Gide et de LexisNexis.

¹⁰⁶ Ibid

sera mise en avant, aux côtés de « l'incertitude » et la « fréquence » pour internaliser ou externaliser une prestation juridique spécifique. Il s'agira notamment des notions d'expertise, d'expérience et de connaissance (« *knowledge* »).

Pour réduire les coûts de transaction, la fonction juridique doit donc trouver le meilleur mode d'organisation entre les compétences nécessaires en interne et les compétences indispensables en externe afin de pouvoir servir l'ensemble des besoins de ses clients internes et assurer la sécurité juridique de l'entreprise. Elle pourra aussi faire appel au numérique et aux outils digitaux afin de traiter des tâches qui ne doivent plus, pour des raisons d'efficacité et de rapidité d'exécution, être réalisées par un juriste ou par un avocat comme nous allons le mesurer dans l'étude quantitative en partie 4.

1.4. Les conditions d'entrée sur le marché du droit

En premier lieu, il est important de rappeler la loi qui définit le périmètre du droit et indique qui peut donner ou non des consultations juridiques. En effet, pour la loi de 1971¹⁰⁷ :

« Nul ne peut, directement ou par personne interposée, à titre habituel et rémunéré, donner des consultations juridiques ou rédiger des actes sous seing privé, pour autrui :

1° S'il n'est titulaire d'une licence en droit ou s'il ne justifie, à défaut, d'une compétence juridique appropriée à la consultation et la rédaction d'actes en matière juridique qu'il est autorisé à pratiquer conformément aux articles 56 à 66.

Les personnes mentionnées aux articles 56, 57 et 58 sont réputées posséder cette compétence juridique (...)»¹⁰⁸.

Plusieurs textes, définitions ministérielles, jurisprudences sont venus préciser ce que « consultation juridique » signifiait tant de nombreux acteurs ont tenté de pénétrer ce marché sans véritablement respecter cette définition de la loi de 1971 et les suivantes, notamment la loi de 1990 sur la fusion avec les conseils juridiques¹⁰⁹.

Concernant les legaltechs, cette barrière législative et le respect du périmètre du droit restent encore et toujours d'actualité, ainsi que le démontraient les échanges lors du colloque

¹⁰⁷ Loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971

¹⁰⁸ Extrait de l'article 54 de la Loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971

¹⁰⁹ Yves Avril, « Réglementation de la consultation en matière juridique ». Lexbase Hebdo édition professions n°234 du 23 février 2017.

parlementaire au Sénat du 18 juin 2018¹¹⁰, et le flou interprétatif autour de la notion de « conseil juridique », « puisqu’aucune définition légale ou réglementaire n’existe ».¹¹¹

Cette première barrière, et non des moindres, étant posée, rappelons que pour Bain (1968), il existe 3 sources de barrières à l’entrée sur un marché :

- L’avantage lié à la différenciation produit des firmes en place
- L’avantage coûts des firmes en place
- L’avantage lié aux économies d’échelle des firmes en place

Sur le marché du droit et spécifiquement sur celui des cabinets d’avocats d’affaires en France, nous retrouvons ces trois éléments avec des spécificités liées au domaine et à la réglementation de la profession en France.

1.4.1. L’avantage lié à la différenciation produit des firmes en place

La différenciation produit des firmes en place procure (Bain, 1968) la préférence des acheteurs par rapport aux nouveaux entrants. Ainsi vu précédemment sur les éléments de différenciation produits, **une des particularités majeures du marché du droit des affaires est la relation client-avocat et le fort *intuitu personae* qui en découle, puisque nous sommes en présence, rappelons-le, de « produits d’expérience » et de « produits de confiance »**. Si la marque du cabinet d’avocats est importante, la confiance et l’*intuitu personae* le sont d’autant plus, et un nouveau cabinet créé par des avocats connus et reconnus peut très vite trouver sa place en tant que nouvel entrant sur le marché du droit. Ainsi vu précédemment, selon le baromètre¹¹² Day One sur le mouvement des associés des cabinets d’avocats d’affaires en France, ce sont, en moyenne, 199 associés chaque année (2003 –

¹¹⁰ La commission des lois du Sénat a organisé, le 18 juin 2018, le premier forum parlementaire de la legaltech sur le thème de la technologie au service de la justice, en partenariat avec l’Institut des hautes études sur la justice, le Barreau de Paris, Open Law et le Village de la Justice.

¹¹¹ Yves Avril, « Réglementation de la consultation en matière juridique ». Lexbase Hebdo édition professions n°234 du 23 février 2017.

¹¹² Baromètre Day One des mouvements d’associés dans les cabinets d’avocats d’affaires en France en 2017.

2017) qui changent de cabinet avec une augmentation régulière année après année (en 2018, ce sont 256 associés qui ont changé de cabinet et en 2019, 340 selon le même baromètre¹¹³). Et ce sont également 252 cabinets d'avocats d'affaires¹¹⁴ qui se sont créés sur cette même période, autant de nouveaux entrants, personnes morales et non personnes physiques, sur ce même marché.

L'autre particularité liée à cet avantage défini par Bain (1968) concerne la stratégie prix. En effet, si les firmes en place affichent un prix très légèrement au-dessus des coûts minimums moyens, alors les nouveaux entrants en se positionnant en dessous seraient contraints d'afficher des prix qui ne leur permettraient pas de couvrir leurs coûts minimums. A l'inverse, si les firmes en place augmentent leur prix bien au-delà de leurs coûts minimum moyens, voire adoptent un « prix monopolistique » leur assurant le maximum de profits, n'y-a-t-il pas un risque de laisser la porte grande ouverte à de nouveaux entrants si d'autres barrières sont inefficaces ? Il n'a pas été démontré, mais il est intéressant de noter que deux mouvements de marché sont concomitamment apparus ces dernières années, nous permettant d'émettre l'hypothèse, que le manque de données disponibles ne nous permet pas de prouver de façon quantitative, que **la recherche forte de profits par une stratégie de prix élevée, voire quasi « monopolistique » des cabinets d'avocats d'affaires en place a pu faciliter la création et l'entrée de nombreux cabinets d'avocats d'affaires en France** (252 ainsi indiqué précédemment) par des avocats venant majoritairement des grands cabinets d'avocats internationaux et qui, dès la création de leur cabinet ont affiché des prix bien inférieurs au prix de marché mais au-dessus de leurs coûts minimums moyens.

- Le premier élément concerne la focalisation des grandes firmes en place sur l'optimisation de ce qu'on appelle le « PPP - *Profit Per Partner* » ou encore le « PEP – *Profit per Equity Partner* » ;

- Le deuxième élément concerne, ainsi que nous venons d'en parler, la croissance forte du nombre de nouveaux cabinets, dit de niche, créés sur le marché.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

Le « PEP », a fait son apparition au début des années 1980¹¹⁵ dans le magazine *American Lawyer*, lui permettant ainsi, comme dans toute industrie, d'élaborer un classement par la « *shareholder value* »¹¹⁶. Le « PEP » est devenu très rapidement l'indicateur majeur des cabinets d'avocats d'affaires américains et anglais et d'autres magazines se sont mis à réaliser ces mêmes classements (*The Lawyers, Business Legal...*). Parfaitement bien illustrée dans le cas « *Linklaters: Seeking Clear Blue Water* »¹¹⁷ d'Harvard, **la course à la croissance du « PEP » s'est faite par l'augmentation des taux horaires et du nombre d'heures facturées, afin de permettre une augmentation du chiffre d'affaires, et par une baisse du nombre d'associés « equity » afin d'assurer une croissance du profit par associé** ainsi que l'ont démontré Faulconbridge & Muzio (2009)¹¹⁸. En France, ces ratios ne sont pas communiqués car il n'y a pas une transparence totale des cabinets d'avocats sur le nombre « d'associé equity » versus « associé non equity » encore appelés « associé salarié » et les données disponibles ne concernent que les « associés » sans savoir s'ils sont ou non « equity » ou « salariés ». Toutefois, l'observation du marché et la globalisation des échanges et des modèles des grandes firmes internationales ont généré la même pression permettant non seulement de bien rémunérer les associés « propriétaires » du cabinet, mais également se donner les moyens de recruter les collaborateurs à des salaires importants.

Concernant le deuxième élément, celui de la création de 252 cabinets d'avocats d'affaires sur la période étudiée ici, nous l'avons déjà largement couvert lors des précédents paragraphes. Nous ajouterons simplement **la notion de portabilité du portefeuille clients qui a vraisemblablement été mal appréciée par les firmes en place et a permis à ces nouveaux entrants de s'établir et de se développer rapidement parce qu'ils étaient rejoints par les clients avec lesquels ils travaillaient dans le cabinet d'où ils venaient**. En effet, les firmes internationales pensaient que leurs grands clients ne les quitteraient pas pour rejoindre des

¹¹⁵ Faulconbridge, James and Muzio, Daniel, *The Financialization of Large Law Firms: Situated Discourses and Practices of Reorganization* (September 2009). *Journal of Economic Geography*, Vol. 9, Issue 5, pp. 641-661, 2009.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ « *Linklaters: Seeking Clear Blue Water* », Harvard Law School, HSL 08-01, 2007.

¹¹⁸ Ibid.

petits cabinets nouvellement créés, pensant que leur marque, leur taille, leur statut, leur prestige, leur satisfaction clients, leur service, leur qualité... devaient être, si ce n'est des barrières à l'entrée, du moins une garantie de fidélité de leurs grands clients. La concurrence n'était qu'entre grandes firmes, et toutes les grandes firmes suivaient ce même mouvement de la course au PEP, donc le risque, pensaient-elles, était quasi inexistant ! Là encore, *l'intuitu personae* a été un facteur de différenciation majeur et les cabinets nouvellement créés l'ont été par des associés qui avaient une réelle portabilité de leurs portefeuilles clients, ainsi que l'a très bien modélisé Boris Groysberg¹¹⁹. Ils ont ainsi vu une large majorité, et pour certains la totalité, de leurs clients changer de cabinet le jour de l'annonce de la création du nouveau cabinet. Un associé d'un grand cabinet A avec un portefeuille x devenait un associé d'un petit et nouveau cabinet B avec quasiment son même portefeuille x (ou $x-\varepsilon$) et la structure du marché a été fortement impactée en retour avec une baisse notamment des ratios de concentration ainsi vu précédemment. On retrouve bien la « **Performance** » qui impacte les « **Comportements** » des firmes qui à son tour impacte la « **Structure** » du marché, et donc le mouvement inverse du modèle SCP d'Harvard.

Enfin, sur cet aspect de différenciation produit, après avoir analysé l'impact de *l'intuitu personae*, il est important de ne pas négliger les mécanismes de réputation du cabinet et la capacité (marketing et financière) de créer une marque pour les nouveaux entrants. **Côté réputation, les firmes en place ont un avantage bien supérieur aux nouveaux entrants qui devront investir en temps et en budget marketing pour créer leur propre marque afin de se faire connaître puis reconnaître sur le marché.** D'après une étude réalisée par Day One, le budget moyen investi en marketing sur le marché des cabinets d'avocats d'affaires en France est de 0,77% du chiffre d'affaires (hors salaires des équipes marketing et communication interne). Cela représente pour le Top 20¹²⁰ dont les cabinets réalisent un chiffre d'affaires en 2017 compris entre 69,6 millions d'euros et 341,3 millions d'euros, un budget marketing, hors salaire, compris entre 536 305 € et 2 628 010 €. **Un nouvel entrant devra être rapidement capable d'investir des montants importants sans avoir pour**

¹¹⁹ Boris Groysberg. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 464 pages.

¹²⁰ Cauro Barszcz, « La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France ». Juristes Associés. 2018.

autant le chiffre d'affaires équivalent s'il veut pouvoir créer et développer sa marque sur un marché du droit des affaires très atomisé et sur lequel des marques sont très anciennes ainsi indiqué dans notre première partie sur la structure du marché.

1.4.2. L'avantage coûts des firmes en place

L'avantage coût des firmes en place n'a pas été un réel avantage lors de l'apparition des 252 nouveaux cabinets de niches. **En analysant la situation du point de vue de la stratégie prix, nous avons vu que l'avantage s'est plutôt transformé en désavantage pour les firmes en place, face aux nouveaux entrants qui arrivaient sur le marché avec un coût certes réduit, mais toujours supérieur à leurs coûts minimums moyens.** De plus, les cabinets d'avocats internationaux avaient également des coûts fixes très élevés liés à leurs locaux, ce que les nouveaux entrants, du fait de leur taille et de leur choix, n'avaient pas. Les coûts de production (salaires et rémunérations des avocats et des fonctions supports, locaux, technologies, knowledge, marketing et autres frais de fonctionnement dont, pour les cabinets internationaux une quote-part remontée à la « mère » aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne) des grandes firmes en place sont sans commune mesure, toute proportion gardée, avec les coûts des nouveaux entrants. Dès lors, **les coûts de production de firmes en place peuvent même favoriser l'arrivée d'un nouvel entrant qui pourra produire à des coûts bien inférieurs.** Au nouvel entrant de voir s'il répercute tout ou partie de cet avantage dans sa stratégie prix afin de trouver le bon mix entre la prise de parts de marché et l'optimisation des profits.

1.4.3. L'avantage lié aux économies d'échelle des firmes en place

Pour Scherer & Ross¹²¹, les économies d'échelles s'analysent suivant 3 catégories :

- "product-specific economies",

¹²¹ F. M. Scherer et D. Ross, « Industrial Market Structure and Economic Performance », Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990.

- “plant-specific economies”,
- “multiplant economies”.

Pour les cabinets d’avocats, un « produit » n’est en réalité qu’un mix d’expertise, d’expérience, de technologie et *d’intuitu personae*. Réaliser des économies d’échelles consiste à mettre en place des programmes de travail, des bases de connaissances et de précédents afin de réaliser le meilleur effet de levier avec les plus jeunes du cabinet. Ainsi, les cabinets d’avocats d’affaires peuvent développer des équipes et profils variés, utilisant le « *downsourcing* », l’« *outsourcing* » et le « *in-sourcing* » afin de constituer le mix le plus efficient, « *from full-cost associates to low-cost staff, contract lawyers, or non-lawyer specialists; and “insourcing”* »¹²². Les programmes de travail, en droite ligne avec la théorie de la division du travail d’Adam Smith,¹²³ et la mise en place d’outils digitaux vont permettre d’optimiser cet effet de levier et surtout de réaliser plus de dossiers dans un même laps de temps. **Le frein à l’économie d’échelle est l’ultra-spécialisation des avocats, mais également des machines, car ils ne peuvent dès lors pas s’adapter ou changer** d’après Scherer / Ross, (1990) : « *Workers and machines become so specialized that they cannot adapt or be adapted to change* »¹²⁴. Toutefois, si le cabinet d’avocats arrive à facturer la totalité des heures travaillées de ses collaborateurs, a-t-il intérêt à rechercher cette optimisation ?

D’après nos observations, il y a 4 domaines où les économies d’échelle apportent un réel avantage aux firmes en place : le recrutement d’un ou de plusieurs associé(s), le développement de réseau/bureau, le marketing et le développement de la marque, et le partage du savoir et les outils technologiques.

¹²² Burk, Bernard A. and McGowan, David, “Big But Brittle: Economic Perspectives on the Future of the Law Firm in the New Economy”, *Columbia Business Law Review*, 2011.

¹²³ A. Smith, « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », *Economica*, 2000.

¹²⁴ F. M. Scherer et D. Ross, « *Industrial Market Structure and Economic Performance* », Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1990.

1. Le recrutement d'un ou de plusieurs associé(s)

Le recrutement d'un ou de plusieurs associé(s) peut être assimilé, tout comme le rapprochement avec un autre cabinet, à de la croissance externe par ajout de compétences complémentaires ou nouvelles au cabinet. Comme nous l'avons vu précédemment, le ratio moyen associé/collaborateurs étant de 2,7, il s'agit donc de 3,7 ETP (Equivalent Temps Plein) et non de 1 ETP qu'il faut recruter. Toutefois, une fois recrutés, les nouveaux avocats vont devoir développer leur clientèle, produire des missions, facturer ces missions, puis recouvrir les factures, pour enfin obtenir les premières rentrées d'argent. Tout ce processus, pouvant durer plusieurs mois, nécessite pour le cabinet qui recrute d'avoir le niveau de trésorerie suffisant pour tenir. **Seules les firmes en place ayant la taille et la trésorerie suffisantes pourront réaliser des recrutements importants et développer de nouvelles offres à condition d'intégrer rapidement les équipes recrutées.** Toutefois, et ainsi vu précédemment, grâce notamment aux travaux de Boris Groysberg (2010), **une attention particulière devra être portée, en amont du recrutement, à la « portabilité du portefeuille clients » de l'associé ciblé, c'est-à-dire, à sa capacité d'attirer sur son nom les clients qu'ils traitaient dans son ancien cabinet.** Cette portabilité est un critère difficile à mesurer, car même si *l'intuitu personae* est l'élément central de la relation client/avocat, la structure, la notoriété, les autres compétences et les capacités technologiques ou géographiques et bien sûr les taux horaires et modalités de facturation du cabinet rentrent en compte dans le choix d'un client de suivre ou non un associé d'un cabinet A vers un cabinet B. De plus, la mise en place de « panels », comme nous le verrons plus loin, c'est-à-dire de liste de cabinets d'avocats avec lesquels l'entreprises souhaitent uniquement travailler est un élément de marché structurant et qu'il faut regarder avant de recruter un ou plusieurs associés. Pour les nouveaux entrants, cette trésorerie, par définition, n'existe pas, il faudra que les associés fondateurs apportent, directement ou via des emprunts, les sommes nécessaires à la mise en place des équipes et assurer les besoins en fonds de roulement (BFR).

2. Le développement d'un réseau ou de bureaux

Il existe globalement deux types de façons de développer son réseau ou ses bureaux, à un niveau national ou international, soit via des alliances, soit en propre. Là encore les firmes en place auront l'avantage de la taille, notoriété, trésorerie et réseau de connaissances pour développer leur réseau national ou international. Pour le développement en propre, nous retrouvons, à une échelle supérieure, les mêmes difficultés vues précédemment dans le recrutement d'un ou de plusieurs associés à savoir : la trésorerie, la portabilité et la vitesse d'intégration des équipes. A ces difficultés, devra être ajouté le sujet d'éloignement géographique, que ce soit pour un réseau national ou international. Bien que développés au sein d'un réseau en propre, selon des modalités juridiques, financières et technologiques plus ou moins intégrées, les associés travailleront sur des marchés et géographies différents. Là encore, plus le cabinet est structuré avec une stratégie claire, une gouvernance commune, des processus communs et une culture forte, plus il aura la capacité de développer son réseau et ses bureaux, en considérant ici qu'il le fasse sur des marchés en cohérence avec son positionnement clients. **Le développement d'un réseau doit se faire sur un marché où l'offre et la demande sont en cohérence avec le marché d'origine.** Dès lors, le cabinet d'avocats pourra optimiser ses marges en faisant travailler des avocats basés dans des géographies différentes (« *on-shore, near-shore ou off-shore* ») avec des rémunérations plus faibles et plus compétitives ("*multiplant economies*"). Les économies d'échelle permettront alors d'ouvrir de plus en plus d'implantations avec un coût moindre à chaque fois car la même approche, technologie, marque, base de connaissance, portefeuille clients, culture... seront autant d'éléments qui aideront le bureau supplémentaire à se créer.

3. Le marketing et le développement de la marque

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les coûts du marketing des firmes en place s'élèvent en moyenne à 0,77% de leur chiffre d'affaires. Plus le cabinet sera important, plus il aura la capacité de développer un budget et donc des opérations et actions marketing sur son marché. Plus un cabinet est ancien, plus sa marque sera également connue, potentiellement reconnue sur son marché. **Un nouvel entrant devra investir en temps et en argent pour**

construire sa marque et sa notoriété afin de générer la confiance sur son marché. Si le cabinet entrant souhaite de surcroît ouvrir plusieurs bureaux sur le territoire national ou à l'international, les efforts et investissements devront alors être encore plus importants avant d'égaliser, dans la perception des clients, les firmes en place qui, pour certaines, une fois encore, ont plus d'un siècle histoire, ainsi vu dans notre paragraphe sur « la publicité sur la marque ».

4. Le partage du savoir et les outils technologiques

Le cumul du savoir, de l'expérience, des références, des modèles, des précédents structurés dans une base de données accessible par tous les avocats du cabinet est un avantage compétitif majeur des firmes en place. Elles ont eu le temps et les moyens de structurer de tels outils alors que les nouveaux entrants devront les constituer au fur et à mesure de leur développement clients. Pour certaines firmes, leur taille critique leur permet d'avoir des équipes en interne dédiées au « Knowledge management » et à la doctrine du cabinet, à l'instar de CMS Francis Lefebvre Avocats dont la doctrine est reconnue sur le marché comme un réel actif et atout, y compris par ses pairs et concurrents. Ce « *knowledge management* » structuré permettra d'être plus rapide dans la réponse clients voire de générer de la revente concernant certains types de dossiers (étude « doing business in... », étude sur une nouvelle lois/réglementation, étude d'impact...). Ce type de revente pourrait être assimilée à ce que Scherer et Ross appellent le « *product-specific economies* » en mettant en place une approche très industrielle avec une segmentation des tâches à réaliser par les avocats les plus juniors du cabinet, voire désormais par les outils digitaux qui permettent de vendre tout ou partie d'une même analyse, d'une même étude, ou d'un même montage, à plusieurs clients dans le même laps de temps. **La gestion du savoir et les technologies d'automatisation des tâches apportent un réel avantage compétitif à la fois au niveau des coûts, et donc de la marge, mais également au niveau de la réputation et de l'image du cabinet.**

1.5. Du monopole à la compétition pure ?

Tableau 4 – Typologies de types de marché en fonction du nombre d’acheteurs versus nombre de vendeurs

LES DIFFÉRENTES FORMES D’INTERDÉPENDANCE				
		Nombre de vendeurs		
		Un seul	Petit nombre (> = 2)	Nombreux
Nombre d’acheteurs	Un seul	1. Monopole bilatéral	2. Oligopole commensaliste	3. Pur monopsonne
	Petit nombre (> = 2)	4. Oligopole régulé	5. Oligopole bilatéral	6. Oligopsonne
	Nombreux	7. Pur monopole	8. Oligopoles homogènes ou différenciés.	9. Compétition pure ou compétition monopolistique si les produits sont identiques.

 Situations d’oligopsonne et d’oligopoles où l’interdépendance est mutuellement reconnue et prise en compte dans la stratégie des firmes.

Source : d’après Pennings (1981, p. 435) et Baumard (2000, p. 20).

Le marché du Droit est un marché réglementé procurant à l’avocat un monopole défini par la loi de 1971 et suivantes¹²⁵. Ce monopole subit toutefois un premier « partage » avec d’autres professions qui peuvent pratiquer le droit à titre accessoire. Elles devront être des professions réglementées¹²⁶, au sens de l’article 59 ou des professionnels qualifiés¹²⁷ au sens de l’article 60 :

¹²⁵ loi n°71-1130 du 31 décembre 1971, modifiée par les lois n°90-1259 du 31 décembre 1990, n°97-308 du 7 avril 1997, n° 2015-177 du 16 février 2015

¹²⁶ « Ce groupe comprend notamment les architectes, experts-comptables, responsables habilités des services comptables des centres de gestion agréés, agents généraux d’assurance, courtiers d’assurance ou dirigeants d’une société de courtage, employés et cadres du secteur bancaire, agents immobiliers, administrateurs de biens, conseils en propriété industrielle, experts agricoles et fonciers, experts forestiers et géomètres experts etc. », Conseil National des Barreaux, Commission « Exercice du Droit », « Vade-Mecum de l’exercice du Droit », 2nde Edition, 2017

¹²⁷ « Il n’existe pas non plus de liste exhaustive de professionnels non réglementés. Il s’agit principalement, des ingénieurs conseils, des cabinets d’audit, les experts immobiliers, des conseils en gestion de patrimoine, des auditeurs et consultants en assurance etc. », Conseil National des Barreaux, Commission « Exercice du Droit », « Vade-Mecum de l’exercice du Droit », 2nde Edition, 2017

Article 59 : « *Les personnes exerçant une activité professionnelle réglementée peuvent, dans les limites autorisées par la réglementation qui leur est applicable, donner des consultations juridiques relevant de leur activité principale et rédiger des actes sous seing privé qui constituent l'accessoire direct de la prestation fournie.* »

Article 60 : « *Les personnes exerçant une activité professionnelle non réglementée pour laquelle elles justifient d'une qualification reconnue par l'Etat ou attestée par un organisme public ou un organisme professionnel agréé peuvent, dans les limites de cette qualification, donner des consultations juridiques relevant directement de leur activité principale et rédiger des actes sous seing privé qui constituent l'accessoire nécessaire de cette activité.* »

Dès lors si, a priori, **le marché du droit des affaires est constitué d'un grand nombre de cabinets différents et différenciés, la relation *intuitu personae* entre le client et son conseil peut engendrer, *ex-post*, c'est-à-dire une fois la sélection faite, une « situation de monopole bilatéral »**¹²⁸ pour certains acteurs pour lesquels « confiance » et « fidélisation » ne font plus qu'un. Le service « *devient plus précis et mieux adapté aux besoins du demandeur. Dès lors, cette relation tend à être protégée de la concurrence et le service rendu devient "unique", "spécifique"* »¹²⁹. L'avocat et son client se connaissent alors de mieux en mieux, ce qui permet une personnalisation du service de l'avocat et une croissance de la confiance dans la relation. **La durée de la relation et la connaissance mutuelle qui en découlent permettent de réduire l'incertitude existante voire diminue la rationalité limitée des acteurs dans le cadre de ce « monopole bilatéral »**, générant chez ce client précis une barrière à l'entrée très forte pour les autres cabinets concurrents.

D'ores et déjà et afin de remettre en cause ce « monopole bilatéral » *ex-post* dans le choix d'un conseil, un grand nombre d'entreprises, souvent à l'initiative des Directions achats, ont mis en place des appels d'offres et **des panels de cabinets d'avocats qui créent, *de facto*, un**

¹²⁸ J. Tirole, « Théorie de l'organisation industrielle », Economica, 2015

¹²⁹ Postel, Nicolas, Les règles dans la pensée économique contemporaine, Paris, CNRS Éditions, 2003

oligopole de quelques cabinets d'avocats sélectionnés au sein d'un micromarché créé par une seule entreprise. Les grandes entreprises ont désormais des relations avec 10 à 20 cabinets d'avocats d'affaires au sein de leur « *preferred list* » ou « panel »¹³⁰ qui se retrouvent dans un micro-oligopole où la concurrence par le prix et la relation client sont dès lors très fortes. Ces panels ont connu 3 phases durant ces 15 dernières années :

- La phase 1 : Réduction du nombre de cabinets d'avocats d'affaires

Souvent à la demande des Directions achats des grandes entreprises avec un objectif clairement affiché de baisse drastique des coûts, en faisant jouer les mécanismes d'offre et de demande, et dans le respect des bonnes pratiques achats, notamment pour éviter les risques de collusion ou de dépendance économique, cette phase 1 a consisté à réduire fortement le nombre de cabinets d'avocats utilisés dans le monde par l'entreprise en rationalisant aussi bien leur nombre que leur prix. **A volume d'achat constant et en diminuant le nombre de firmes, les acheteurs proposaient ainsi un chiffre d'affaires plus important par firme et donc une capacité de faire de fortes remises de prix en fonction des volumes.** Certaines entreprises, notamment dans le secteur de la grande distribution sont même allées jusqu'à négocier et mettre en place des RFAs (Remises de Fin d'Année) avec leurs cabinets.

- La phase 2 : Segmentation des acteurs par expertise

Une fois la phase 1 passée, les entreprises ont réalisé qu'elles ne pouvaient pas se fier totalement aux cabinets d'avocats retenus pour l'ensemble des expertises sur l'ensemble des juridictions car ceux-ci affichaient des niveaux de performance et de qualité très inégaux en fonction de l'expertise et du pays. L'axiome retenu alors était qu'un cabinet d'avocats, expert dans tous les domaines du droit et sur toutes les juridictions possibles ne pouvait pas vraiment exister. Dit autrement, ce fut le début de la fin du positionnement des grands cabinets généralistes internationaux et le début de stratégie de positionnement différencié au sein des cabinets d'avocats. Certains affichant un cœur d'expertise autour de la transaction, d'autres autour du contentieux ou encore d'autres autour d'approches sectorielles spécifiques. De plus,

¹³⁰ John C. Coates, Michele M. DeStefano, Ashish Nanda, David B. Wilkins, "Hiring Teams, Firms, and Lawyers: Evidence of the Evolving Relationships in the Corporate Legal Market" *Law & Social Inquiry*, Vol. 36, Issue 4, 2011.

avec l'internalisation des Directions juridiques, l'expertise peut être présente en interne dans l'entreprise dans certains pays et pas dans d'autres. Cette phase a donc consisté à revoir les panels des Directions juridiques en retenant certains cabinets uniquement pour 1 ou 2 expertises sur 1 ou plusieurs pays. Les entreprises ont mis dès lors en place un panel dit « global » et un panel dit « local » avec à l'intérieur des cabinets choisis pour 1 ou pour plusieurs expertises. **Ce changement dans la demande des clients a fortement impacté l'offre et donc l'organisation et le fonctionnement des cabinets d'avocats d'affaires et par effet d'induction la structure du marché.**

- La phase 3 : Segmentation des firmes par type de dossiers ou de tâches

La troisième phase que nous vivons actuellement est le résultat de **l'évolution du marché et de sa structure permettant d'avoir des acteurs variés et différents dans leurs gouvernances, leurs modèles d'affaires, leurs offres, leurs structures de coûts et leurs stratégies prix** : cabinets internationaux, cabinets de niche, cabinets alternatifs (« *Alternatives Legal Services Providers* »), Legaltech, Regtech, « *Legal Process Outsourcing* » (« LPO »), Big 4... **L'offre sur le marché du droit des affaires devient pléthorique et variée et aux différents points de rencontre entre l'offre et la demande, différentes modalités et impacts sur le prix émergent.** Il s'agira alors de segmenter les tâches à réaliser (« *unbundling legal services* »¹³¹) et de les confier aux firmes ayant le meilleur rapport qualité-prix, qu'ils soient avocats ou non.

Par ailleurs, la revue récente de l'article 22 de l'ordonnance n°45-2138 du 19 septembre 1945 (et notamment l'impact de l'article 62 de la loi n°2015-990 du 6 août 2015, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi « Macron »), concernant l'Ordre des experts-comptables revient sur le développement des consultations juridiques par les experts-comptables et les autorise :

¹³¹ Pour aller plus loin sur les questions liées à « unbundling legal services » : Remus, Dana, *Reconstructing Professionalism* (April 30, 2015). UNC Legal Studies Research Paper No. 2676094. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2676094> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676094>, ou encore : Greiner, Daniel James and Jennings, Molly, *The Evolution of Unbundling in Litigation Matters: Three Case Studies and a Literature Review* (April 11, 2012). *Denver University Law Review*.

- « *A préparer des consultations, des études ou des travaux d'ordre juridique, fiscal ou social en complément d'une prestation d'ordre comptable ou désormais d'accompagnement déclaratif et administratif. La seule restriction posée par le texte vise à s'assurer que ces prestations ne constituent pas l'objet principal de l'activité exercée par le professionnel.*
- *Donner des consultations, effectuer toutes études ou tous travaux d'ordre juridique, fiscal ou social et apporter, dans ces matières, leur avis devant toute autorité ou organisme public ou privé qui les y autorise, mais seulement s'il s'agit d'entreprises dans lesquelles ils assurent des missions d'ordre comptable ou d'accompagnement déclaratif et administratif de caractère permanent ou habituel ou dans la mesure où lesdits consultations, études, travaux ou avis sont directement liés aux travaux comptables dont ils sont chargés ».*

Aux experts-comptables, nous pouvons ajouter d'autres firmes qui, par intégrations verticales successives (Figure 9 - Intégration verticale des Big 4 à partir de l'Audit/Comptabilité) ont développé des offres plus ou moins complètes sur le marché du droit des affaires tels que :

- les Big 4 de l'audit et du conseil (EY, Deloitte, KPMG, PWC), mais également BDO, Grant Thornton, Mazars... qui ont tous développé leurs propres cabinets d'avocats,
- les cabinets de conseils financiers tels que FTI, Duff & Phelps, Eight Advisory¹³², Accuracy... qui ont, pour beaucoup, développé des offres de conseil en fiscalité mais également des offres de « support au contentieux »,
- les cabinets de conseil en RH tels que BPI, Altédia-LHH, IDRH (lui-même racheté en 2016 par PwC), qui peuvent aller jusqu'à proposer des contrats de travail... à faire uniquement valider par les avocats conseils de leur client.

Et de nouvelles structures juridiques telles les SPFPL (Sociétés de Participations Financières de Professions Libérales) créées par la loi MURCEF du 11 décembre 2001 ou les SPE (Société Pluriprofessionnelle d'Exercice), dont les règles de création, fonctionnement et

¹³² Eight Advisory a lancé le 21/05/2019 son propre cabinet d'avocats : Eight Advisory Avocats – Les Echos, 21/05/2019.

liquidation ont été fixées par le décret n° 2017-794 du 5 mai 2017, issues de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, sont autant de véhicules permettant à ces différents métiers et professions de se rapprocher et de collaborer davantage.

Toutes ces firmes sont venues concurrencer les cabinets d'avocats d'affaires amenant petit à petit le marché du droit, dans sa redéfinition de la demande par les Directions juridiques, à passer potentiellement un jour d'un « monopole » à une « compétition pure » permettant ainsi aux clients de faire appel à différents acteurs du marché pour réaliser tout ou partie d'une prestation juridique en fonction de leurs demandes et besoins (ce qui correspond à la phase 3 de la « panélisation » décrite précédemment). Le phénomène s'est traduit par **une évolution de la demande (Directions juridiques) qui s'est mise à segmenter les tâches de la prestation juridique (« unbundling legal services ») à réaliser pour les faire faire par le « conseil » ayant le meilleur rapport qualité-prix, qu'il soit avocat ou non.** Le principe de cette segmentation ou « unbundling » étant de réduire les coûts tout en assurant un niveau de qualité *ad-hoc* (valeur attendue et perçue), mais également de rendre les coûts plus prévisibles. **La division du travail en tâches, voire en micro-tâches permet de réaliser cette économie de coûts et requiert une grande transparence de l'ensemble de la chaîne de création de valeur juridique entre les juristes d'entreprise et leurs différents conseils.** Elle nécessite toutefois un fort niveau de coordination et de gestion de projet en interne afin de garantir la cohérence, la qualité et l'approche par les risques de l'ensemble de ces prestations afin qu'*ex-post* elles ne fassent plus qu'une, c'est-à-dire apportent une réponse concrète, opérationnelle, cohérente et de qualité à l'entreprise. Si cette segmentation des tâches permet de réduire les coûts externes, elle permet également d'analyser en interne les tâches qui peuvent être déléguées aux clients internes ou automatisées via des outils digitaux adéquats et ainsi d'améliorer l'efficacité de la prestation juridique et de réduire *in fine* les coûts de transaction. Dès lors, cette transformation redéfinit en profondeur la façon de travailler des juristes et donc leurs besoins, leur permettant de se focaliser sur la valeur ajoutée en réalisant les meilleures analyses possibles « Humain versus Machine » puis « *Make-or-Buy* ». Cette segmentation n'est-elle pas un des éléments majeurs de la remise en cause du monopole ou un moyen d'ouvrir davantage à la dérégulation, ou du moins une façon

d'ouvrir le marché du droit des affaires à de nouveaux entrants en provenance d'horizons totalement différents et divers ?

1.6. Conclusion et discussion

L'analyse du marché du droit des affaires en France entre 2003 et 2017 nous a permis d'observer plusieurs évolutions et tendances. En premier lieu l'interdépendance de l'offre et de la demande dans un marché où les deux ont été en forte croissance sur les années analysées tout en permettant l'arrivée de nouveaux entrants. Le marché de l'offre, désormais très diversifié, est atomisé et bien moins concentré en 2017 ($C10 = 37,8\%$) qu'il ne l'était en 2003 ($C10 = 51,4\%$). L'augmentation de la taille critique afin de pouvoir réaliser les investissements nécessaires, tant en ressources humaines qu'en technologie, a également permis de générer des économies d'échelle pour les acteurs historiques.

Concernant ce que nous avons nommé la « nouvelle offre », à savoir celle en provenance des legaltechs, nous avons constaté que nous sommes entre disruption (Christensen, 1995) et substitution (Porter, 1980) et que l'impact sur la structure du marché de ces nouveaux entrants, rendu possible par la rupture technologique, vient transformer aussi bien l'offre que la demande.

De son côté, la demande, qui n'est pas à l'origine de l'arrivée de ces nouveaux entrants, voit son accès au droit facilité par ceux-ci mais doit désormais redéfinir sa façon de produire le droit grâce à ces outils technologiques en segmentant l'ensemble de tâches à réaliser (« *unbundling legal service* ») pour choisir qui de l'humain ou de la machine doit réaliser telle ou telle tâche. Ainsi que nous avons pu le constater nous sommes davantage sur des questions de division du travail (Adam Smith, 1776) entre l'humain et la machine, que sur des questions de « destruction créatrice » (Schumpeter, 1942), ce qui provoque une révolution dans la formation tant initiale que professionnelle.

Enfin, concernant le monopole des avocats, il nous semble désormais clair que l'industrie du droit, du fait de la rupture technologique, de l'évolution de sa structure et de la transformation de l'offre et de la demande connaît une évolution de la typologie des besoins, certains relevant du monopole des avocats, d'autres étant totalement hors monopole. Cette industrie du droit des affaires devient aujourd'hui de plus en plus concurrentielle avec, d'un côté, des produits qui relèvent du périmètre du droit, permettant une croissance des cabinets d'avocats les mieux positionnés, et de l'autre côté, des produits qui ne relèvent pas du monopole des avocats et qui tombent dans un marché de pure compétition permettant l'arrivée de nouveaux entrants, legaltechs au sens large avec tout leur écosystème.

2. Les comportements des agents du marché du droit

Après l'analyse de la structure du marché du droit des affaires dans le chapitre 1, nous continuons de suivre le modèle SCP en analysant le comportement des agents de cette industrie du droit. Nous commencerons par l'analyse des évolutions majeures de l'asymétrie d'information entre l'offre et la demande. Nous analyserons ensuite les différents modèles d'affaires de l'offre avec d'un côté, les cabinets d'avocats et le système « Cravath », l'impact du taux horaire et les moyens de financement, notamment via l'ouverture du capital des cabinets d'avocats, et de l'autre côté, les legaltechs avec la disparition de la notion de taux horaires mais surtout l'impact de la technologie sur l'immédiateté de la production de l'offre.

Nous regarderons, dans un second temps, la demande avec l'évolution du positionnement des directions juridiques et de leur rattachement hiérarchique au sein des entreprises. Enfin, à travers la théorie des coûts de transaction nous analyserons le double impact, celui du « *Make-or-Buy* » pour les directions juridiques et, du fait de la rupture technologique et de la transformation de l'offre et la demande décrite dans le chapitre 1, celui du nouveau mix « humain versus machine ».

Nous finirons par analyser les conséquences dans les relations entre les juristes d'entreprise et leurs clients internes au sein de l'entreprise.

2.1. L'asymétrie d'information : le pouvoir change de main

De « consommateur » - du droit - imparfaitement informé à « consommateur » - du droit - parfaitement informé, comme le démontrait George Akerlof¹³³ dans son célèbre article sur l'asymétrie d'information, la relation entreprise-avocats a totalement changé ces dernières

¹³³ G. Akerlof, « The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3. (Août, 1970), pp. 488-500

années. Auparavant, **les entreprises n’ayant pas de professionnels du droit en interne, dépendaient entièrement d’un savoir externe détenu par les cabinets d’avocats et leur décision d’achat de prestations de droit relevait de la rationalité limitée**, telle que définie par Simon (1976), « la rationalité est limitée par l'impossibilité pour un esprit simplement humain de saisir la totalité des éléments pertinents, en regard de la décision qu'il lui faut prendre »¹³⁴.

Avec le développement des Directions juridiques, ce savoir est également devenu un savoir interne mettant en concurrence les cabinets d’avocats entre eux mais également vis-à-vis des Directions juridiques elles-mêmes. **Au regard de la théorie de l’information, on peut avancer qu’on est passé d’une information imparfaite des consommateurs mise en évidence dans de nombreux secteurs d’activité par Joseph Stiglitz¹³⁵ à une information imparfaite de l’offre par rapport aux nouveaux besoins et attentes des Directions juridiques qui ont petit à petit remplacé les Directions opérationnelles dans leur lien direct avec les avocats.** Au sein des grandes entreprises, les Directions juridiques sont désormais devenues les clients des cabinets d’avocats (Nelson, 1988) et sont les directs représentants des besoins et intérêts des opérationnels de l’entreprise (Wilkins, 2010). Les juristes d’entreprise ont au cours des dernières années gagné en « prestige » et en « pouvoir », (le « *bargaining power of buyers* » de Porter (1980)) et sont désormais ceux qui décident quel conseil juridique l’entreprise doit recevoir (Rosen, 1989). **L’internalisation de la fonction juridique a permis ces dernières décennies de réduire l’asymétrie d’information entre les clients et les avocats¹³⁶, voire de l’inverser.** Le « pouvoir a changé de main » (Heineman, 2016), les cabinets d’avocats n’ont plus le monopole du savoir juridique face à des opérationnels dépourvus de toute connaissance et compétences juridiques, ils sont désormais face à des juristes d’entreprises, pour certains issus de cabinets d’avocats, qui connaissent aussi bien le droit qu’eux, et peuvent donc évaluer la qualité de la prestation, qui connaissent parfaitement l’entreprise, son environnement, sa stratégie, ses enjeux et ses valeurs, et qui

¹³⁴ H.A. Simon : From substantive to procedural rationality, in SJ. Latsis (éd.) Method and appraisal in economics, Cambridge University Press, pp. 129-148, 1976.

¹³⁵ Joseph E. Stiglitz, “Imperfect information in the product market”, Handbook of Industrial Organization, Volume 1, 1989, Pages 769-847

¹³⁶ David B. Wilkins, Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship, 78 Fordham L. Rev. 2067 (2010).

sont au quotidien aux côtés de leurs clients internes, la Direction générale et les opérationnels. Leur capacité à personnaliser, leurs coûts et l'immédiateté de leur conseil sont trois facteurs différenciants majeurs qui leur donnent désormais le pouvoir de sélectionner ou de réfuter leurs conseils externes. Pour Rosen¹³⁷, les entreprises vont de plus en plus utiliser les cabinets d'avocats comme les cabinets de consulting, devenant ainsi des cabinets de services professionnels parmi d'autres en support de l'entreprise lorsque nécessaire. De plus, les juristes d'entreprise savent parfaitement apprécier le temps que prend de faire telle ou telle prestation juridique, ce qui n'est pas sans poser de problème sur le modèle tarifaire au taux horaire des cabinets d'avocats d'affaires. La valeur perçue pour les Directions juridiques n'est pas dans le temps qu'il faut passer à faire telle ou telle analyse, mais dans la justesse et l'opérationnalité du conseil, c'est-à-dire son « usage ». Pour Bruno Deffains « la valeur des services juridiques finira donc par se détacher d'une valeur de transaction fixée par un tel taux et s'orienter vers une valeur d'usage liée à la valeur que le client attache à ces services »¹³⁸. La relation juristes-avocats relève de plus en plus de la « coopétition », mélange de « coopération » et de « compétition ». David Wilkins appelle cela le « legal *Keiretsu* »¹³⁹.

Comme dans beaucoup de secteurs d'activité, **l'offre se retrouve face à une demande aussi bien, voire mieux informée que celle-ci**. La différenciation informationnelle (Jean Tirole, 2015) a changé de rive, les Directions juridiques connaissent bien le marché des cabinets d'avocats d'affaires qui dès lors ont dû élaborer des stratégies marketing et de différenciation afin de se faire connaître et reconnaître par leurs « nouveaux » donneurs d'ordre. Des équipes « supports » en marketing et en « business development » ont fait leur entrée à la fin du XXème siècle dans les cabinets d'avocats d'affaires en France pour les assister et les conseiller dans ces domaines inconnus d'eux jusqu'alors. Ces fonctions marketing sont chargées de travailler sur les 5 facteurs de différenciation de Bain (1968), ainsi que nous l'avons déjà vu précédemment : la qualité, l'ignorance des acheteurs, la publicité sur la

¹³⁷ Rosen, Robert Eli, "We're All Consultants Now: How Change in Client Organizational Strategies Influences Change in the Organization of Corporate Legal Services" (December 5, 2002). *Arizona Law Review*, Vol. 44, p. 637, 2002.

¹³⁸ Deffains, B. (2019). Le monde du droit face à la transformation numérique. *Pouvoirs*, 170(3), 43-58.

¹³⁹ David B. Wilkins, *Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship*, 78 *Fordham L. Rev.* 2067 (2010).

marque, la publicité sur le produit et le lieu de distribution du produit. D'ailleurs, il est intéressant de noter que, concomitamment, ce n'est que tout récemment, en 2015, que le Conseil d'Etat¹⁴⁰ a permis aux avocats de faire de la publicité.

Toutefois, l'arrivée des Directions Achats dans le cadre de la sélection de cabinets d'avocats, pourrait, si elles devenaient maître dans le choix final des cabinets retenus, remettre à l'ordre du jour cette asymétrie d'information avec des acheteurs moins bien informés que leurs prestataires sur la réalité et la qualité de la prestation juridique en tant que telle. Si les Directions Achats peuvent apporter une aide précieuse dans le processus de sélection et d'appel d'offres, elles doivent laisser la Direction juridique seule maître de la décision finale de retenir tel ou tel cabinet d'avocats.

¹⁴⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000031464476>

2.2. Les modèles d'affaires des cabinets d'avocats d'affaires en France

Le modèle d'affaires des cabinets d'avocats d'affaires et les conséquences de la structure et de la gouvernance « manager-proprétaire » impliquent que l'intérêt individuel n'est pas toujours en phase avec l'intérêt commun, pour reprendre les mots de Jean Tirole dans son « Economie du bien commun »¹⁴¹. Bain¹⁴² l'avait déjà analysé lorsque les entreprises américaines ont elles-mêmes réalisé ce changement au début du 20^{ème} siècle en séparant le « management » du « propriétaire » et ainsi permettre une meilleure gouvernance et des objectifs alignés entre la firme, ses propriétaires et son management. Bain notait, « *the management may not be solely and selflessly devoted to enhancing the welfare of the collective shareholders; it may have other ends in mind and alter its decision accordingly* »¹⁴³. Or, **pour les cabinets d'avocats, la séparation entre le « management » et les « propriétaires » (les associés du cabinet) n'a pas été faite et ne peut pas, aujourd'hui, pour des raisons réglementaires être faite en France.**

2.2.1. Un modèle d'affaires centenaire : le modèle « Cravath »

« *Because virtually all large law firms still aspire to some variant of the original "Cravath system," in which the firm establishes its brand by hiring only the best students from the best law schools and providing them with the best training* »¹⁴⁴.

Le modèle « Cravath » a fait sortir des Tribunaux les avocats pour créer des « business lawyers » dans un marché où la notion de « monopole du droit » est beaucoup plus perméable, et dans lequel de nombreux acteurs pénètrent relativement facilement : Cabinets de niche, Big4, Legaltech, Regtech, « *Alternative Legal Service Provider* » (ALSP), et « *Legal Process Outsourcing* » firm (LPO), experts-comptables, notaires, entre autres.

¹⁴¹ J. Tirole, « Economie du bien commun », PUF, 2016.

¹⁴² Joe S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 1968.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Henderson, William D. and Galanter, Marc, "The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm" (2008). *Articles by Maurer Faculty*. Paper 117.

L'idée de Paul Cravath était de sélectionner un nombre restreint de jeunes diplômés des plus prestigieuses « *law schools* » et de n'avoir que deux niveaux : des « *Partners* » et des « *Associates* » pouvant devenir « *Partners* », les autres profils étaient alors sortis de la firme, selon la stratégie du « *up-or-out* ». Ce système de recrutement perdure aujourd'hui et Cravath le communique très clairement sur son site web :

Where does Cravath recruit?¹⁴⁵

During the 2019 recruiting season, we will conduct interviews at Cardozo, Columbia, Duke, Fordham, Georgetown, Harvard, Howard, New York University, Northwestern, Stanford, UC Berkeley, University of Chicago, University of Michigan, University of California, Los Angeles, University of Pennsylvania, University of Southern California, University of Texas, University of Virginia and Yale.

What is the “Cravath System” and how does it work?

Early in the 20th century, Paul Cravath created the model for the modern law firm. Cravath hired law students directly after law school or clerkships based solely on their accomplishments and talents, and not on their lineage or connections. The mission of Cravath's system was to train associates rigorously and promote them exclusively from within. From its earliest days, the Cravath System was designed to produce lawyers with breadth, sophistication and a deep working knowledge of a wide variety of practice areas. We accomplish this through our unique “rotation” system. The hiring, training, compensation and promotion of our lawyers share a common source and serve the same goal. Other firms have borrowed parts of the Cravath System, but none has been able to implement it in its entirety.

« This 'up-or-out' system transformed corporate law firms because, in Wayne Hobson's words, 'the Cravath system, once institutionalized, turned out anonymous organization men,

¹⁴⁵ Source : <https://www.cravath.com/faq/>

*steadfastly loyal to the firm that had hired them fresh out of law school, moving only if the firm informed them that it could not advance them to partnership*¹⁴⁶.

Ce « *Cravath System* » se déploya très rapidement dans la majorité des cabinets d'avocats d'affaires et plus largement dans les cabinets de services professionnels, Arthur Andersen dans l'audit et Mc Kinsey dans le conseil furent également les premiers à le mettre en place dans la première moitié du 20^{ème} siècle (McKenna, 2010). Plus tard, Galanter & Paley parlèrent de « *Tournament of lawyers* »¹⁴⁷, véritable tournoi permettant selon un certain nombre de critères prédéfinis de devenir associé en interne, ou associé en externe (« *Lateral hiring* »), ce que le système « Cravath » n'avait pas voulu développer au départ. Seulement, cette course à l'association a généré une perte de valeur pour les associés qui se diluaient de plus en plus dans la structure. L'idée alors de créer une nouvelle catégorie¹⁴⁸ de « *Non Equity Partner* », sorte d'oxymore « d'associé non associé », est née afin de remonter la rentabilité des cabinets qui se mesure via le fameux PPP (« *Profit Per Partner* ») ou PEP (« *Profit per Equity Partner* »). Ainsi noté par Gilson & Mnookin, « *from a structure in which there were only two categories of lawyers – partners and associates – firms are creating new categories of employee lawyers, some with label more euphemistic than others – permanent associate, staff lawyer, special counsel, non-equity partner, junior partner* »¹⁴⁹. **La redéfinition des conditions de la rencontre entre l'offre (les offres) et de la demande (les demandes) a généré une refonte des structures organisationnelles, de la gouvernance et des modèles d'affaires.**

Le système « Cravath », élitiste, avait également pour objet de créer une marque forte, une fierté d'appartenance (et le réseau d'anciens qui, en basculant côté entreprise, deviennent clients de la firme) et reconnue sur le marché pour l'excellence de ses équipes. Cette réputation permettait alors de mettre en place une stratégie prix « *cost-plus* » élevée grâce au

¹⁴⁶ Christopher D. McKenna, "The World's Newest Profession", Cambridge University Press, 2010.

¹⁴⁷ M. Galanter, T. Palay, *Tournament of lawyers: the transformation of the big law firm*, University of Chicago Press, 1991.

¹⁴⁸ Burk, Bernard A. and McGowan, David, "Big But Brittle: Economic Perspectives on the Future of the Law Firm in the New Economy", *Columbia Business Law Review*, 2011.

¹⁴⁹ Ronald J. Gilson & Robert H. Mnookin, *Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns*, 41 *STAN. L. REV.* 567, 571 (1989).

développement de la facturation au taux horaire et à des multiples de coûts pouvant aller jusqu'à x4 ou x4,5.

2.2.2. Le taux horaire et ses conséquences sur le marché

L'inventeur du « taux horaire » et des « feuilles de temps », Reginald Heber Smith en 1919¹⁵⁰ aux Etats-Unis avait popularisé son approche dans un article qu'il rédigea par la suite en 1940 pour l'ABA Journal¹⁵¹, et dans lequel il incitait ses confrères à professionnaliser leur cabinet et à vendre leur connaissance et savoir en vendant du « temps ».

*« The service the lawyer renders is his professional knowledge and skill, but the commodity he sells is time, and each lawyer has only a limited amount of that »*¹⁵².

Il ajoutait un peu plus loin un élément très intéressant : *« The great aim of all organization is to get a given legal job properly done with the expenditure of the **fewest possible hours** »*¹⁵³. Cette dernière phrase de Reginald Heber Smith met bien en évidence et en priorité l'efficacité d'un cabinet organisé avec différents avocats spécialisés qui se partageraient le dossier d'un client en fonction de leur compétence respective et ce, afin de minimiser le nombre d'heures à facturer *in fine* au client. Il semble que la recherche de rentabilité et les objectifs fixés aux collaborateurs de facturer 2000 heures¹⁵⁴, plus ou moins 20% en fonction des profils de cabinets et à l'exception de Wachtell, Lipton, Rosen, & Katz qui annonça officiellement l'objectif de 4500 heures¹⁵⁵ facturables par an en 2008, ne va pas exactement dans les objectifs d'efficacité de Reginald Heber Smith. Toutefois, **la transformation digitale et l'accélération grâce à l'automatisation qu'elle permet va sans aucun doute permettre de réduire le temps moyen passé sur la prestation juridique standard par les professionnels du droit.**

¹⁵⁰ Reginald Heber Smith, "Justice And The Poor: A Study Of The Present Denial Of Justice To The Poor And Of The Agencies Making More Equal Their Position Before The Law", 1919.

¹⁵¹ Reginald Heber Smith, "The Law Office Organization", American Bar Association Journal, Vol. 26, No. 5 (MAY 1940), pp. 393-396

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Les cabinets français fixent généralement à leur collaborateur un objectif compris entre 1300 et 1600 heures par an, les cabinets anglais ou américains entre 1800 et 2400 heures.

¹⁵⁵ <http://hlrecord.org/2008/04/wachtell-announces-new-billable-hours-target-higher-bonus/>

Comment calculer le taux horaire ?

Le calcul du taux horaire se fait à travers la stratégie du « *cost-plus* » et consiste à utiliser un multiple de ses coûts salariaux (ou BNC), souvent compris entre 3 et 4 suivant le cabinet. La formule sera donc, avec un multiple de 3 : $th = [((S+C) \times 3)/218]/8$.

Ainsi, à titre d'exemple, prenons un salaire annuel brut de 120 000 euros en France (d'où les 218 jours travaillés) pour un collaborateur salarié λ (si le collaborateur n'est pas salarié, mais en BNC, la marge reste potentiellement la même puisque le modèle consiste à appliquer un multiple sur les coûts liés à la rémunération).

$th = [((120\,000 + 42\%) \times 3)/218]/8 = [(170\,400 \times 3)/218]/8 = 293,12\text{€}$ que l'on arrondira ici à 300 euros HT.

Une fois le taux horaire calculé, la firme définira le nombre d'heures facturées qu'elle souhaite voir réaliser par ce collaborateur. En fonction du modèle de firme française, le nombre demandé est compris entre 1200 et 1600 heures par an.

En prenant la moyenne de 1400 heures facturées, ce collaborateur λ devrait facturer selon ce modèle : $1400 \times 300 = 420\,000$ euros HT.

Ce qui signifie une marge brute de 249 600€ ($420\,000 - 170\,400$).

Si nous appliquons les objectifs d'heures facturées des cabinets anglo-saxons, en moyenne 2000 heures en France, la marge peut être encore théoriquement plus importante : $2000 \times 300 = 600\,000$ euros HT, soit une marge brute de 429 600 €.

Comment calculer le profit ?

Reprenons l'équation de George Stigler pour calculer les profits et appliquons-la aux cabinets d'avocats : $\pi = pq - q^r - A$ ¹⁵⁶

¹⁵⁶ G. J. Stigler, « The Organization of Industry », The University of Chicago Press, 1968.

Q = Output du marché et $q = Q/m$ pour un marché avec m firmes.

q^r = coût de production (majoritairement (2/3) les salaires/rémunérations des avocats + les coûts fixes, les coûts de loyer, de technologies et de veille et partage du savoir (documentations, knowledge, formation) et, pour les firmes internationales les coûts « d'appartenance au réseau »).

A = coûts marketing.

Pour le marché des cabinets d'avocats, on pourrait remplacer « p » par « t » comme étant le « taux horaire » et « q » par « h » comme étant la somme des heures produites par l'équipe d'avocats.

Nous aurions alors l'équation suivante : $\pi = th - q^r - A$

Reprenons l'exemple de notre collaborateur λ et imaginons un cabinet λ avec 10 avocats (2 associés et 8 collaborateurs). En partant sur les mêmes hypothèses moyennes de 1400 heures facturées par avocats et un taux horaire moyen (« *blended rate* ») de 300€HT / heures et un même salaire fixe mensuel de 10 000€ brut, nous aurions :

$$\pi = th - q^r - A$$

$$\pi = 4\,200\,000 - 2\,556\,000 - 32\,340$$

$$\pi = 1\,611\,660\text{€}$$

Ce profit est avant la rémunération variable des collaborateurs et des associés. Les coûts sont calculés en prenant le ratio moyen du marché pour les coûts salariaux chargés (1 704 000 euros dans notre exemple ci-dessus) qui représentent 2/3 des coûts totaux et les coûts marketing qui représentent en moyenne 0,77% du chiffre d'affaires du cabinet d'avocats d'affaires¹⁵⁷.

Avec une rémunération variable moyenne, par collaborateur, de deux mois nous aurions alors :

¹⁵⁷ Etude Day One sur les coûts marketing des cabinets d'avocats en France, 2016.

$$\pi' = 1\,611\,660 - (10\,000 * 3) * 8$$

$$\pi' = 1\,611\,660 - (10\,000 * 3) * 8$$

$$\pi' = 1\,371\,660\text{€}$$

A ce nouveau profit, le cabinet garde en réserve pour son BFR (Besoin en Fonds de Roulement) 10%. Il reste alors :

$$\pi'' = 1\,234\,494\text{€}$$

Bien évidemment, il manque à cette analyse l'ajout d'une ou deux assistantes pour la partie administrative et comptable. On pourrait dès lors retirer un coût global de 120k€ pour deux personnes, ce qui ramènerait dès lors le profit à **1 114 494€ soit 557 247€ par associé**.

Pour ce simple exemple du cabinet λ , les rémunérations brutes seront, selon les hypothèses retenues :

- pour chaque associé : $120\,000 + 557\,247 = 677\,247\text{€ brut}$.

- pour chaque collaborateur : $120\,000 + 30\,000 = 150\,000\text{€ brut}$

L'hypothèse retenue de 1400 heures par avocats par an est de plus en plus difficile à tenir. Le taux horaire est de plus en plus rejeté par les Directions juridiques car il ne reflète pas la valeur ajoutée réelle (en effet, il provient d'un multiple de coûts internes du cabinet) et surtout ne permet pas la prévisibilité nécessaire aujourd'hui dans le suivi budgétaire des directions juridiques. Ainsi que le notaient Dan DiPietro & Gretta Rusanow, « *Cost Reduction is Good, Cost Certainty is Better* »¹⁵⁸. **La demande de prévisibilité budgétaire devient de plus en plus importante et prédominante pour les clients** qui subissent une pression des Directions générales et financières pour tenir leurs budgets à 12 mois, mais aussi et de plus en plus à 2 ou 3 ans au sein du business plan de leur entreprise. **Face à ce besoin pour plus de prévisibilité, la pratique du « taux horaire » des cabinets devient inappropriée**. C'est pour cela que

¹⁵⁸ Dan DiPietro & Gretta Rusanow, "Cost Reduction is Good, Cost Certainty is Better", AMLAW DAILY, 2010

depuis une dizaine d'année les *AFAs* (« *Alternative Fee Arrangements* ») ou « Modes alternatifs de facturation » et les forfaits ont fait leur apparition.

Vers un équilibre de Nash sur les taux horaires

Appliquée la théorie des jeux à l'évolution du marché du droit apporterait beaucoup à son analyse et mériterait un travail complet de thèse en tant que tel. Toutefois, en analysant la politique de prix au sein des cabinets d'avocats, nous pouvons tenter d'analyser une évolution majeure de modèle demandé par les clients. L'évolution du marché et la demande des clients pour une évolution des systèmes de facturation aux taux horaires des cabinets d'avocats d'affaires amènent à cet équilibre de Nash (voir tableau ci-dessous) où l'intérêt personnel ne va pas dans le sens de l'intérêt collectif. Comment les cabinets d'avocats d'affaires peuvent-ils passer de la stratégie sous-optimale de l'équilibre de Nash (1/1) à la stratégie optimale de l'optimisation de Pareto (3/3) ? Dans l'attente, le statu quo sur les taux horaires, ou la très lente évolution d'une stratégie prix davantage basée sur la valeur (« *Value pricing* ») que sur le « *Cost +* », éloigne de plus en plus les cabinets d'avocats de leurs clients et laissent une ouverture béante pour de nouveaux entrants, telles que les legaltechs, proposant une nouvelle offre et stratégie prix précises, lisibles et prévisibles.

		Cabinet B	
		Taux Horaire	Value Pricing
Cabinet A	Taux Horaire	1/1	1/-3
	Value Pricing	-3/1	3/3

Source : auteur

2.2.3. L'ouverture du capital des cabinets et modèles organisationnels

Suite aux évolutions en Australie et la possibilité pour les cabinets d'avocats d'ouvrir leur capital à des non-avocats, voire d'être cotés en Bourse¹⁵⁹, la Grande-Bretagne a voté en 2007,

¹⁵⁹ Le 21 mai 2007, le cabinet australien Slater & Gordon Ltd s'introduisait en Bourse suivi en août 2007 par Integrated Legal Holdings Limited (ILH).

suite aux conclusions du « Clementi Report », le « *Legal Service Act* » instaurant, notamment, les « *Alternative Business Structures* » (ABS) permettant à des investisseurs externes non-avocats de prendre du capital, voire de gérer le cabinet, d'être introduit en Bourse, et également de faire travailler ensemble des avocats et non-avocats au sein de « *Multi-Disciplinary Practices* » (MDPs). Enfin, la Grande-Bretagne est allée encore plus loin en permettant en 2013 à une Direction juridique d'entreprise de devenir un véritable cabinet d'avocats ayant, à côté des clients internes de son entreprise, des clients externes à l'entreprise et de développer son propre compte de résultats et participer ainsi à la croissance même de son groupe. C'est le cas de l'entreprise BT qui a transformé sa Direction juridique en cabinet d'avocats, BT Law Ltd, avant de la vendre en novembre 2019 à la société cotée de services juridiques DWF qui devenait *de facto* son conseil juridique principal (« *strategic legal partner* »¹⁶⁰).

Dans son rapport d'étape sur le « Financement et le développement des cabinets d'avocats »¹⁶¹, le CNB donnait, en synthèse, l'état de la situation à la suite des derniers décrets publiés sur le sujet¹⁶² :

« La détention du capital et des droits de vote des sociétés d'avocats est strictement réglementée :

- dans les SCP : le capital est impérativement détenu par les associés personnes physiques exerçant leur profession au sein de la SCP ;

¹⁶⁰ <https://www.lawgazette.co.uk/news/dwf-acquires-bts-legal-abs-as-relationship-grows/5102094.article>

¹⁶¹ Rapport d'étape sur le « Financement et développement des cabinets d'avocats », Assemblée générale du 17 mai 2017. Conseil National des Barreaux.

¹⁶² Décret n° 2016-879 du 29 juin 2016 modifiant le décret n° 2014-354 du 19 mars 2014 pris pour l'application de l'article 31-2 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé. Décret n° 2016-878 du 29 juin 2016 relatif à l'exercice de la profession d'avocat sous forme de société d'exercice libéral et aux sociétés de participations financières de profession libérale d'avocats. Décret n° 2016-882 du 29 juin 2016 relatif à l'exercice de la profession d'avocat sous forme d'entité dotée de la personnalité morale autre qu'une société civile professionnelle ou qu'une société d'exercice libéral ou de groupement d'exercice régi par le droit d'un autre État membre de l'Union européenne.

- dans les SEL et les sociétés dites « de droit commun » (SARL, SAS, SA) : depuis la loi « Macron », le capital et les droits de vote sont ouverts à l'ensemble des membres, personnes physiques ou morales, des professions judiciaires et juridiques, établies en France et en Europe (UE, EEC, Suisse). Le capital demeure fermé à toute autre personne, à l'exception pour les SEL, des associés ayant cessé leur activité professionnelle pendant une période de 10 ans maximum et les ayants-droits des associés décédés pendant 5 ans maximum ;
- dans les SPE, le capital sera détenu par les personnes physiques ou morales exerçant les professions exercées en commun au sein de la société. ».

Il n'est donc pas pour le moment question d'une ouverture plus large du capital des cabinets d'avocats à des professions non judiciaires ou non juridiques. Pourtant, en 2007 puis en 2014, l'étude Day One¹⁶³ menée auprès de cabinets d'avocats d'affaires démontrait qu'**une majorité grandissante d'avocats d'affaires étaient plutôt favorables pour respectivement 53% puis 61% des répondants (Tableau 5) à une ouverture minoritaire du capital de leur cabinet d'avocats.**

Tableau 5 - Ouverture majoritaire versus minoritaire du capital des cabinets d'avocats¹⁶⁴

	Ouverture majoritaire		Ouverture minoritaire	
	2007	2014	2007	2014
Favorable	9%	11%	53%	61%
Pas favorable	85%	85%	38%	34%
Sans opinion	7%	4%	9%	5%
Total	100%	100%	Total	100%

Question : Etes-vous favorable à l'ouverture minoritaire du capital des cabinets d'avocats à des non avocats ? (Pas du tout favorable ; pas trop favorable ; sans opinion ; plutôt favorable ; tout-à-fait favorable)

Question : Etes-vous favorable à l'ouverture majoritaire du capital des cabinets d'avocats à des non avocats ? (Pas du tout favorable ; pas trop favorable ; sans opinion ; plutôt favorable ; tout-à-fait favorable)

¹⁶³ Etude Day One sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats 2007 et 2014.

¹⁶⁴ Source : Etude Day One sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats 2007 et 2014.

Pour les répondants favorables à l'ouverture du capital (Tableau 6), il est intéressant de noter les partenaires idéaux indiqués déjà en 2007 et 2014 ; en premier lieu les notaires et les juristes pour 68% et 66% suivis des consultants et des experts-comptables à 62% et enfin des collaborateurs non-avocats, les fameuses « fonctions supports », des cabinets à 54%.

Tableau 6 - Partenaire idéal pour entrer au capital des cabinets d'avocats¹⁶⁵

Partenaire idéal

	OUI en 2007	OUI en 2014
Personnel non-avocat		54%
Banques	42%	30%
Compagnies d'assurances		28%
Commissaires aux comptes	26%	37%
Consultants	55%	62%
Experts comptables	50%	62%
Fonds de Private Equity	35%	38%
Juristes	63%	66%
Industriels	22%	28%
Notaires	63%	68%
Autres	50%	33%

Question : Quels seraient pour vous les partenaires idéaux pour intégrer le capital d'un cabinet d'avocats

Enfin, les avantages perçus pour les répondants de cette étude, d'une ouverture du capital (Tableau 7) étaient en 2014 : le développement international, le marketing et le « business development », les synergies opérationnelles et enfin la capacité à recruter de hauts potentiels dans un marché dans lequel la mobilité des associés est importante comme nous l'avons vu précédemment avec le baromètre des mouvements de associés. Il est intéressant de noter que ni en 2007, ni en 2014, les nécessaires investissements en technologie et outils digitaux, qui nous semblent incontournables aujourd'hui, n'étaient considérés comme un avantage voire une priorité.

¹⁶⁵ Source : Etude Day One sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats 2007 et 2014.

Tableau 7 - Avantages liés à l'ouverture du capital des cabinets d'avocats¹⁶⁶

**AVANTAGES de l'ouverture du capital
à des non-avocats**

	2007	2014
Améliorer la gouvernance	2,12	2,36
Améliorer le marketing et le business development du cabinet	2,60	2,94
Moyens d'améliorer l'environnement de travail	1,81	2,20
Moyens d'attirer et de recruter des hauts potentiels	2,28	2,89
Moyens de se développer à l'International	2,53	3,04
Synergies opérationnelles	2,47	2,97
Total	2,30	2,74

La transformation du marché du droit, tant en France qu'à l'international, et la nécessaire prise en compte de la révolution digitale dans le modèle d'affaires (« *Business model* ») et dans le mode opératoire (« *Operating model* ») des cabinets d'avocats nécessitent aujourd'hui un investissement important de la part des cabinets d'avocats qui sont de plus en plus concurrencés sur une partie de leur offre par des entreprises (legaltech, regtech, ALSP, éditeurs...) qui peuvent se financer comme elles le souhaitent en coté ou en non coté. La course à la taille critique afin d'améliorer sa capacité d'auto-financement reste un leurre pour des acteurs qui distribuent tous les ans la majorité de leurs bénéfices à leurs actionnaires, associés du cabinet, au risque de les voir partir s'ils ne le faisaient pas. Le modèle « actionnaire-manager » semble arriver en bout de course sur ce segment de marché du droit pour lequel la patrimonialisation, à savoir la valorisation et la vente de ses parts ou de son cabinet à la fin de sa carrière, n'existe pas. Désormais, la majorité des associés rentrent et sortent du capital par rapport à la valeur des capitaux propres de la structure. Réinventer un nouveau modèle nécessitera vraisemblablement d'ouvrir le capital des cabinets d'avocats ou alors de revoir le système de rémunération des associés et *de facto* le caractère libéral de cette profession, mouvement engagé depuis plusieurs années chez les Big 4 de l'audit et du conseil, autres concurrents majeurs des cabinets d'avocats.

¹⁶⁶ Source : Etude Day One sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats 2007 et 2014.

Enfin, après l’Australie et la Grande-Bretagne, ce sont les États-Unis qui ouvrent également la voie de l’entrée de capitaux extérieurs au sein des cabinets d’avocats d’affaires puisque la Cour Suprême de l’Arizona¹⁶⁷ vient tout récemment (Août 2020) de l’autoriser.

¹⁶⁷ https://www.law.com/legaltechnews/2020/08/28/arizona-oks-outside-ownership-of-law-firms/?kw=Arizona%20OKs%20Outside%20Ownership%20of%20Law%20Firms&utm_source=email&utm_medium=enl&utm_campaign=afternoonupdate&utm_content=20200828&utm_term=lt&slreturn=20200729124551

2.3. Les nouveaux modèles d'affaires des Legaltechs

Les Legaltechs entrent sur le marché du droit avec une réglementation applicable et des modèles totalement différents de ceux des professionnels du droit qu'ils viennent à la fois compléter et concurrencer. On peut d'ailleurs y voir davantage une stratégie de « coopération » plutôt que de concurrence. Et les professionnels du droit ne s'y sont pas trompés, après les premières années de rejet et d'accusation de « braconnier du droit », nous observons de plus en plus des partenariats entre les cabinets et les legaltechs à partir du moment, et c'est bien tout l'enjeu de la « coopération », où chacun respecte le périmètre du droit¹⁶⁸ et tient son rôle. Certains cabinets ont même créé des incubateurs¹⁶⁹ pour accueillir et détecter le plus tôt possible la legaltech de demain. Deux éléments doivent ici être analysés :

- (1) un modèle de prix remettant en cause la facturation au temps passé,
- (2) une expérience utilisateur totalement renouvelée.

2.3.1. Un modèle de prix remettant en cause la facturation au temps passé

Premier élément à noter toutefois pour ces nouveaux acteurs, ainsi indiqué précédemment, les legaltechs peuvent faire appel à des financements extérieurs, coté ou non coté, contrairement aux avocats. Elles peuvent même bénéficier de dispositifs d'innovation en tant que « start-up » et obtenir divers avantages et aides notamment via Bpifrance qui « accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à leur cotation en octroyant des bourses, des crédits et en

¹⁶⁸ loi n°71-1130 du 31 décembre 1971, modifiée par les lois n°90-1259 du 31 décembre 1990, n°97-308 du 7 avril 1997, n° 2015-177 du 16 février 2015

¹⁶⁹ A titre d'exemple, Allen & Overy a créé en 2017 l'incubateur *FUSE* qui accompagne les legaltechs dans leur développement. https://www.allenoverly.com/en-gb/global/expertise/advanced_delivery/fuse

intervenant en garantie et en fonds propres »¹⁷⁰ ou les fonds de capital-risque. Ces financements externes¹⁷¹ leur permettent de développer leurs infrastructures, leurs ressources et leur marque de façon plus rapide.

La Legaltech ne facture pas son temps mais ses licences

Mais là où l'aspect disruptif et transformant pour le marché est peut-être encore plus important, c'est que ces legaltechs attaquent directement le cœur même du mode opératoire des cabinets, à savoir la facturation du temps. Le modèle des legaltechs est justement de supprimer cette notion de temps pour réduire à quelques secondes la recherche de précédents, la production d'un contrat automatisé, l'audit de volumes importants de contrats, l'analyse de milliers/millions de données... et ce en vendant des licences à chaque utilisateur chez le client. **Le temps n'est plus un élément facturé puisque la promesse de valeur est justement sur le gain de temps et l'obtention en temps réel d'information, de données, de documents ou d'analyses.** Le « temps » n'est donc plus à vendre mais à gagner. **Cette « immédiateté du service » bouleverse tous les modèles et les comportements des acteurs en place sur le marché du droit des affaires.** La Legaltech va rechercher à vendre dès lors le plus grand nombre de licences, c'est-à-dire l'accès à l'outil qui permet de gagner du temps, et non pas le temps passé par ses équipes à réaliser son service. Le modèle de prestation de services est totalement différent mais le fait qu'il s'attaque sur la variable « temps » remet en cause le « *business model* » même des cabinets d'avocats.

Côté demande, ce gain de temps et cette immédiateté est une proposition de valeur essentielle dans la recherche d'accélération des processus de l'entreprise, toutefois, le modèle de licences peut vite devenir un frein pour les grandes entreprises souhaitant équiper tous leurs collaborateurs afin que chacun puisse se servir (« self-serve ») en contrats

¹⁷⁰ <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/aides-a-creation-a-reprise-dentreprise/aides-a-linnovation/recapitulatif-principales>

¹⁷¹ Dans son article du 20/02/2020 intitulé « *Où en est la legaltech française ?* », le Village de la Justice notait : « *L'un des constats à la fin 2019 est l'importance croissante des fonds levés chaque année par les startups du droit, 12,8 millions en 2017, 24,6 millions en 2018 et... 52,1 millions en 2019... Et encore ces chiffres sont partiels et sur la base de déclarations volontaires ; il manque dans ce panel des acteurs de poids comme LegalPlace qui a levé 6 millions ou Yousign pour 3,5 millions.* ». <https://www.village-justice.com/articles/bilan-legaltech-francaise,33848.html>

automatisés par exemple et ne plus passer par les juristes sur ces types de contrats. Payer annuellement des milliers ou dizaines de milliers de licences augmenterait *de facto* les coûts de transaction que l'on cherche justement à réduire. **Les legaltechs vont développer des modèles de prix par palier en fonction du nombre de licences nécessaires, voire des tarifs « entreprise » quel que soit le nombre de licences, et apporter un prix fixe et donc répondre à la demande de prévisibilité des Directions juridiques.**

Côté entreprise la réponse s'écrit en 3 lettres : API, ces « connecteurs » de systèmes. Dès lors, il devient indispensable d'analyser l'utilisation et la circulation des données afin de minimiser le nombre de licences achetées et de passer de la notion de contrat à la notion de données. A titre d'exemple, pourquoi payer des licences d'accès à la base de gestion des contrats pour des équipes de la comptabilité, si les seules informations dont elles ont besoin, référence clients, prix, délais de paiement..., leur arrivent directement dans leur propre base métier sans intervention humaine ? Là encore l'analyse « Humain versus Machine » doit permettre de réduire les coûts et de minimiser l'intervention humaine sur des tâches pour lesquelles la machine est bien plus efficace. **Obtenir l'information en temps réel réduit *de facto* les coûts de transaction en supprimant les interactions et processus inutiles.** « *Leading firms in many industries are now reimagining their processes to be more flexible, faster and adaptable to the behaviors, preferences, and needs of their workers at a given moment. This adaptive capability is being driven by real-time data rather than by an a priori sequence of steps* »¹⁷².

Pour les avocats, l'exercice est différent. Se doter d'outils digitaux leur permet de réaliser des prestations plus rapidement et donc remet fondamentalement en cause leur modèle d'affaires qui repose sur la facturation du temps passé. Aujourd'hui un audit d'acquisition peut nécessiter toute une équipe d'avocats junior, gérée par un avocat expérimenté, lui-même supervisé par un associé. Cette pyramide avec effet de levier permet, avec la facturation au taux horaire, de dégager de belles marges, si le client accepte de tout

¹⁷² H. James Wilson and Paul R. Daugherty, "Human + Machine – Re-imagine Work in the Age of AI", Harvard Business Review Press, 2018.

payer. En revanche, si grâce aux outils digitaux cette pyramide et le temps passé sont réduits, par exemple, par 2, comment le cabinet va-t-il faire avec son modèle actuel pour facturer son client ?

Tableau 13 - Exemple de modèle pyramide sans optimisation digitale

Source : auteur

Avocat	Taux Horaire	Nombre d'avocats	Temps passé par avocat	Temps total	Coûts
Avocat Junior	250	4	60	240	60000
Avocat Senior	350	2	30	60	21000
Associé	550	1	12	12	6600
TOTAL		7		TOTAL	87600

Tableau 14 - Exemple de modèle pyramide avec optimisation digitale (hypothèse : équipe et temps divisés par 2)

Source : auteur

Avocat	Taux Horaire	Nombre d'avocats	Temps passé par avocat	Temps total	Coûts
Avocat Junior	250	2	30	60	15000
Avocat Senior	350	1	15	15	5250
Associé	550	1	6	6	3300
TOTAL		4		TOTAL	23550

Mathématiquement et naturellement, le prix sera donc divisé par 4 dans cet exemple. Toutefois, la valeur perçue est-elle différente ? Le livrable reste le même dans ce cas, mais dans le deuxième exemple, le cabinet utilisant les outils digitaux pourrait être en mesure de servir son client plus rapidement et de remettre son livrable plus tôt. Dans un contexte économique où la vitesse même d'exécution devient un atout compétitif, la valeur perçue par le client pourrait alors être perçue comme supérieure. Alors quelle facturation et quel prix ? Sans entrer dans un calcul trop complexe ici, on peut imaginer que le prix doit pouvoir se situer entre 23 550 euros et 87 600 euros, car il faudra bien intégrer les coûts d'intégration de l'outil digital (coûts des licences, coûts des formations, coûts des développements successifs...), soit un moyen de conserver, voire d'améliorer la marge et la rentabilité de ce type de mission.

Toutefois, ce calcul mathématique simple cache une autre conséquence majeure concernant le profil des équipes. En effet, la manipulation d'outils d'intelligence artificielle ne nécessite pas la présence d'un avocat junior, mais plutôt d'un « digital para-legal » (assistant juridique formé aux outils digitaux), ce qui signifie, dans cet exemple simple toujours, qu'un des deux avocats juniors, voire les deux, pourrait être remplacé par un « digital para-legal », payé moins cher et dont les résultats pourraient être interprétés par l'avocat senior et l'associé. On le voit bien, l'intégration de legaltechs ou d'outils digitaux dans les cabinets d'avocats a non seulement un impact sur le modèle de facturation mais également sur le profil des équipes. La pyramide doit être totalement redéfinie pour intégrer ces nouveaux profils qui travailleront directement sur l'extraction et la mise à jour de données au sein des outils digitaux. L'avocat junior ne disparaît pas, mais son recrutement est en baisse et cette baisse quantitative et qualitative sera contrebalancée par le recrutement de « digital para-legal ». Il ne s'agit pas d'un processus de destruction créatrice à la Schumpeter, mais davantage d'une évolution du mix de profils intégrant et segmentant ce que l'humain fait par rapport à ce que la « machine » fait. Il s'agit en réalité d'une révolution industrielle majeure pour l'ensemble des acteurs du marché du droit. L'automatisation et l'industrialisation possibles via les outils d'intelligence artificielle amènent les professionnels du droit à repenser leurs tâches et valeur ajoutée via cette dichotomie « Humain versus Machine » et de trouver qui, de l'humain ou de la machine est le plus efficace pour réaliser telle ou telle tâche ainsi que nous allons le mesurer dans l'étude économétrique décrite dans la partie 4.

2.3.2. Une expérience utilisateur totalement renouvelée

Les professionnels du droit découvrent une nouvelle façon de construire et de délivrer une prestation de conseil juridique via le modèle « Humain versus Machine » comme nous venons de le voir, suivi de l'analyse « *Make-or-Buy* ». Mais au fur et à mesure que les modèles et les outils se mettent en place, « l'immédiateté du service » ainsi décrite plus haut et surtout la notion « d'expérience utilisateur » (« UX ») prennent le devant afin de permettre à chacun d'utiliser de façon intuitive et rapide, c'est-à-dire avec le minimum de formation, les

nouvelles applications qui arrivent au quotidien. « *L'expérience utilisateur (UX) est une forme d'expérience humaine qui naît de l'interaction avec une technologie. Le design UX a pour objectif de rendre cette expérience, la plus positive possible en pensant l'expérience avant le produit* »¹⁷³.

Les méthodes issues du design se développent de plus en plus au sein des entreprises ainsi que dans les Directions juridiques notamment dans ce qu'il est commun de nommer le « *self-service management* ». Le « *self-service management* » apporte aux collaborateurs de plus en plus d'autonomie pour obtenir ce dont ils ont besoin dans leur travail au quotidien (documents, modèles, analyses, tableaux de bord...). Cela génère un changement de comportement qui implique qu'un collaborateur, pour être efficient aujourd'hui, ne doit pas savoir à qui s'adresser pour obtenir la bonne information, ce qui a engendré une croissance ininterrompue de messages électroniques, mais où l'information désirée se trouve, tout en étant assuré qu'elle est pertinente et bien à jour. Ainsi, et à titre d'exemple, un opérationnel ne s'adresse plus à un juriste pour obtenir et réaliser un accord de confidentialité, il le télécharge directement depuis une plateforme ou application dédiée afin de l'utiliser tout seul, sachant que le modèle ainsi obtenu est bien le dernier à jour validé par la Direction juridique.

Le management d'équipes virtuelles, le télétravail, le décalage horaire dans les firmes internationales sont autant d'éléments qui renforcent la nécessité de pouvoir mettre à disposition la bonne donnée au bon moment à la bonne personne, plutôt que de laisser chacun envoyer des messages électroniques tous azimuts, telle une bouteille à la mer dans l'océan du savoir, sans être sûr d'avoir une réponse ou pire d'obtenir une mauvaise réponse sans avoir le moyen de la vérifier. Ces nouveaux processus supportés par les outils digitaux permettent de réduire le temps et les coûts de transaction *ex-ante* et permettent l'accélération de la contractualisation ou tout du moins du début des échanges et négociations.

Ainsi le développement d'une bonne interface utilisateur va favoriser l'acceptation, l'appropriation et l'utilisation des nouvelles technologies et applications par les professionnels

¹⁷³ Carine Lallemand & Guillaume Gronier, « Méthodes UX – 30 méthodes fondamentales pour concevoir et évaluer les systèmes interactifs ». Eyrolles, 2016.

du droit et leurs clients. Et le défi est de taille, car ce sont des coûts cachés importants qui permettront d'être évités ou non. Investir dans le digital c'est bien, mais permettre à chacun de l'adopter et de l'utiliser au bon niveau, c'est mieux et plus efficient. Les investissements que les professionnels du droit vont devoir faire en conduite du changement sont colossaux d'autant que la formation initiale en droit n'a toujours pas pris en compte ce changement de paradigme. *« La conduite du changement devient alors un design socio-organisationnel pour « embarquer » les individus non pas dans un projet mais dans l'expérimentation des éléments d'un projet pour créer, dans une logique constructiviste, une dynamique sociale constitutive de sens et de résultats opérationnels. »*¹⁷⁴

Cette expérience utilisateur développée par les legaltechs aujourd'hui est un facteur différenciant fort qui leur permettra une pénétration du marché du droit. La simplification de l'utilisation des outils est aussi importante que ce que l'outil permet de réaliser par lui-même. Il ne faut pas que le temps gagné par l'outil soit perdu par une mauvaise utilisation ou appropriation de ce même outil par les professionnels du droit.

¹⁷⁴ David Autissier, Kevin J. Johnson et Jean-Michel Moutot, « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales ». Dans *Question(s) de management* 2014/3 (n° 7), pages 79 à 89

2.4. Les structures organisationnelles des Directions juridiques

2.4.1. Le positionnement et les liens hiérarchiques

La fonction juridique en France est, à 59%, rattachée à la direction générale ou au secrétariat général et pour 31% à la fonction finance et administration¹⁷⁵. Ce rattachement a évolué depuis de nombreuses années même si aucun chiffre en France ne le précise, la fonction juridique ayant été historiquement rattachée à la fonction finance (ce qui est encore le cas dans nombre de PME/ETI). Ce rattachement au plus haut niveau de l'entreprise est une tendance mondiale. Dans sa dernière étude internationale¹⁷⁶ (1639 directeurs juridiques interrogés dans le monde entier entre mi-octobre et mi-novembre 2018), l'ACC (« *Association of Corporate Counsel* ») rapporte que 78% des directeurs juridiques rapportent désormais à la direction générale (« *CEO* »). Ce phénomène est lié à la judiciarisation de l'économie, à la croissance de la régulation et de la réglementation, mais également à la mondialisation et aux principes d'extraterritorialités développés, notamment par les Etats-Unis¹⁷⁷, et bien d'autres pays désormais, qui ne permettent plus à une entreprise de développer ses activités sans faire appel le plus en amont possible à un conseil juridique interne ou externe.

En fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise, du niveau de réglementation de son secteur d'activité, de sa gouvernance et de sa vision du rôle de la fonction juridique, ce lien hiérarchique pourra être décliné ou non vers l'ensemble des juristes de l'entreprise. Aussi, les juristes pourront reporter en hiérarchique ou en fonctionnel au directeur ou à la directrice juridique du groupe. C'est ainsi qu'un nouveau mouvement est apparu récemment consistant à mettre en place des « filières juridiques » avec des niveaux plus ou moins forts d'intégration.

¹⁷⁵ Etude Ipsos. Baromètre des juristes d'entreprise, réalisé pour : AFJE, Legal Suite, Cercle Montesquieu, Ecole de Droit et Management de Paris. Juillet 2017.

¹⁷⁶ 2019 ACC Chief Legal Officers Survey. <https://www.acc.com/surveys>

¹⁷⁷ A. Garapon et P. Servan-Schreiber (dir.), *Deals de justice – Le marché américain de l'obéissance mondialisée*, Presses universitaires de France, 2013

Nous avons résumé au sein du Tableau 8, à partir d'observations empiriques, les différences qu'il peut exister sur le marché selon le niveau d'intégration de la filière juridique à partir des 5 actifs immatériels qui déterminent le fonctionnement d'une structure juridique :

- Positionnement de la fonction juridique,
- Relation clients internes,
- Capital humain,
- Organisation & Gouvernance,
- Savoir et Digital.

Tableau 8 – Niveau d’intégration de la filière juridique

Source : auteur

Domaines concernés par la filière juridique	intégration faible	Intégration moyenne	Intégration forte
POSITIONNEMENT			
Rattachement au DJ Groupe	Fonctionnel	Hiérarchique (avec les filiales Fr. et Intl. détenues à +50%)	Hiérarchiquement intégrée (avec toutes les entités Fr. et Intl.)
Cartographie de risques juridiques	Coordination	Pilotage	Centralisation
Vision / Mission	Aucune	Commune	Commune
Principe de subsidiarité	Non	Oui	Oui
Position juridique commune	Non	Coordonne	Impose
Budget DJ	Non	Consolidé	Centralisé et validé
Reporting Risques juridiques	Non	Risques Majeurs	Risques Majeurs
CTX	Décentralisé	Pour info si > seuil	Centralisé
Visite d'autorité/régulateur	Non coordonnée	Pour info	Coordonnée
Reporting Activité	Non	Faits Marquants	Reporting d'activité
KPIs	Non	Partagés	Oui
Lobbying	Décentralisé	Coordonné	Centralisé
Marketing de la filière	Non	Oui	Oui
Charte graphique et sémantique	Non	Non	Oui
CLIENTS INTERNES			
Rattachement au Business	Hiérarchique	Fonctionnel	Non
Principe de mutualisation	Non	Oui	Oui
Modèles de contrats	Non	Partagé	Piloté
Planification stratégique	Non	Pour info projets importants	Oui
CAPITAL HUMAIN			
Entrée / Sortie d'équipe	Non	informé	Pour Validation
Nomination DJ établissement/filiale	Non	Participe à la validation	Responsable
Evaluation DJ établissement/filiale	Non	DJ Groupe + Avis DG filiale	DJ Groupe
Rémunération DJ établissement/filiale	Non	DG filiale + Avis DJ Groupe	DJ Groupe
Gestion de la pyramide / Poste clef / Plan de succession / Gestion des talents	Non	Pour avis	Pour Validation
Formations communes	Non	Partage	Centralisé
Mobilité au sein de la filière	Non	Informé	Piloté
Culture & Valeurs communes	Non	Oui	Oui
Séminaires communs	Non	Oui	Oui
ORGANISATION / GOUVERNANCE			
Structure organisationnelle des DJ	Différente	Cohérente	Alignée
Comitologie	Non	Faible	Forte
Participation à l'animation de la filière (groupe de travail, bonnes pratiques)	Sur volontariat	Dans les objectifs des DJ	Dans les objectifs des DJ
Politique contractuelle commune	Faible	Medium (en fonction de seuil ou type de contrat)	Fort
Politique avocats	Faible	Medium	Fort
Gestion Budget avocats	Non	Consolidée	Centralisée
SAVOIR / DIGITAL			
Veille juridique	Non	Partiellement partagée	Coordonnée
Doctrine juridique / Prise de position juridique	Non	Partiellement partagée	Centralisée
Mutualisation des contenus	Non	Partiellement partagée	Oui
Modèles de contrats	Non	Partiellement partagée	Piloté
Participation aux Groupes de Place	Décentralisée	Coordonnée	Piloté
Outils digitaux communs	Non	Faible	Oui (feuille de route digitale)
Intranet juridique	Décentralisé	Commun	Centralisé

En fonction du type de structure et du niveau d’intégration souhaitée, le rôle, le pouvoir, l’indépendance et la performance de la fonction juridique seront totalement différents.

2.4.2. “Make-or-Buy”

Trois formes organisationnelles ont été mises en avant (Williamson 1991), le marché (système de prix), l'organisation, et la forme hybride (contrat ou alliance). Nous voudrions ici nous focaliser sur un axe essentiel dans l'analyse des coûts de transaction, à savoir l'axe « *Make-or-Buy* ». Dans la décision du « *Make-or-Buy* », Williamson (1985) fait état de trois dimensions importantes dont nous avons déjà parlées dans la partie sur la structure du marché : **l'incertitude, la fréquence et la spécificité des actifs.**

De son côté, Tadelis montre que, dans la droite lignée de Monteverde et Teece (1982) sur l'internalisation de projets complexes d'intégration verticale dans le secteur de l'automobile, ou encore Masten (1984), pour l'industrie aérospatiale, que plus il y a de spécificités et de complexité, plus la probabilité d'intégration est forte : « *More complex products are more likely to be procured internally (make) and have the upstream unit face low incentives, while more simple products are more likely to be procured through the market (buy) and have the upstream supplier face high incentives* »¹⁷⁸. **Il en sera de même pour la prestation juridique qui, dès lors que la spécificité et la fréquence sont élevées, devra, afin de réduire les coûts de transaction, être internalisée.**

L'analyse empirique concernant la prestation juridique, nous enseigne que d'autres critères sont également à prendre en compte à un niveau micro, celui du dossier ou de l'affaire : la « volumétrie », la « disponibilité », « l'urgence », le « budget »... peuvent être analysés comme des variables supplémentaires. De plus, « Faire » ou « Faire faire » ne sont que deux stratégies possibles, « Faire en commun » ou le « collaboratif » en est une troisième que nombre de professionnels du droit pratiquent et qui, compte tenu de nos observations, se développe au fur et à mesure que la réglementation et la complexité s'accroissent.

Le contrat entre l'entreprise et son prestataire-fournisseur ou son client n'a rien à voir avec le contrat avec le salarié (Alchian & Demsetz, 1972). La relation contractuelle que l'entreprise a avec son cabinet d'avocats est d'une toute autre nature que celle qu'elle a avec ses salariés juristes.

¹⁷⁸ S. Tadelis, "Make-or-Buy decision", Department of Economics at Stanford University, 2002.

Le juriste interne pourra faire appel à un avocat en externe, soit pour des questions de compétences, d’incertitude ou de complexité, soit, pour des questions de temps et de disponibilité simplement de l’équipe de juristes en interne. Cette flexibilité de pouvoir, à tout moment, faire intervenir un ou plusieurs avocats en support, en complémentarité ou, en lieu et place du juriste d’entreprise, est un équilibre à prendre en compte dans la structure et la performance d’une direction juridique à travers son mix « *Make or Buy* ». De plus en plus, sur des dossiers importants, le juriste d’entreprise deviendra un responsable de projet (« *Legal Project Management*¹⁷⁹ ») organisant et orchestrant l’ensemble des parties prenantes du dossier. Ce mix « *Make-or-Buy* » est aujourd’hui, ainsi que nous l’avons vu dans le chapitre sur la « structure du marché du droit », de 60% en interne et de 40% en externe¹⁸⁰. Nous démontrerons dans le chapitre suivant comment **la digitalisation va totalement remettre en cause ce mix 60/40 tout en améliorant la performance des firmes et en réduisant ses coûts de transaction.**

Nous avons voulu proposer (Tableau 9) une analyse empirique des choix « *Make-or-Buy* » à travers les 3 variables de Williamson, « Incertitude », « Fréquence », « Spécificité des actifs ».

Tableau 9 - « *Make or Buy* » de la Direction juridique

Source : auteur

Situation	A	B	C	D	E	F	G	H
Incertitude	x	o	x	x	o	x	o	o
Fréquence	x	x	x	o	o	o	x	o
Spécificité	x	x	o	x	x	o	o	o
<i>Actuel</i>	Mix	Make	Buy	Mix	Buy	Buy	Make	Make

Légende : x : signifie « Important » ; O : signifie « Absent ».

- **Situation A** : les fusions-acquisitions peuvent être un bon exemple de situation pour laquelle les 3 variables, incertitude, fréquence, spécificité des actifs, sont élevées. Il s’agit pour l’entreprise non pas de « faire » ou « faire faire », mais de « faire en

¹⁷⁹ W. D. Henderson, « *Three generations of U.S. lawyers: Generalists, Specialists, Project Managers* », 70MD. L. REV. 373 (2011).

¹⁸⁰ Cartographie des Directions juridiques réalisé par LEXqi Conseil, 2018.

commun ». Des Directions juridiques ayant un volume élevé d'opérations de croissance externe auront intérêt à avoir un responsable M&A en interne, voire une équipe entière et dédiée. Quoiqu'il en soit, l'assistance en externe d'un cabinet d'avocats est indispensable pour gérer le volume de travail en un temps relativement réduit. Si le nombre d'opérations de croissance externe est faible, alors la Direction juridique n'a pas intérêt à avoir un responsable M&A dédié et le Directeur ou la Directrice juridique sera en pilotage de l'opération avec son cabinet d'avocats. On se retrouve alors en situation D.

- **Situation B** : les contrats commerciaux peuvent être un bon exemple de situation B avec une fréquence élevée et une spécificité des actifs élevée. Le niveau d'incertitude étant généralement plus faible puisqu'il s'agit de contrats concernant le cœur de métier de l'entreprise. L'internaliser permet de réduire une partie des coûts de transaction et notamment les « *ink costs* » correspondant à la rédaction des contrats. De plus, les juristes peuvent, au-delà d'un certain volume contractuel, travailler avec des modèles de contrats qu'ils maîtriseront et seront de mieux en mieux adaptés et affinés. Il s'agira pour ces juristes d'utiliser uniquement les clauses nécessaires, leur permettant de contractualiser au plus vite et de la façon la plus sécurisée. Là encore, ils peuvent de nouveau réduire les coûts de transaction.

- **Situation C** : les « *due diligence* » ou « audit d'acquisition » sont le parfait exemple de la situation C pour une entreprise ayant un volume important de croissance externe, sinon cela revient à la situation F. En situation C, les « *due diligence* » sont externalisées auprès des cabinets d'avocats qui peuvent réunir en un temps bref un nombre important d'avocats pour réaliser les *due diligence* rapidement. Le quotidien, souvent appelé B.A.U (« *Business As Usual* ») des juristes d'entreprise, ne peut pas être stoppé du jour au lendemain pour permettre de dégager du temps de juristes sur les « *due diligence* ». C'est pour cela que l'externalisation est souvent le moyen, aujourd'hui, le plus efficient et surtout le moins intrusif.

- **Situation D** : un contrôle d'une Autorité, (ou encore un contentieux ou un arbitrage) peut être un bon exemple de situation D avec un niveau élevé d'incertitude et de spécificité des actifs alors que la fréquence est faible. Pour ce faire, la Direction juridique ne peut pas ne pas répondre, mais devra, par la particularité du contrôle et le caractère intrusif se faire accompagner par un cabinet d'avocats.
- **Situation E** : une « *legal opinion* » est une situation E par excellence. Un juriste d'entreprise fera appel à un avocat en externe pour obtenir une « *legal opinion* » afin souvent de « convaincre » une partie tierce du caractère licite de la situation en question.
- **Situation F** : L'audit des contrats en vue de vérifier la présence d'une clause ou la mise en conformité d'une autre est un travail qui nécessite, à l'instar des « *due diligence* » discutées en « situation C », des ressources importantes et surtout dédiées sur un temps donné. Là encore, le juriste ne peut pas arrêter son B.A.U et faire durant plusieurs jours de la mise en conformité de tous ses contrats. Un bon exemple est celui de la réforme du LIBOR et autres taux IBOR pour les banques qui vont devoir analyser et revoir des milliers de contrats.
- **Situation G** : Le droit des sociétés et la vie sociale de l'entreprise est un exemple typique de Situation G dans la mesure où la fréquence est réelle et connue et qu'aucune incertitude ou spécificité des actifs ne rentre en compte pour le juriste d'entreprise. Toutefois, il existe sur le marché un certain nombre de nouveaux acteurs proposant l'externalisation complète du droit des sociétés. La plupart du temps, les entreprises qui externalisent sont des grandes entreprises qui ont plusieurs centaines d'entités juridiques dans de multiples juridictions (aspect « volume », ainsi indiqué précédemment) et pour lesquelles il devient moins coûteux en coûts humains et coûts d'avocats de choisir l'externalisation totale. Cette situation serait davantage la situation C car les multitudes de juridictions élèvent *de facto* l'incertitude.

- **Situation H** : cette situation concerne des dossiers comme le suivi des échéances de marques ou de brevets. Certes essentiels, ils ne sont pas pour autant compliqués et relèvent la plupart du temps d'un travail de « *paralegal* » ou « assistante juridique ».

2.4.3. “Humain versus Machine”

Une étude de Wilson & Daugherty (2018) a mis en évidence auprès de 1500 entreprises que les plus performantes étaient celles qui arrivaient à faire collaborer « Humain » et « Machine ». « *In our research involving 1,500 companies, we found that firms achieve the most significant performance improvements when human and machines work together* »¹⁸¹.

L'apport du digital vient bousculer l'équilibre systémique du duopole « juristes-avocats » sur la chaîne de valeur et permet d'automatiser des tâches qui étaient auparavant externalisées ou internalisées. Cette digitalisation va casser l'équilibre 60/40 désormais quasi-incontournable des Directions juridiques entre les coûts internes (salaires, charges et frais de fonctionnement) et les coûts externes (avocats, notaires, huissiers, CPI, conseils...). De plus en plus, les Directions juridiques se posent la question de leur valeur ajoutée et de savoir qui réalise telle ou telle tâche :

- **via l'interne** : un juriste expérimenté, un juriste junior, un paralegal, une assistante ou encore le client interne directement,
- **via l'externe** : un cabinet d'avocats international, un cabinet national, régional, un cabinet de niche, un cabinet « off-shore » (à l'Ile Maurice, en Inde, en Israël...), un cabinet dit « alternatif » (« *Alternative Legal Service Provider* » - ALSP¹⁸²) qui permet le détachement d'avocats ou de juristes en entreprise durant plusieurs mois...
- **via la digitalisation** : revue de processus et de l'organisation en permettant d'automatiser des tâches ou des processus par les outils digitaux, soit en interne, soit en externe.

¹⁸¹ H. James Wilson and Paul R. Daugherty, “Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces”, Harvard Business Review, July-August 2018.

¹⁸² Voir l'étude « *Alternative Legal Service Providers 2019* » par Thomson Reuters Legal Executive Institute, en partenariat avec Georgetown University Law's Center on Ethics and the Legal Profession, University of Oxford Saïd Business School et Acritas.

Nous cherchons à démontrer que, désormais, **la première question à se poser pour un professionnel du droit n'est plus le « *Make or Buy* » de Coase, mais le « *Humain versus Machine* » c'est-à-dire, qu'il doit analyser s'il est plus efficace et plus rapide qu'une machine réalise une tâche plutôt qu'un humain et inversement.** Cette accélération et cette automatisation rendues possibles par la digitalisation doivent participer à la réduction des coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post*. Ensuite se posera effectivement la question de faire en interne ou faire faire en externe (« *Make or Buy* ») ainsi que l'indique la matrice ci-dessous (Figure 19). Les Directions juridiques doivent donc revoir leur stratégie et organisation humaine afin d'améliorer leur efficacité et réduire les coûts de transaction.

Figure 19 - Matrice d'efficacité digitale de la Direction juridique

Source : auteur



Nous retrouvons le « *Make or Buy* » des Directions juridique en A et B avec A pour les juristes d'entreprise et B pour les cabinets d'avocats ou autres conseils externes (notaires, CPI, conseils, huissiers...).

Les questions de valeur et d'efficacité d'un côté, et la puissance exponentielle des microprocesseurs, du fait de la loi de Moore (même si celle-ci touche à sa fin¹⁸³) et la performance et pertinence croissantes des outils utilisant d'intelligence artificielle / « *machine*

¹⁸³ M. Mitchell Waldrop, "The chips are down for Moore's law", Nature 530, 144–147 (11 February 2016).

learning » de l'autre, incitent les professionnels du droit à réfléchir désormais sur la dichotomie « Humain versus Machine » avant de réfléchir sur celle de « interne versus externe ». Et ce changement de prisme, voire de paradigme puisque nous parlons bien ici, comme déjà indiqué de « *General Purpose Technology* », est fondamental dans le comportement et la performance des firmes et notamment pour la réduction des coûts de transaction. On peut donc argumenter ici que **la digitalisation des Directions juridiques doit s'inscrire dans une réflexion plus large de baisse et d'optimisation des coûts de transaction pour les firmes et d'accélération des transactions.**

Aujourd'hui, trois technologies majeures impactent directement le marché du droit : le « *Machine learning* », le « *Deep learning* » et le « *Natural Language Processing* » (NLP).

- **Le « *Machine Learning* » :**

Le « *Machine learning* » pour « apprentissage automatique » est un système entraînable. « *Un système entraînable peut être vu comme une boîte noire avec une entrée, par exemple une image, un son, ou un texte, et une sortie qui peut représenter la catégorie de l'objet dans l'image, le mot prononcé, ou le sujet dont parle le texte. On parle alors de systèmes de classification ou de reconnaissance des formes* »¹⁸⁴.

- **Le « *Deep Learning* » :**

Le « *Deep learning* », pour « Apprentissage profond », est une technologie de la famille du « *Machine learning* », qui permet de s'inspirer, sans l'imiter, du fonctionnement des réseaux de neurones du cerveau à travers l'analyse successive par niveau de détail.

- **Le « *Natural Language Processing* » :**

Le « *Natural Language Processing* » (NLP) pour « Traitement Automatique du Langage Naturel », est une technologie qui permet à la machine d'analyser et de traiter le langage écrit ou parlé. Le NLP « correspond à un cycle automatisé par l'informatique de

¹⁸⁴ Yann LeCun, « Qu'est-ce que l'intelligence artificielle ? », Collège de France. https://www.college-de-france.fr/media/yann-lecun/UPL4485925235409209505_Intelligence_Artificielle_Y._LeCun.pdf

lecture/correction/analyse de données textuelles pour en tirer différents types d'information¹⁸⁵ ». Le NLP consiste à réaliser 4 phases d'analyse successive ou en parallèle : l'analyse lexicale (« *tokenisation* », l'analyse syntaxique (« *parsing* »), l'analyse sémantique et enfin l'analyse pragmatique.

Notre intention ici n'est pas de décrire de façon détaillée ces technologies, ce n'est pas l'objet de ce travail, mais de comprendre, grâce à leur définition, ce qu'elles peuvent impliquer comme transformation dans la réalisation des tâches d'un professionnel du droit.

En effet, en droit, ces technologies rendent possible, par exemple, l'automatisation des contrats ou encore l'audit des contrats et donc permet à l'avocat ou au juriste de gagner un temps important sur des tâches pour lesquelles la machine devient plus performante mais surtout plus efficace que l'homme : reconnaissance du type de contrat ou de clause, extraction de données d'un contrat pour alimenter une base contractuelle... ainsi que nous l'avons indiqué précédemment avec le test de Lawgeex sur les accords de confidentialité par exemple. Le professionnel du droit va pouvoir apprendre à une machine à reconnaître un accord de confidentialité, un contrat de service, un contrat de distribution... en utilisant un grand nombre d'exemples afin de minimiser les erreurs. Il va aussi lui apprendre à reconnaître les clauses et les données d'un contrat afin de l'alerter en cas d'erreur (mauvaise clause, ou donnée non exacte ou incohérente), de faire communiquer la donnée automatiquement avec un autre système (par exemple les délais de paiement avec le système de paiement des fournisseurs), de déclencher automatiquement des relances grâce à l'analyse des dates de renouvellement de contrats... En conformité, ces technologies sont également d'une grande aide sur les processus de « KYC¹⁸⁶ », sur les ouvertures de comptes clients ou encore sur la procédure d'évaluation de tiers... Toutefois, il faudra, comme nous prévient très justement Aurélie Jean, que nous soyons attentifs à la qualité des données que nous utilisons et des possibles biais, avant tout cognitifs, que nous intégrons dans les algorithmes que ces machines

¹⁸⁵ Axel de Goursac, «Le Natural Language Processing, au coeur de l'interaction Humain-IA », Livre Blanc de The CodingMachine, Avril 2018.

¹⁸⁶ «Know Your Customer». Procédure d'analyse d'un client sur sa probité et notamment sur les questions de corruption, fraude, blanchiment et financement du terrorisme.

utiliseront de manière automatique, « *l'existence même des biais doit nous forcer à nous interroger toujours davantage sur nos travaux, nos modèles, nos conclusions. Dans le cas contraire, nous risquons de commettre de profondes erreurs, avec des conséquences parfois désastreuses. A l'heure de l'automatisation intensive des procédés et des prises de décision, des prédictions en tout genre et des technologies prétendument auto-apprenantes, il est important de voir dans le biais le meilleur ennemi des scientifiques* »¹⁸⁷... et des professionnels du droit pourrions-nous ajouter. Ces biais algorithmiques, souvent issus de biais cognitifs ou d'un manque de données représentatives¹⁸⁸, peuvent avoir un impact encore plus négatif s'ils venaient à s'immiscer dans la justice dite prédictive. D'ores et déjà, 20 Etats aux Etats-Unis utilisent des logiciels type Compas¹⁸⁹ pour décider de la libération conditionnelle et « *depuis le 1er janvier 2017, l'ancien système de libération contre remise d'une somme d'argent a été supprimé dans le New Jersey au profit d'une décision judiciaire fondée sur une évaluation algorithmique (PSA, pour Public Safety Assessment) du risque de commettre une nouvelle infraction ou de ne pas se présenter au procès* »¹⁹⁰.

Si nous reprenons les exemples de notre tableau « *Make or Buy* » et regardons ce que ces technologies peuvent transformer et digitaliser, nous pouvons alors suggérer le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10 - Digitalisation de la Direction juridique

Source : auteur

Situation	A	B	C	D	E	F	G	H
Incertitude	x	o	x	x	o	x	o	o
Fréquence	x	x	x	o	o	o	x	o
Spécificité	x	x	o	x	x	o	o	o
Actuel	Mix	Make	Buy	Mix	Buy	Buy	Make	Make
	A'	B'	C'	D'	E'	F'	G'	H'
Futur	Mix	Digitize	Digitalize	Mix	Buy	Digitalize	Digitalize	Digitalize

¹⁸⁷ A. Jean, « De l'autre côté de la Machine – Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes », Collection De Facto, Editions de l'Observatoire, 2019.

¹⁸⁸ Ibid

¹⁸⁹ Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions.

¹⁹⁰ Florence G'SELL, « L'automatisation des décisions de justice, jusqu'où ? », Annales de Mines, N° 3 - Septembre 2018 - Les métiers du droit au défi du numérique.

La transformation digitale impacte, comme nous l'avons vu, la structure du marché, mais elle va également fortement impacter le comportement des acteurs, leur structure organisationnelle et leur mode opératoire (« *Operating Model* »). La stratégie Digitale (« *Digitalize* »), sera soit mise en place en interne (« *Make* ») soit sous-traitée en externe (« *Buy* ») et d'aucuns pourraient penser que le modèle « *Make or Buy* » reste donc inchangé et toujours valable. Nous souhaitons démontrer ici, et à travers l'étude quantitative réalisée auprès de juristes d'entreprise (Partie 4), comment la question du « *Digitalize* » ou celle du « Humain versus Machine » va, pour les professionnels du droit, devoir se poser en amont, c'est-à-dire avant même l'analyse du « *Make-or-Buy* ». Pour ce faire, 4 dimensions doivent être analysées – « **Vitesse** », « **Collaboratif** », « **Données** », « **Exhaustivité** » :

- « **Vitesse** » : lors de l'analyse de tâches réalisées par un professionnel du droit, il est important de regarder la vitesse à laquelle celles-ci peuvent être effectuées et voir si les outils digitaux ne sont pas plus rapides que l'avocat ou le juriste. La saisie, la recherche, l'alerte, la comparaison, le « versioning », l'audit... autant de tâches pour lesquelles le digital peut être un accélérateur. Le test réalisé en 2018 par Lawgeex, ainsi indiqué précédemment, est un bon exemple. L'intelligence artificielle (IA) a mis 26 secondes pour réaliser l'ensemble de ces tâches contre 92 minutes pour les vingt avocats. De même, la simple mise en place de la signature électronique peut faire gagner un temps considérable dans le processus de visa interne de validation d'un contrat et lors de sa signature par les deux cocontractants, sans parler de la capacité ensuite de stocker automatiquement le contrat signé et certifié dans une seule et même base de données. L'accélération de la vie des affaires impose une pression forte sur les professionnels du droit qui doivent rendre des analyses encore et toujours plus vite. Or, la réflexion, la créativité, l'analyse juridique nécessitent parfois un temps incompressible. **Cette accélération impose là encore de réaliser une dichotomie entre les tâches industrialisables et automatisables qui doivent permettre ainsi de ramener à un temps de traitement quasiment nul ou de quelques secondes pour transformer ce gain de temps en temps d'analyse et de réflexion sur de sujets de forte valeur ajoutée (sujets stratégiques, sujets éthiques, sujets humains, analyses de risques, innovation...).** L'étude quantitative (Partie 4) nous permettra de mesurer ce gain de temps et démontrer comment la transformation digitale accélère, tout en les sécurisant, les transactions.

- « **Collaboratif** » : la question n'est pas toujours de savoir si le sujet est traité en interne ou en externe mais comment on peut rendre un processus plus efficient grâce au développement du travail collaboratif. Pour ce faire, un ou plusieurs outils seront utilisés. Le meilleur exemple est sans doute celui de la revue et négociation contractuelle et les dizaines de versions et d'allers-retours par messagerie électronique que le travail collaboratif optimise en permettant à l'ensemble des intervenants de modifier ensemble et en temps réel le même document tout en conservant les différentes versions et en identifiant chaque auteur pour chaque modification. La mise en place de plateformes en interne ou en externe va permettre cette collaboration d'acteurs différents mais indispensables à la bonne conduite des affaires cassant ainsi les silos « naturels » des fonctions de l'entreprise. Le collaboratif, le mode projet, la nécessaire implication de multiples et diverses compétences et expertises, et la mise en place d'équipes pluridisciplinaires voire internationales et virtuelles nécessitent une nouvelle façon de travailler pour les juristes mais également pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Le partage de l'information prend le pas sur la détention de l'information. Toutefois, **la conduite du changement associée à des mécanismes d'incitation devront être mis en place afin que le collaboratif et la bonne utilisation des outils digitaux se développent.**

Hier les collaborateurs cherchaient à trouver la personne qui détenait l'information pour lui envoyer un message électronique ou l'appeler par téléphone, ou encore pour organiser une réunion ; aujourd'hui et encore plus demain, les collaborateurs pourront, en se connectant sur leur outil métier trouver la bonne information à jour (« *pull* ») et pour laquelle ils ont un droit d'accès précis, comme par exemple la toute dernière version d'un contrat au moment de la négociation ou l'historique d'une négociation précédente avec le même cocontractant permettant de ne pas se remettre à négocier des clauses qui avaient été négociées par un autre juriste ou un opérationnel dans un précédent contrat ou dans un autre pays avec la même entreprise, voire recevoir automatiquement l'information avant même de la demander (« *push* ») comme par exemple une alerte de renouvellement proche d'un contrat. Ces nouvelles façons de travailler augmentées par le digital n'enlèvent rien à l'importance des échanges et des interactions humaines, bien au contraire, il s'agira une fois encore de faciliter et d'encourager l'interaction humaine sur des sujets pour lesquels la confrontation de points

de vue éclairés ou d'expertises différentes apportent créativité, innovation, éthique et solutions.

- « **Données** » : une des dimensions essentielles, pour ne pas dire la plus importante dans un processus de digitalisation, est celle de la manipulation de données. Il s'agira de considérer que les tâches réalisées, les contrats rédigés, les contentieux gérés, les documents consultés sont également une somme de données, et de pouvoir, non seulement les identifier, mais également identifier les personnes qui sont à la source de ces données. Les personnes qui les utilisent, celles qui les mettent à jour et celles qui les transforment ou les suppriment. A titre d'exemple, la date de renouvellement d'un contrat, une fois identifiée et catégorisée comme une donnée, peut être intégrée dans les outils et transitée d'un outil à l'autre sans intervention humaine. L'IA identifie la « date de renouvellement », la catégorise en tant que « variable date » attachée à d'autres variables (référence du contrat, nom du cocontractant, type de contrats, direction interne concernée...) et peut dès lors alimenter automatiquement, via des API (« *Application Programming Interface* »), l'ensemble des bases de données de l'entreprise pour lesquelles cette donnée est indispensable, puis, dans ce cas précis, générer des alertes auprès des bons interlocuteurs au bon moment. Jusqu'à aujourd'hui, la plupart du temps, cette opération est réalisée manuellement et fait perdre du temps à potentiellement plusieurs personnes dans l'entreprise, sans parler du risque de renouvellement automatique non voulu et donc de la perte d'argent, soit parce que le contrat continue, soit du fait du contentieux qu'il faudra entreprendre pour en sortir. Prenons un autre exemple, celui des « délais de paiement ». Une fois catégorisée en donnée, cette variable permet de contrôler automatiquement si la durée de délais de paiement définie dans la politique de l'entreprise est respectée, d'alimenter la base de la comptabilité fournisseurs voire de déclencher le paiement du fournisseur automatiquement et là encore sans intervention humaine. Les entreprises vont devoir analyser leurs données et déterminer de façon transversale celles qui doivent passer d'un système à l'autre, d'une application à l'autre sans intervention humaine, diminuant ainsi les doublons de saisie et risques d'erreur qui sont autant de coûts opérationnels cachés, en automatisant et en accélérant fortement les processus et donc en diminuant les coûts de transaction.

Il s'agira, par exemple dans le cas du processus de contractualisation, d'identifier les données entrantes nécessaires pour un contrat et leur système source comme, par exemple, le nom du client, son adresse, son RCS, le nom de l'interlocuteur, le produit concerné, le prix négocié... qui souvent sont des données saisies par les commerciaux dans leur outil de gestion de la relation clients (« CRM ») et de les transférer automatiquement dans la base de gestion du cycle de vie des contrats. Dans ce cas, une analyse « Maître versus Esclaves » des bases de données devra être faite. La base « Maître » étant celle qui source la donnée et a le droit de vie ou de mort sur elle et est le garant de sa qualité, justesse, mise à jour et la base « Esclave » étant celle qui reçoit ces données sans pouvoir les modifier. Dans l'exemple du contrat nous pourrions avoir l'outil de gestion de la relation client comme base « Maître » et la base de gestion du cycle de vie du contrat comme base « esclave » ainsi décrit dans le tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11 - Exemples de données entrantes de la base CRM vers la Base Contrat

Source : auteur

Outil CRM – Base « <i>Maître</i> »	Outil Contrat – Base « <i>Esclave</i> »
Nom du client	Insertion automatique des données dans les champs de la base Contrat pour figurer dans les bonnes clauses du contrat
Adresse du client	
Nom du contact	
Référence client	
Référence produit	
Volume	
Prix	
...	

Une fois le contrat validé et signé, l'exercice inverse pourra être réalisé pour faire en sorte que les données figurant dans le contrat signé circulent automatiquement dans les bons outils de l'entreprise. Dès lors, l'outil de gestion du cycle de vie des contrats devient la base « Maître » et les autres bases de l'entreprise deviennent des bases « Esclaves ». Une fois encore, cela permet de supprimer les double-saisies, les risques d'erreur et d'accélérer le processus

d'exécution des contrats en envoyant les données vers les bases ERP, Production, Supply chain, CRM, Achats... A titre, d'exemple, les données financières ou pertinentes pour la Direction financière peuvent être automatiquement envoyées vers l'ERP de l'entreprise ainsi que le montre le tableau 12.

Tableau 12 - Exemples de données entrantes de la base Contrat vers la Base ERP

Source : auteur

Outil Contrat – Base « <i>Mâitre</i> »	Outil ERP – Base « <i>Esclave</i> »
Référence client	Insertion automatique des données dans les champs de l'ERP pour générer les ordres de paiement et autres alertes utiles ou contrôles
Prix	
Délais de paiement	
Entité juridique concernée	
Date de livraison	
Date de renouvellement du contrat	
...	

De plus, une fois que les données sont identifiées, catégorisées et stockées, les technologies de « *machine learning* » et de « *deep learning* » vont pouvoir les analyser, en un temps record, et détecter des corrélations, des tendances, des schémas et des risques que le cerveau humain n'aurait pas pu appréhender. Ces résultats et analyses deviennent un outil d'aide à la décision pour les professionnels du droit et apportent un éclairage supplémentaire à leurs clients internes. **L'enjeu est de passer des documents aux données, puis des données à l'intelligence de l'information.**

- « **Exhaustivité** » : le volume de documents, contrats, emails, échanges, données, informations traitées aujourd'hui par les professionnels du droit est tel qu'un travail exhaustif n'est plus, pour des raisons de temps et de coûts, envisageable. L'utilisation d'outils d'intelligence artificielle peuvent là encore être un avantage puisque la machine peut traiter un nombre incommensurable de données en un temps record et surtout analyser l'exhaustivité des données. Là encore, l'avantage peut être donné à l'intelligence artificielle si elle permet

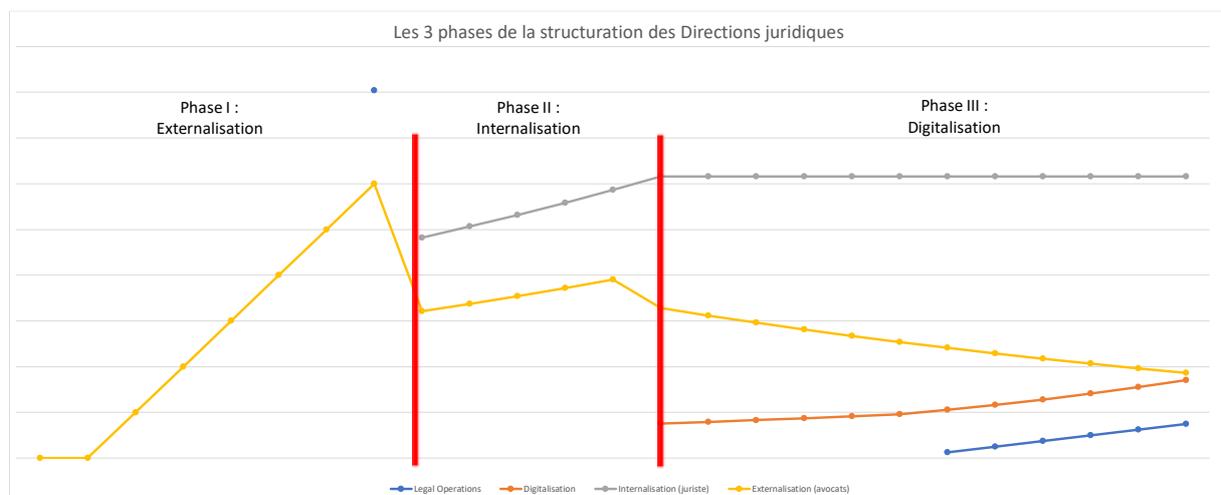
d'être plus efficiente et exhaustive qu'un avocat ou qu'un juriste. Les exemples concernant les audits, « due diligence », « e-discovery »... sont les plus marquants. Dans certaines situations, **ces analyses exhaustives, lorsque nécessaires, permettent d'augmenter le niveau de sécurité juridique, tout en diminuant les coûts.**

Ces quatre dimensions, « Vitesse », « Collaboratif », « Données », « Exhaustivité », vont permettre aux Directions juridiques d'accélérer et de sécuriser davantage les opérations et donc de réduire les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post* de l'entreprise.

Après la première phase d'externalisation suivie de la phase d'internalisation, les Directions juridiques entrent dans la troisième phase, celle de la « digitalisation » ainsi que le montre la figure 20 ci-dessous. Aux côtés des juristes et des avocats, déjà présents dans la phase 2 d'internalisation, nous observons dans les Directions juridiques le développement d'investissements dans les outils digitaux (en orange sur le graphe) ainsi que la création d'une nouvelle fonction appelée « *Legal Operations* » (en bleu sur le graphe) qui va permettre à la Direction juridique de gérer l'ensemble des éléments : budget, digital, RH, gestion des avocats, gestion des connaissances, analyse des données, gestion de la communauté juridique, procédures et politiques juridiques...

Figure 20 - Les 3 phases de la structuration des Directions juridiques

Source : auteur



Phase I : Externalisation : cette phase correspond à la période qui précède le « *inside counsel movement* »¹⁹¹ du Professeur Rosen, c'est-à-dire globalement à la fin du 20^{ème} siècle ainsi indiqué précédemment. Les entreprises, du fait de leur taille, leurs besoins juridiques ou leurs moyens n'ont pas de juriste en interne et externalisent la totalité des prestations juridiques à des cabinets d'avocats en externe. Comme nous l'avons vu précédemment à travers une simple analyse des coûts, l'entreprise aura davantage intérêt (d'un point de vue coûts uniquement) à internaliser à partir de 171 169 euros de budget externe récurrent. Dès lors, ainsi que le démontre la phase II, le budget global du juridique sera réparti globalement à 60% pour des coûts internes (salaire du juriste, frais de fonctionnement) et à 40% par des coûts externes liés à l'utilisation de cabinets d'avocats.

Phase II : Internalisation : cette phase correspond au « *inside counsel movement* » et consiste à internaliser la fonction juridique par la création d'une Direction ou d'un Département juridique. Les coûts, ainsi indiqués plus haut sont alors répartis à 60/40. Durant cette phase, nous avons pu constater la professionnalisation de la fonction juridique en interne et l'importance grandissante qu'elle prend au sein de la gouvernance des entreprises. Tout d'abord positionnée sous la Direction financière, elle est désormais plus souvent rattachée à la Direction générale et son Directeur devient membre du Comité exécutif de l'entreprise. On l'a vu avec le poids du « *General Counsel* » aux Etats-Unis, on le voit désormais en France avec les Directeurs juridiques ou les Secrétaires généraux. En effet, après une analyse que nous avons réalisée sur les entreprises du CAC 40, nous constatons qu'aujourd'hui, 54% des Directeurs juridiques sont rattachés au Président / Directeur général et 30% sont membres du Comex. De plus, 60% des secrétaires généraux du CAC 40 viennent de la filière droit (anciens avocats ou juristes d'entreprise) et pilotent un périmètre de plus en plus large comprenant le juridique, la conformité, le lobbying, la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise)

¹⁹¹ Rosen, Robert Eli (1989) "The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation," *Indiana Law Journal*: Vol. 64 : Iss. 3 , Article 6

notamment. Les derniers mouvements au sein des grandes entreprises françaises viennent confirmer cette tendance :

- Bertrand Austruy, Secrétaire général de Danone nommé en 2015, était Directeur juridique de Danone,
- Frédéric Crépin, Secrétaire général de Vivendi nommé en 2014, était Directeur juridique groupe de Vivendi et avait été avocat au sein du cabinet Weil, Gotshal & Manges LLP, à New York
- Anne-Sophie Le Lay, Secrétaire générale d'Air France-KLM nommée en 2018, ancienne directrice juridique groupe de Renault
- Stéphanie Fougou, Secrétaire générale d'Ingenico Group nommée en 2019, ancienne Secrétaire général d'Accor et directrice juridique groupe de Vallourec,
- Nicolas Guérin, Secrétaire général d'Orange, nommé en 2018, il était Directeur juridique Groupe d'Orange,
- Alexandre Menais, Secrétaire général d'ATOS en 2018, ancien directeur juridique chez Accenture, eBay, Xerox, mais aussi avocat chez Hogan Lovells
- George Stansfield, Secrétaire général d'AXA en 2017, ancien directeur juridique groupe d'AXA,
- Pierre Todorov, Secrétaire général d'EDF nommé en 2015, est passé par le cabinet d'avocats Lovells en tant qu'avocat associé, mais aussi Secrétaire général d'Accor ou de PSA Peugeot Citroën,
- Laurent Vallée, Secrétaire général de Carrefour nommé en 2017, est passé par le cabinet d'avocats Clifford Chance,
- Arnauld Van Eeckhout, Secrétaire général de Bouygues nommé en 2018, était directeur juridique de Bouygues Telecom,
- Antoine Vignial, Secrétaire général de Saint-Gobain nommé en 2012, était associé au sein du cabinet d'avocats Freshfields Bruckhaus Deringer.

Phase III : Digitalisation : Après une phase 2 de forte période de recrutement de juristes d'entreprise comme l'a mesuré le cabinet LexQi avec le Cercle Montesquieu et l'AFJE en 2018¹⁹², cette phase 3 (Figure 20) de digitalisation entraîne 4 tendances importantes :

- légère baisse des coûts liée à l'externalisation auprès des cabinets d'avocats (de 40% en 2013 à 38% en 2017¹⁹³, avec une redéfinition totale de l'offre du marché ainsi indiqué au sein du chapitre 4C intitulé « Humain versus Machine »,
- stabilité des dépenses juridiques totales rapportées au chiffre d'affaires avec en moyenne de 0,37%¹⁹⁴ d'après LexQi et 0,42%¹⁹⁵ d'après de CEB/Gartner,
- investissement dans les outils digitaux afin d'équiper la Direction juridique de systèmes plus performants,
- création et développement de la fonction « *Legal Operations* » avec de nouveaux profils arrivant dans la Direction juridique

L'augmentation des coûts liés à la digitalisation va se faire selon des modalités distinctes. Tout d'abord la partie analyse et implémentation, communément appelée la phase « *Build* » et qui nécessitera des budgets exceptionnels sur une durée de 12 à 36 mois, puis la partie annuelle et récurrente liée aux coûts des licences, phase dite de « *Run* » et qui devrait désormais être une ligne à part entière dans le budget des Directions juridiques sauf si l'entreprise décide de faire porter ces coûts par les Directions des systèmes d'information. Il faudra toutefois pour avoir une parfaite vision des coûts juridiques les consolider avec le budget global. Pour 71% des Directeurs juridiques interrogés lors de « l'Etude sur la digitalisation des Directions juridiques »¹⁹⁶ réalisée par CMS Francis Lefebvre Avocats, Day One et le Cercle Montesquieu, la digitalisation est désormais une initiative propre à la direction juridique.

¹⁹² L'étude LexQi, Cercle Montesquieu, AFJE indiquait en 2018 : « *En rapportant l'effectif des juristes au chiffre d'affaires de l'entreprise, on constate, tous secteurs économiques confondus, qu'en 2017 il y a 9,4 juristes par milliard € de CA, vs. 7.9 juristes par milliard € CA en 2015, et 7 juristes par milliard € CA en 2013. Ceci démontre que les directions juridiques ont nettement renforcé leurs effectifs de juristes sur la période.* », Cartographie des Directions juridiques 2018.

¹⁹³ Ibid.

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ Etude CEB/Gartner, 2017.

¹⁹⁶ « Etude sur la digitalisation des Directions juridiques », Day One, CMS Francis Lefebvre Avocats et le Cercle Montesquieu, 2019.

Concernant les « *Legal Operations* », cette nouvelle fonction a fait son apparition au sein des Directions juridiques des grandes entreprises américaines il y a une dizaine d'années puis est arrivée en France il y a environ 5 ans.

Pour CLOC, l'association internationale de « *Legal Operations* »¹⁹⁷, il s'agira de développer 12 compétences spécifiques permettant de professionnaliser, structurer et rendre performante la fonction juridique au sein des entreprises ainsi que le montre la figure 21 ci-dessous :

Figure 21 – Modèle de compétences de la fonction « *legal operations* »¹⁹⁸



© 2020 Corporate Legal Operations Consortium, Inc.

¹⁹⁷ www.cloc.org

¹⁹⁸ Source : www.cloc.org

Ces compétences mises en place par la fonction « *Legal Operations* » au sein des directions juridiques est un véritable support aux juristes pour leur permettre de se focaliser sur leur cœur de métier tout en ayant accès à toutes les données, outils, process, politiques, procédures utiles à leur fonction. La Direction juridique entre ainsi dans une nouvelle phase de professionnalisation et d'optimisation de son efficacité afin d'assurer un rôle de plus en plus complexe, multi-facette et globalisé.

Cette phase est celle qui va permettre la double analyse « Humain versus Machine » et « Make or Buy » en regardant l'ensemble des tâches et des processus de la Direction juridique pour arriver à améliorer son efficacité en permettant aux juristes de se focaliser sur la valeur ajoutée et en les libérant des tâches et travaux routiniers industrialisables et automatisables. C'est la raison pour laquelle la transformation digitale va bien au-delà de la mise en place d'outils technologiques et passe nécessairement par un nouveau *modus operandi* nécessitant de nouveaux rôles et de nouvelles compétences pour les juristes. Dans son enquête¹⁹⁹ concernant un référentiel de 150 compétences, l'EDHEC Augmented Law Institute indique que « *cette transformation implique une combinaison d'intelligences : digital skills, business skills, soft skills* ». Cette transformation et ces nouveaux comportements vont avoir un impact sur les relations juristes / clients internes, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, sur les relations juristes / avocats, sur l'approche de la gestion des risques et enfin sur l'analyse de la valeur et des coûts de transaction de l'entreprise.

2.4.4. La relation juristes versus clients internes

Le positionnement du juriste d'entreprise a toujours été d'assurer son double rôle de « gardien du temple » et de « *business partner* »²⁰⁰. Pour cela, le juriste doit être le plus indépendant possible. Aujourd'hui, nombre d'entreprises l'ont compris et créent de plus en plus une

¹⁹⁹ « Enquête l'EDHEC Augmented Law Institute et AFJE – Le juriste augmenté : une combinaison d'intelligence », 2019. <https://all.legal/>

²⁰⁰ O. Chaduteau, La direction juridique de demain : vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise : LGDJ, 2014

« filière juridique intégrée » (voir description plus haut dans la partie a/ Le positionnement et les liens hiérarchiques) qui va définir son rôle, sa vision et sa mission. Ainsi, à travers sa revue stratégique et le « *unbundling legal services* » décrit précédemment, la Direction juridique va regarder pour l'ensemble des tâches à effectuer, celles qui pourront être réalisées par ses propres équipes ou celles de ses conseils, celles qui pourront être digitalisées et automatisées et celles qui pourront être déléguées à leurs clients internes. Il est désormais fréquent de voir les clients internes générer eux-mêmes leurs contrats à partir de modèles créés et diffusés par leur Direction juridique. **La création de modèles associés aux outils digitaux rend autonomes les clients internes sur certaines catégories de contrats.** Ils n'ont plus qu'à saisir leurs données opérationnelles et financières dans l'outil qui automatiquement créera le bon contrat. En BtoB, des legaltechs françaises comme Gino LegalTech, LexDev, Iloh ou encore Legal Pilot proposent aux professionnels du droit d'automatiser via différentes technologies leurs contrats et permettent ainsi la délégation aux clients internes. Les interactions entre les juristes et les clients internes changent et s'il est vrai que la transformation digitale des entreprises et de leur business model a un impact important sur l'organisation des Directions juridiques²⁰¹, la digitalisation des Directions juridiques impacte, elle aussi, fortement l'ensemble des fonctions de l'entreprise avec lesquelles elles interagissent. Les juristes deviennent de plus en plus des gestionnaires de projet et doivent pouvoir travailler et collaborer au sein d'équipes pluridisciplinaires (opérationnels, financiers, fiscalistes et professionnels de cabinets de conseil, de technologie ou d'avocats). **Changer le fonctionnement de la Direction juridique par sa digitalisation, c'est changer le fonctionnement de l'entreprise dans sa façon de contractualiser, de développer son activité ou de gérer ses contentieux et donc impacte nécessairement ses coûts de transaction.** Au cœur de cette transformation digitale, les coûts de transaction. Cette phase de digitalisation doit permettre à la Direction juridique de démontrer qu'elle est un acteur essentiel dans la réduction de coûts de transaction et donc dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise elle-même. **Contractualiser en interne ou en externe plus rapidement, de manière plus efficiente, tout en maîtrisant les principaux risques et aléas**

²⁰¹ Rosen, Robert Eli, "We're All Consultants Now: How Change in Client Organizational Strategies Influences Change in the Organization of Corporate Legal Services" (December 5, 2002). *Arizona Law Review*, Vol. 44, p. 637, 2002.

devient un élément central de la démarche de digitalisation des Directions juridiques et au-delà de la valeur même qu’apporte la fonction juridique à l’entreprise. Dès lors, le double rôle de « *business partner* » et de « gardien du temple » pourrait être précisé à travers des objectifs clairs de « réduction des coûts de transaction » et de « maîtrise des risques et des aléas ». **Il ne s’agirait plus seulement pour les juristes d’accompagner les opérationnels dans l’atteinte et la mise en place de leurs objectifs stratégiques de façon sécurisée en réduisant uniquement l’incertitude (« maîtrise des risques »), mais également, et désormais d’intégrer un objectif de réduction des coûts de transaction à la fois par la technique juridique, ce que chaque juriste fait, mais aussi par l’optimisation et l’appropriation de l’approche « Humain versus Machine » et « Make-or-Buy ».** La relation juristes – clients internes change car le juridique est de plus en plus intégré à l’activité des entreprises et les opérationnels devront pouvoir réaliser des tâches faites auparavant par les juristes à travers des outils d’automatisation mis en place au sein de leur organisation ou intégrés directement dans leurs outils opérationnels. Les outils de gestion contractuelle vont de plus en plus s’intégrer dans les outils opérationnels afin que l’opérationnel n’utilise pas différents outils ou bases de données et que l’ensemble de tâches nécessaires à la contractualisation soient possibles depuis l’outil opérationnel lui-même. Les outils leaders du marché²⁰², et notamment Icertis, Agiloft, DocuSign, Coupa, Conga, Concord... s’intègrent désormais totalement et de façon invisible pour l’utilisateur dans les outils de CRM²⁰³ type Salesforces.com ou les outils financiers de type SAP. Les enjeux de ces outils sont de permettre l’échange de données entre différentes bases de données à travers leurs API respectives, mais également d’être embarqués au sein même des outils opérationnels et ainsi faciliter leur utilisation.

Ainsi, et à titre d’exemple, un opérationnel va pouvoir, ainsi qu’il le faisait auparavant, entrer les nouvelles données d’un client ou d’un tiers extérieur dans son outil CRM ou Achat et sans qu’il ne fasse la moindre action, le processus d’évaluation de la probité du client ou de l’intégrité du tiers pourra être automatiquement déclenché. Une fois ce processus terminé,

²⁰² Etude Forrester, The Forrester Wave™: Contract Lifecycle Management For All Contracts, Q1 2019.

²⁰³ CRM = “Customer Relationship Management” ou en Français, GRC = “Gestion de la Relation Clients ».

l'opérationnel obtiendra alors un feu vert ou un feu rouge pour faire affaires avec ce nouveau client ou tiers et générer depuis sa même interface les premiers contrats et les envoyer directement en circuit d'approbation et de signature dématérialisée. Le leader mondial de la signature électronique, DocuSign, ne s'y est pas trompé puisqu'au 4 septembre 2018²⁰⁴, il a fait une intégration verticale via l'acquisition de SpringCM pour 220 millions de dollars, suivie en Mai 2020 par l'acquisition de Seal Software, un des leaders de l'analyse de données et de l'intelligence artificielle dans le droit. Les enjeux du marché et la transformation des agents sont bien là.

Dans cet exemple précis de gestion des contrats via des modèles mis à disposition des opérationnels, le rôle du juriste d'entreprise serait de mettre à jour les modèles de contrat en fonction de l'évolution de la législation afin qu'ils soient automatiquement, et de façon transparente pour l'opérationnel, intégrés aux outils. Ce rôle de « back office », nécessitera des compétences différentes suivant la tâche à effectuer ; des compétences juridiques pour mettre à jour les modèles de contrats, des compétences techniques ou administratives pour les intégrer dans les outils et des compétences en analyse de données pour manipuler l'ensemble des données qui seront saisies dans les différents outils de l'entreprise. Et ces sujets vont nécessiter de revoir les profils des membres de la Direction juridique avec des juristes, certes, mais également des « digital paralegals », c'est-à-dire des assistants juridiques formés aux outils digitaux, voire avec quelques notions de codes, mais également des « data scientists » qui devront compiler et analyser toutes les données utiles apportant un éclairage nouveau au Directeur juridique. La pyramide, l'effet de levier, les profils et la répartition « juristes versus non-juristes » vont dès lors fortement évoluer afin de construire une offre à forte valeur ajoutée avec les juristes d'un côté, et automatiser, standardiser les modèles, les processus, les « workflows » avec des outils digitaux supervisés et entraînés par des spécialistes de la donnée, du « *knowledge* » ou des process. « *Many incumbent legal service providers will start to more aggressively trim their high-priced legal talent and replace it, wherever possible, with smart, engaged employees having less intensive legal training but fully supported by workflow and technology*²⁰⁵ ».

²⁰⁴ <https://www.docusign.com/press-releases/docusign-completes-acquisition-of-springcm>

²⁰⁵ Kowalski, M. The Great Legal Reformation. iUniverse, 2018.

2.5. Conclusion et discussion

Le mouvement d'internalisation des juristes d'entreprise et leur rattachement hiérarchique de plus en plus fréquent à la Direction générale, les rendant à la fois plus stratégiques et plus visibles, ont modifié voire inversé l'asymétrie d'information entre l'offre et la demande sur le marché du droit des affaires en France. Le savoir et l'expertise juridique sont désormais très fortes en interne au sein de directions juridiques devenues responsables et garantes de la relation avec les cabinets d'avocats d'affaires. L'offre se retrouve face à une demande aussi bien, voire mieux informée que celle-ci quant aux enjeux stratégiques et juridiques de l'entreprise et de son secteur d'activité.

La structure partenariale des cabinets d'avocats perdure et la séparation entre « management » et « propriétaire », même si elle connaît certaines nuances, n'a toujours pas été faite en France. Le modèle des cabinets d'avocats reste, à quelques modifications près, un modèle centenaire, celui inspiré du « système Cravath », dans lequel le taux horaire, bien que de plus en plus discuté par les directions juridiques, reste majoritairement usité. La transformation digitale et l'accélération de la production des prestations juridiques qu'elle permet, bouleverse cette pratique du taux horaire pour laquelle le temps, la durée de la prestation, est un levier de croissance. Face à une demande de plus en plus forte, non seulement concernant la maîtrise des coûts, mais surtout sur la prévisibilité de ces coûts, les cabinets d'avocats vont devoir repenser leur modèle d'affaires et leur politique de facturation.

La rupture technologique, l'évolution de la structure du marché avec une concurrence accrue et nouvelle, et la croissance et l'exigence de la demande, nécessitent des investissements importants. La source de financement des cabinets d'avocats d'affaires va devoir évoluer et l'ouverture du capital, déjà possible dans plusieurs pays, semble être inéluctable afin d'assurer la pérennité des structures françaises face à certains concurrents (legaltechs, cabinets anglais, australiens...) qui peuvent faire appel public à l'épargne ou d'autres dont la taille et la structure financière (Big 4, ALSP...) permettent des investissements conséquents.

Les Legaltechs, positionnées sur un modèle de prix remettant en cause la facturation au temps passé et permettant la prévisibilité budgétaire, attaquent directement le modèle de facturation des cabinets d'avocats avec une expérience utilisateurs totalement renouvelée rendant possible le développement du « *self-service* » dans les entreprises. Et ce concept de « *self-service* », tout en apportant aux opérationnels davantage d'autonomie et de responsabilité, libère du temps pour les juristes qui dès lors peuvent se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée comme nous le mesurerons dans l'étude du chapitre 4. Le « temps » n'est donc plus à vendre, comme le prônait Reginald Heber Smith²⁰⁶ en 1919, mais à gagner.

Cette « immédiateté du service » bouleverse tous les modèles et les comportements des acteurs en place sur le marché du droit des affaires et ce gain de temps participe à la réduction des coûts de transaction pour les directions juridiques. Le défi pour les cabinets d'avocats est de prendre en compte ces nouvelles données du marché et de changer leur modèle qui, une fois encore, utilise le temps comme une variable de la croissance du chiffre d'affaires²⁰⁷. Dès lors qu'un cabinet d'avocats d'affaires intègre un outil d'automatisation, son modèle change mais surtout sa pyramide et son effet de levier sur les plus juniors change également, et de nouveaux profils / compétences, tels que les « digital para-legals », notamment, font leur apparition au détriment de profils « avocat junior ».

Du côté des directions juridiques, le changement est tout aussi important. Une nouvelle analyse « Humain versus Machine » est à réaliser en amont du « *Make-or-Buy* » afin, de nouveau, de réduire les coûts de transaction mais également d'accélérer les transactions. L'intelligence artificielle, et notamment les technologies de « *Machine Learning* », de « *Deep Learning* » et de « *Natural Language Processing* » vont permettre aux Directions juridiques d'accélérer et de sécuriser davantage les opérations et donc de réduire les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post* de l'entreprise à travers quatre dimensions essentielles : « Vitesse », « Collaboratif », « Données », « Exhaustivité ». Désormais, il ne s'agit plus seulement pour les juristes d'accompagner les opérationnels dans l'atteinte et la mise en place de leurs

²⁰⁶ Reginald Heber Smith, "Justice And The Poor: A Study Of The Present Denial Of Justice To The Poor And Of The Agencies Making More Equal Their Position Before The Law", 1919.

²⁰⁷ Taux horaire x Temps passé = chiffre d'affaires facturable

objectifs stratégiques de façon sécurisée (« maîtrise des risques »), mais également de réduire les coûts de transaction à la fois par l'innovation juridique mais aussi par l'optimisation de l'approche « Humain versus Machine » et « *Make-or-Buy* ».

3. La performance des agents du marché du droit

Dans ce chapitre 3, concentré sur le « P » de l'analyse SCP et donc sur la performance des acteurs du marché, nous analyserons la rentabilité et les ratios de performance des cabinets d'avocats d'affaires puis, suite à l'analyse de l'évolution du rattachement hiérarchique des directions juridiques (Chapitre 2), nous regarderons s'il s'en suit une croissance des rémunérations des juristes d'entreprise et si celle-ci est supérieure ou inférieure à la croissance du PIB en France. Enfin, nous poserons les bases de l'analyse des coûts de transaction sur le processus contractuel afin d'introduire sa mesure dans l'étude du chapitre 4.

3.1. La croissance du marché des cabinets d'avocats d'affaires en France (Top 100)

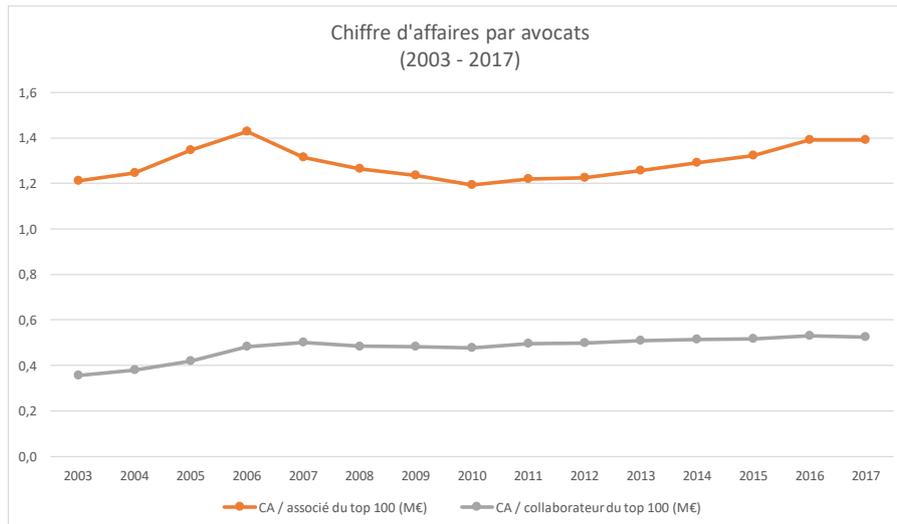
3.1.1. Rentabilité et ratios de performance

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 sur « La structure du marché du droit », le Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires a affiché un taux de croissance 94,09% de son chiffre d'affaires en France entre 2003 et 2017, soit une croissance annuelle composée (CAGR) de 5%.

Sur cette même période de 15 ans (Figure 22), le chiffre d'affaires moyen par associé est passé de 1,21 millions d'euros à 1,39 millions d'euros soit 15% de croissance alors que le chiffre d'affaires moyen par collaborateur est passé de 356 000 euros à 525 000 euros (+47%). **Cette recherche de performance et l'augmentation des prix des cabinets leaders sur le marché ont permis aux cabinets d'avocats d'affaires de plus petite taille de recruter des associés et ainsi d'atteindre la taille critique, mais également la création de cabinets de niche qui pouvaient entrer sur le marché à des prix supérieurs à leurs coûts minimums moyens.** Pour Richard Caves, « *the performance of an economy can be measured along four major lines: efficiency in the use of resources; progressiveness in enlarging and*

improving the flow of goods and services; stability of prices and employment; and fairness in the treatment of individuals”²⁰⁸.

Figure 22 - Chiffre d'affaires par catégorie Associé/Collaborateur du Top 100²⁰⁹

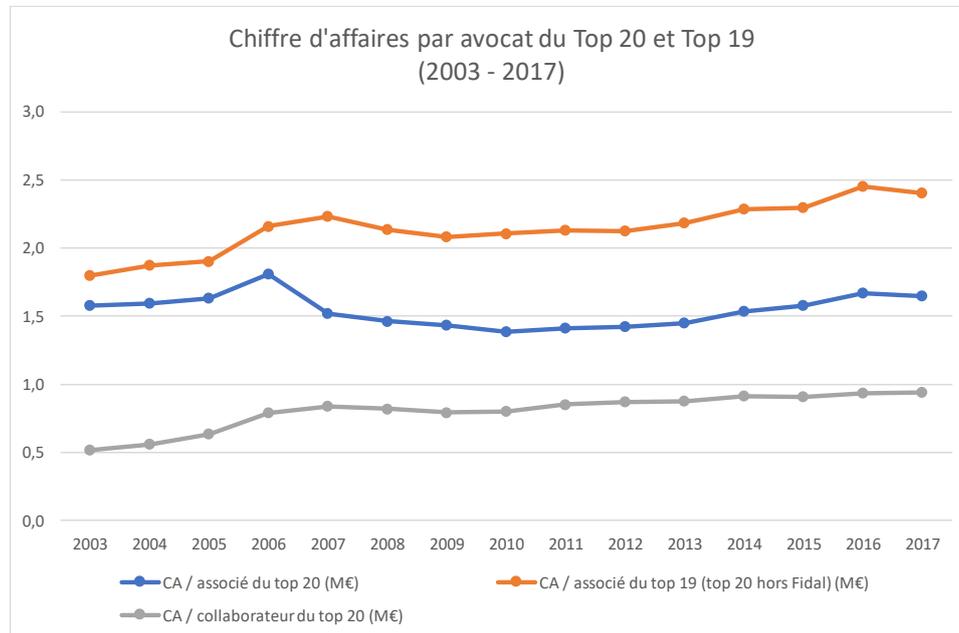


Regardons maintenant ces mêmes chiffres pour le Top 20 mais également pour le Top 19, c'est-à-dire le Top 20 moins le cabinet Fidal qui, par sa taille, change fortement les moyennes (Figure 23). Il est intéressant de noter que le chiffre d'affaires par associé du Top 19 a connu une croissance de 33% (deux fois supérieure au Top 100 qui a cru de 15%), passant de 1,8 millions d'euros à 2,4 millions d'euros par associé, alors que celui des collaborateurs a progressé de 82% passant de 517 000 euros à 940 000 euros. **La pratique de prix des cabinets leaders sur le marché du droit des affaires a favorisé l'arrivée de nouveaux entrants sans compromettre pour autant leur croissance et celle du marché.**

²⁰⁸ R. Caves, "American Industry: Structure, Conduct, Performance", Seventh Edition, Prentice-Hall Inc., 1964.

²⁰⁹ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

Figure 23 - Chiffre d'affaires par Associé / Collaborateur du Top 20²¹⁰

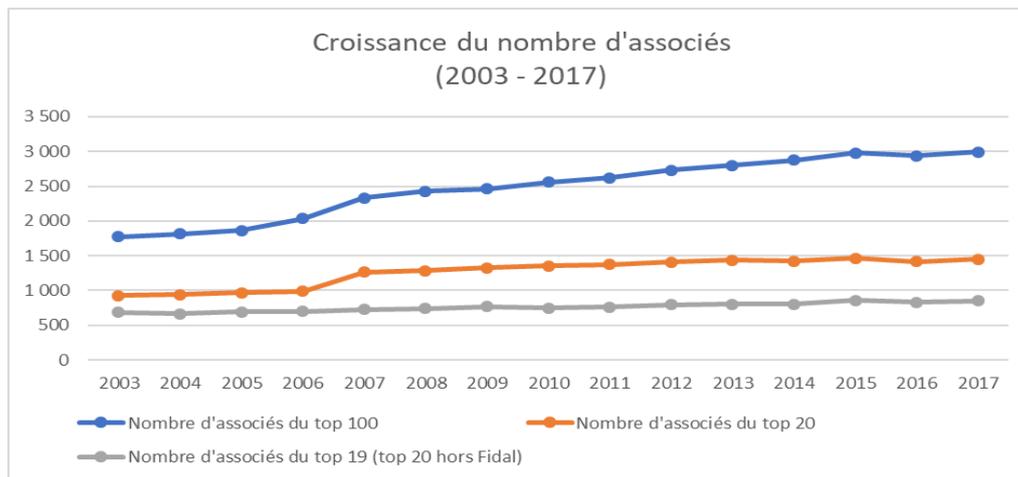


Après la crise des *subprimes* de 2007/2008, les cabinets d'avocats d'affaires, notamment du top 19, ont rendu plus difficiles les conditions d'accès au capital des collaborateurs mais également les conditions pour y rester. Le Top 19 n'a fait croître, sur la période 2003 – 2017 son nombre d'associés en capital (« *Equity Partner* ») que de 25% alors que le Top 100 l'a fait croître de 69% (Figure 24), et ce, afin d'augmenter leur rentabilité via la pression créée par le « PEP » (« *Profit per Equity Partner* ») ainsi vu précédemment. Une vague de « *de-equitization* », c'est-à-dire faire sortir du capital des associés n'ayant pas le niveau de rentabilité souhaité en leur donnant un nouveau statut de « *Non-Equity Partner* » (NEP), a alors vu le jour. En France, les associés gardent sur leur carte de visite l'appellation « Associé » ou de « Directeur Associé » ou encore de « conseil », mais certains sont au capital quand d'autres ni sont pas ou plus. **Afin d'augmenter la « *shareholder value* » pour les « associés propriétaires », les firmes ont limité voire réduit le nombre d'associés au**

²¹⁰ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

capital et augmenté leurs taux horaires ainsi que les objectifs d'heures facturés pour l'ensemble des avocats du cabinet.

Figure 24 - Croissance du nombre d'associés dans les cabinets d'avocats en France²¹¹



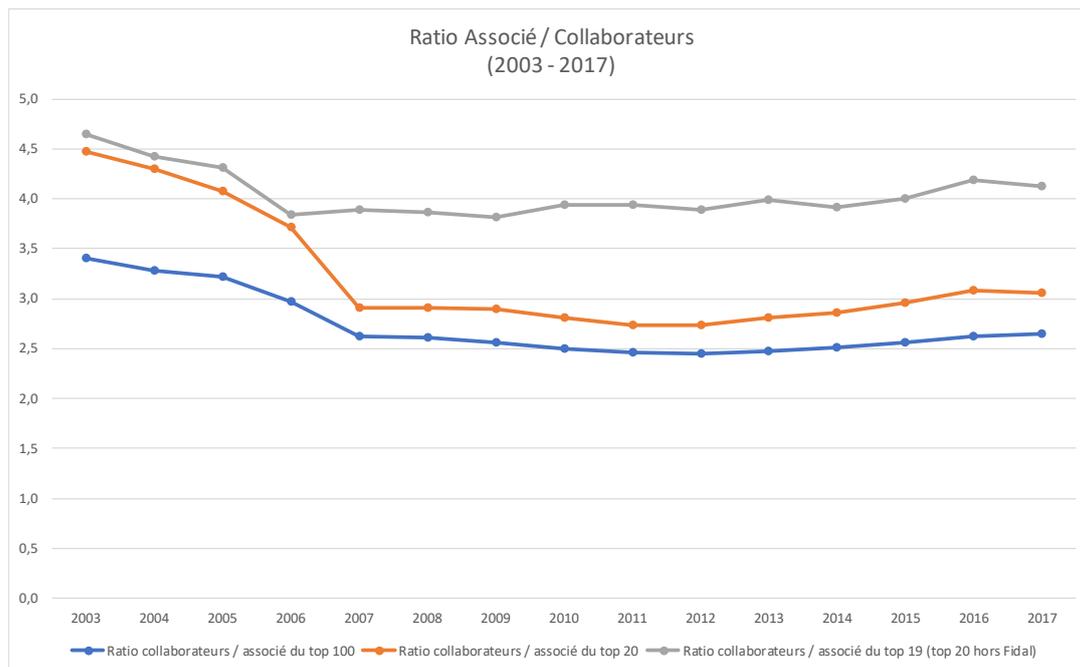
Cette tension sur les entrées et les sorties du capital des associés dans les grands cabinets d'avocats d'affaires du Top 19, a créé une accélération du mouvement, subie ou volontaire, des associés sur le marché et a accru le nombre d'arrivée d'associés dans les autres cabinets du Top 100 (voir Partie 1 sur le marché des cabinets d'avocats d'affaires – Figure 6). C'est une des raisons qui a fait croître la taille moyenne des cabinets d'avocats d'affaires en France puisqu'un associé est toujours entouré, en fonction de son effet de levier, de 2,7 collaborateurs en moyenne (Figure 15) pour le Top 100 et de 4,1 pour le Top 19 (Figure 15). **La recherche de rentabilité et de performance se retrouve également dans l'effet de levier puisque l'ensemble des cabinets du Top 100 ont diminué le nombre de collaborateurs par associé (-22% pour le Top 100 et -11% pour le Top 19) tout en augmentant le chiffre d'affaires moyen par associé et par collaborateur, donc le nombre d'heures facturées par avocat.**

Enfin, en regardant spécifiquement les structures « avocats d'affaires » des Big 4 de l'audit, le ratio collaborateurs par associé monte à 7,2 en moyenne pour EY, Deloitte/TAJ et PwC/Landwell (la structure KPMG n'ayant pas le même périmètre sur la période analysée à

²¹¹ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

la suite de sa séparation avec Fidal en 2003²¹². Preuve que les Big 4 ont un intérêt stratégique fort à développer une offre sur le marché du droit des affaires, KPMG a recréé son propre cabinet d'avocats en France, « KPMG Avocats », en février 2019²¹³).

Figure 25 - Ratio Associé / Collaborateurs dans les cabinets d'avocats en France²¹⁴



En synthèse, le tableau ci-dessous (Tableau 15) montre bien comment **le marché des cabinets d'avocats d'affaires a cru et a géré sa performance en augmentant le chiffre d'affaires par associé et collaborateur tout en diminuant son ratio collaborateurs / associés afin d'optimiser ses marges.**

²¹² https://www.lesechos.fr/23/04/2003/LesEchos/18893-004-ECH_le-cabinet-d-avocats-fidal-quitte-le-reseau-d-audit-kpmg.htm

²¹³ <https://www.optionfinance.fr/entreprises-finance/fiscalite-comptabilite-droit/kpmg-cree-kpmg-avocats.html>

²¹⁴ Source des données : BARSCZC, C. (2018). Radiographie des cabinets d'avocats de Juristes Associés, *Juristes Associés*.

Tableau 15 - Indicateurs de croissance du marché des cabinets d'avocats d'affaires en France

Source : auteur

	Taux de croissance sur la période 2003-2017
Croissance du marché du Top 100	+94,09%
Croissance CA par collaborateur (Top 100)	+47%
Croissance CA par associé (Top 100)	+15%
Croissance CA par associé (Top 19)	+33%
Croissance du nombre d'associé (Top 100)	+69%
Croissance du nombre d'associé (Top 19)	+25%
Ratio collaborateurs / associé (Top 100)	-22%
Ratio collaborateurs / associé (Top 19)	-11%

On le voit bien, ce sont bien les comportements et la performance des firmes qui ont eu un impact notable sur la structure du marché : Performance => Comportement => Structure. Il y a bien, à l'instar de ce que prône l'école de Chicago et l'économie industrielle dans l'analyse de plusieurs secteurs industriels, un va-et-vient ininterrompu entre « Structure – Comportement – Performance » et « Performance – Comportement – Structure », sur le marché des cabinets d'avocats d'affaires en France.

A l'inverse du marché de l'audit qui s'est fortement concentré ces trente dernières années, passant des Big 8 aux Big 4, en cherchant à tout prix la croissance de la taille²¹⁵ à travers l'intégration verticale et horizontale (voir tableau 16), le marché du droit des affaires s'est davantage focalisé sur une stratégie de prix élevé à forte marge créant ipso

²¹⁵ <https://big4accountingfirms.org/the-top-accounting-firms-in-the-world/>

***facto* des opportunités pour des nouveaux entrants et donc *in fine* un marché fortement atomisé.**

Tableau 16 : Chiffres d'affaires 2019 des Big 4

Big 4	Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)	Nombre de pays	Nombre de bureaux
Deloitte	32,4	150	600
PwC	32,09	150	750
EY	25,83	150	700
KPMG	23,42	150	650

Source : <https://big4accountingfirms.org/the-top-accounting-firms-in-the-world/>

3.2. La croissance de la rémunération des juristes d'entreprise

Sur la période étudiée, peu de données existent en France sur la croissance de la rémunération des juristes d'entreprise. Nous avons toutefois trouvé une étude éditée en 2016 par l'AFJE (Association Française des Juristes d'Entreprise) comparant les rémunérations 2008 et celles de 2015 ce qui, nous le notons, ne correspond pas à la période d'analyse que nous avons du marché (2003 – 2017), mais constitue une indication sur les tendances de ces données.

La rémunération moyenne des responsables juridiques d'après l'étude 2016 de l'AFJE²¹⁶ est donc passée de 62 209€ en 2008 à 67 791€ en 2015, soit une croissance de 9% (ou 1,3% par an). Pour les Directeurs juridiques, cette rémunération moyenne est passée de 98 133€ en 2008 à 110 261€ en 2015 soit une croissance de 12% (soit 1,7% par an). En comparaison, le PIB de la France a cru de 4.81%²¹⁷ entre 2008 et 2015. **La rémunération des responsables juridiques a donc cru de 1,9 fois plus vite que la croissance du PIB et celle des Directeurs juridiques de 2,5 fois sur la période 2008 - 2015.**

Toujours sur cette même période, 57% ont obtenu une prime pouvant aller jusqu'à 15% de leur rémunération, basée pour 26% sur les « Performances atteintes/dépassées », ce qui indique que les indicateurs de performance ou la mise en place d'objectifs pour les juristes d'entreprise sont désormais une réalité.

3.3. Transformation digitale et réduction des coûts de transaction

Nous constatons plusieurs typologies de réduction des coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post* grâce à la transformation du marché du droit.

²¹⁶ AFJE – « Enquête sur les juristes d'entreprise et leur rémunération », 2016

²¹⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830547>

En effet, faisant suite à la première vague de réduction des coûts de transaction générée par le « *in-house movement* » de Rosen, nous assistons bien désormais à la seconde vague comme nous avons voulu le démontrer liée à la transformation digitale. **Avant de chiffrer et modéliser cette réduction des coûts de transaction à travers notre étude quantitative auprès des juristes d’entreprise (partie 4), prenons l’exemple du processus contractuel pour décrire les tâches ou fonctions qui permettraient de réduire les coûts de transaction par la digitalisation.**

3.3.1. Processus contractuel et coûts de transaction

Nous pouvons décrire un processus contractuel standard à travers ses 6 étapes majeures :

1. Evaluation du tiers
2. Rédaction / Négociation du contrat
3. Validation interne du contrat
4. Signature du contrat
5. Stockage et archivage du contrat
6. Suivi des engagements et dates clés

Les 4 premières phases concernent les coûts de transaction *ex-ante* et les 2 dernières, les coûts de transaction *ex-post*.

Phase 1 : évaluation des tiers

Être capable d’automatiser ce processus et de faire communiquer des bases de données internes (juridique, finance, achats...) avec des bases de données externes²¹⁸ permet de réduire le temps de recherche et d’analyse et de minimiser le nombre d’intervenants au sein de l’entreprise. Cela permet également de ne pas perdre de temps à négocier avec un tiers avec lequel l’entreprise ne pourra pas, pour des questions de risques et de compliance notamment, *in fine* collaborer.

²¹⁸ A titre d’exemple : Navex, Bureau Van Dijk, Dow Jones, World Check, D&B Compass, Infolegale...

Phase 2 : Rédaction / Négociation du contrat

La mise en place d'automatisation des contrats via des modèles et des bases de données de clauses, permet de réduire le temps de création et rédaction des contrats (ainsi que nous allons le mesurer dans l'étude auprès des juristes d'entreprise dans la partie 4), que ce soit à travers des contrats délégués aux clients internes via le « *self-service* » et le plus souvent la réponse à un certain nombre de questions, ou entre juristes qui peuvent se partager des clauses ou des bonnes pratiques de rédaction via leurs outils collaboratifs.

Par ailleurs, **une politique contractuelle bien rédigée permet elle aussi de définir, via une approche par les risques et par une analyse des coûts de transaction, les situations pour lesquelles des modèles de CGV (Conditions Générales de Vente) ou de CGA (Conditions Générales d'Achat) sont amplement suffisants et donc ne nécessitent pas de rédaction et moins, voire pas du tout, de négociation.** Un simple bon de commande sera alors suffisant. De nombreuses entreprises vont même jusqu'à afficher et imposer leurs conditions générales sur leur site web auxquelles elles font référence dans leurs conditions particulières, évitant ainsi de les négocier. Dans le BtoC et dans l'e-commerce, la stratégie de « *Click and accept* » est généralisée et permet, une fois le modèle défini, d'éviter totalement cette phase 2 de rédaction et négociation. Le client, via une stratégie d'*opt-in*, accepte les termes du contrat au moment même de l'acte d'achat et ne peut d'ailleurs faire autrement, sauf à annuler son acte d'achat.

L'automatisation des contrats et des clauses permet également d'assurer une cohérence de la position juridique dans le monde et accélère la négociation locale avec des acteurs globaux. En effet, ce qui a été longuement discuté puis accepté par la filiale américaine d'un fournisseur, doit être plus simplement et rapidement accepté par sa filiale australienne. Là encore le temps gagné permet de réduire les coûts de transaction *ex-ante*.

Enfin, sur cette phase 2, **la capacité de l'entreprise à réaliser des retours d'expérience de ses contentieux sur la rédaction et modélisation de ses contrats permet, elle, d'améliorer la gestion des risques, de réduire les contentieux futurs et donc de réduire les coûts de transaction *ex-post*.** « La gestion des risques juridiques est souvent perçue comme un poste de charges inutile. Elle permet pourtant de prévenir des sinistres dont les conséquences

financières sont sans commune mesure avec les investissements induits par sa mise en œuvre »²¹⁹.

Phase 3 : validation interne du contrat

Les outils de workflow digitalisés permettent là encore de réduire les coûts de transaction *ex-ante* par rapport aux parapheurs jusqu'alors utilisés qui se « promènent » de direction en direction pour être signés par les divers responsables. Cette automatisation dynamique permet également d'impliquer uniquement les signataires nécessaires pour approuver un contrat et non pas 100% des signataires prévus, ainsi défini dans la politique contractuelle et les différentes politiques de délégations de pouvoir et de signature. A titre d'exemple, si un modèle de contrat est utilisé et qu'il n'est pas modifié, la signature d'un juriste ou du Directeur juridique n'est pas nécessaire. En revanche si une partie du modèle est modifiée alors l'outil pourra automatiquement intégrer dans le workflow la signature d'un juriste et/ou du Directeur juridique. L'exemple est le même quand il s'agit de seuils, montants ou critères impliquant tel ou tel signataire de la finance ou des achats.

Phase 4 : signature du contrat

L'arrivée de la signature électronique dans les entreprises démontre *ipso facto* les gains d'efficacité et génère un gain de temps substantiel pour les mandataires qui jusqu'alors devaient parapher chaque page du contrat et signer à la fin du document. Au niveau Européen, le Parlement Européen a voté le 13 décembre 1999 la directive²²⁰ sur un cadre commun pour les signatures électroniques afin « *de faciliter l'utilisation des signatures électroniques et de contribuer à leur reconnaissance juridique*²²¹ ». Vingt années plus tard, malgré un satisfecit de 9 utilisateurs sur 10 de la signature électronique, d'après l'étude de

²¹⁹ Deffains, B. L'exercice de la profession d'avocat en entreprise est-il opportun sur un plan économique. Etude réalisée à la demande du Centre de Recherches et d'Etudes des Avocats, Conseil National des Barreaux, Avril 2008.

²²⁰ Directive 1999/93/CE du Parlement européen et du Conseil, du 13 décembre 1999, sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques

²²¹ Ibid

Oodrive/OpinionWay d'avril 2020²²², force est de constater que seulement 55% des entreprises françaises de plus de 500 personnes utilisent la signature électronique d'après la même étude. Et d'annoncer qu'elle permet **une réduction des coûts de traitement de 91% et un raccourcissement du cycle de traitement de 46%**²²³.

Phase 5 : Stockage et archivage du contrat

Empiriquement nous avons souvent constaté que le téléchargement et la saisie de quelques informations clefs du contrat dans la base contrat pouvaient prendre aux juristes en moyenne 10 minutes, en fonction de l'outil et surtout du nombre de champs à remplir (meta-données). Les technologies de « *machine learning* » et de « *natural language processing* » permettent aujourd'hui d'automatiser cette saisie par la reconnaissance et le classement automatique du contrat arrivant directement de l'outil de signature électronique et ne demandant quasiment aucune intervention d'un juriste. L'intervention d'un « digital para-légal » manipulant le « *machine learning* » pourra être envisagée. Si ce « digital para-légal » passe entre 2 et 4 minutes par contrat pour contrôler et apprendre à l'outil via le « *machine learning* », **les gains pour les juristes peuvent alors être très importants en termes de jours gagnés ou d'ETP (Equivalent Temps Plein) par an**, (Tableau 17).

Tableau 17 - Optimisation du temps d'enregistrement des contrats dans la base contrat

Source : auteur

Nombre de minutes par contrat : 6						
Nombre de contrat par an	1 000	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000
Gain en jours	13	125	250	375	500	625
Gain en ETP	0,1	0,6	1,1	1,7	2,3	2,9
Nombre de minutes par contrat : 8						
Nombre de contrat par an	1 000	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000
Gain en jours	17	167	333	500	667	833
Gain en ETP	0,1	0,8	1,5	2,3	3,1	3,8

²²² Etude Oodrive/OpinionWay sur la Signature électronique, avril 2020.

<https://www.oodrive.fr/weareoodrive/actualites-groupe/presse/seule-1-entreprise-francaise-sur-2-500-salaries-et-plus-recours-signature-electronique/>

²²³ Ibid

Phase 6 : Suivi des engagements et des dates clés

Enfin, 6^{ème} phase d'un processus contractuel type, le « **suivi des engagements et des dates clés** » est un élément fortement facilité par la digitalisation et permet non seulement de ne pas oublier une date clef (gestion du risque) grâce à des relances automatisées mais également de supprimer le suivi manuel via de multiples fichiers excel souvent non partagés. Les outils de « *machine learning* » et de « *natural language processing* » permettent de reconnaître les clauses prioritaires, les dates clés (date de renouvellement, date de livraison, date de paiement...) ainsi que les engagements se déclenchant sous certaines conditions (volume, paiement, seuils, taux euribor, taux de change...). Là encore, les coûts de transaction *ex-post* peuvent être réduits et la gestion des risques améliorée.

3.4. Conclusion et discussion

Le marché du Top 100 des cabinets d'avocats d'affaires a quasiment doublé sur les 15 années analysées, affichant une croissance de 94,09%. Aussi, la recherche de rentabilité des cabinets d'avocats d'affaires leaders sur le marché a permis aux cabinets d'avocats d'affaires de plus petite taille de recruter des associés et ainsi d'atteindre la taille critique, mais a également rendu possible la création de cabinets de niche et de legaltechs qui pouvaient entrer sur le marché à des prix supérieurs à leurs coûts minimums moyens. De plus, et afin d'augmenter la valeur pour les associés, les firmes ont limité voire réduit leur nombre d'associés au capital, augmenté leurs taux horaires ainsi que les objectifs d'heures facturés pour l'ensemble des avocats du cabinet. Cette pratique d'augmentation des prix des cabinets leaders a favorisé l'arrivée de nouveaux entrants sans compromettre pour autant leur croissance et celle du marché du droit, tant du côté de l'offre que du côté de la demande (croissance du nombre de juristes d'entreprise et croissance de leur rémunération²²⁴), confirmant l'interdépendance de

²²⁴ Les responsables juridiques ont vu leur rémunération croître 1,9 fois plus vite que la croissance du PIB et celle des Directeurs juridiques de 2,5 fois sur la période 2008 - 2015.

l'offre et de la demande. A l'inverse du marché de l'audit qui s'est fortement concentré ces trente dernières années, passant des Big 8 aux Big 4, en cherchant à tout prix la croissance de la taille à travers l'intégration verticale et horizontale, le marché du droit des affaires s'est davantage focalisé sur une stratégie de prix élevé à forte marge créant *ipso facto* des opportunités pour des nouveaux entrants et donc *in fine* un marché fortement atomisé. Le Comportement des acteurs (Chapitre 2) et la recherche de Performance de ceux-ci (Chapitre 3) impactent en retour la Structure du marché (Chapitre 1), démontrant les limites du modèle SCP sur l'industrie du droit, chaque élément du modèle SCP pouvant impacter les deux autres et inversement.

Enfin, au sein des directions juridiques et concernant, à titre d'exemple, leur processus contractuel, cette nouvelle vague de digitalisation, d'automatisation et de standardisation des politiques et des modèles juridiques va permettre aux entreprises d'accélérer et de mieux sécuriser leurs transactions, d'assurer la cohérence de leurs positions juridiques, de réduire les incertitudes et la rationalité limitée, de maîtriser les risques et les contentieux avec leurs conséquences financières et réputationnelles et donc d'améliorer la qualité du droit de l'entreprise impliquant une réduction des coûts de transaction et une amélioration de la compétitivité. D'après les différentes études en économie²²⁵, cette amélioration de la qualité du droit apportant une meilleure protection des investisseurs va dans le sens de la croissance économique, ce qui, à un niveau micro-économique, celui de l'entreprise, se traduit par une capacité de développer davantage de chiffre d'affaires en assurant une meilleure gestion des risques.

²²⁵ La Porta R., Lopez de Silanes F., Sheilfer A. et Vishny R. (1998), « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, December, pp. 1113-1155.

4. L'impact de la transformation digitale sur le métier de juriste d'entreprise (Etude quantitative)

Nous avons réalisé une étude quantitative (méthode CAWI via l'outil Sphinxonline) auprès de juristes d'entreprises en France entre le **1^{er} Novembre 2019 et le 28 février 2020**. Nous avons pu obtenir le consentement et les réponses de **334 juristes d'entreprises français**.

L'ensemble de graphes et données de ce chapitre 4 proviennent de l'étude quantitative réalisée par l'auteur.

L'objectif de cette étude était de quantifier l'impact de la digitalisation sur le métier de juriste dans son quotidien et ses interactions avec ses parties prenantes (clients internes, avocats, paralegals). Pour ce faire, à l'instar d'Adam Smith dans son analyse de la manufacture d'épingles²²⁶, **nous avons segmenté le travail des juristes en 18 tâches et analysé les conséquences de la division du travail entre humain et machine afin de quantifier l'économie possible via la transformation digitale.**

Cet impact ainsi mesuré sur les comportements des acteurs du marché va, ainsi que nous l'avons vu, faire évoluer à la fois leur performance (ceux qui ne prendront pas le virage digital seront sous-performants et moins efficaces que leurs pairs ou concurrents) mais également la structure du marché avec de nouveaux entrants (Legaltechs, Regtechs, « *Alternative Legal Service Providers* »...) et enfin nécessiter de nouveaux profils au sein de la Direction juridique (« *Digital paralegal* » et « *Legal Operations* » notamment) ainsi que le démontre notre étude.

²²⁶ Smith, A. Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Livre I et II. *Economica*, 2000.

Aucune tâche des juristes d'entreprise n'est épargnée par la transformation digitale. En effet, sur les 18 tâches analysées au total sur les 3 grands domaines d'intervention du juriste d'entreprise (Contrat, Contentieux, Conseil), 100% d'entre elles voient, à divers niveaux bien sûr, la digitalisation prendre de plus en plus d'importance.

Le profil des répondants (voir Annexe) est très varié en termes de secteurs d'activité, taille d'entreprise ou taille de direction juridique.

- 83% des répondants font partie d'une entreprise de nationalité française, les autres étant dans des filiales de sociétés étrangères basées en France
- 50% sont des entreprises cotées contre 36% non cotées, le reste concernant les non-répondants.
- 63% des répondants sont des juristes avec plus de 10 ans d'expérience, 46% sont de la génération X (entre 1965 et 1980) et 30% de la génération Y (entre 1980 et 2000).

Dans un premier temps, notre étude a consisté à mesurer les évolutions du temps passé (aujourd'hui versus d'ici 3 à 5 ans versus 7 à 10 ans²²⁷) sur les 5 grands domaines d'intervention du juriste d'entreprise :

1. Contrat,
2. Contentieux,
3. Conseil,
4. Management,
5. Administratif.

À la suite de différents tris croisés réalisés (voir tableaux en Annexe) avec les variables liées au profil du répondant et les évolutions de la variable « temps passé », très peu de différences statistiquement significatives ont été détectées. On notera tout de même quelques différences significatives intéressantes à relever :

- *Secteur d'activité :*

²²⁷ Afin de faciliter la lecture des graphes et des tableaux, nous avons indiqué « 2025 » et « 2030 » en lieux et place respectivement des périodes « 3 à 5 ans » et « 7 à 10 ans ».

- « Banque-Finance » et « Tourisme » qui affichent des pourcentages de temps passé par juriste sur les contrats aujourd'hui significativement les plus faibles de tous les secteurs d'activité avec respectivement 22,8% et 23%,
- « Conseil », « Journalisme » et « Chimie » qui affichent des pourcentages de temps passé par juriste sur les contrats aujourd'hui significativement les plus élevés de tous les secteurs d'activité avec respectivement 60%, 57,5% et 52,6%.
- Ces différences, même si elles perdurent dans les réponses pour les périodes 3 à 5 ans et 7 à 10 ans ne sont plus statistiquement significatives.

- *Génération* (Baby-boomer v. Génération X v. Génération Y) :

- Les générations Y de répondants ont des réponses statistiquement significatives dans la partie contrat indiquant y passer aujourd'hui (39,6%) et d'ici 3 à 5 ans (33,2%) beaucoup plus de temps que les générations X (28,4% puis 24,4%) ou Baby-boomers (26% puis 27,1%),
- A l'inverse ils passent significativement moins de temps sur la partie management avec 7,7% aujourd'hui (contre 20,5% pour la génération X et 20% pour la Baby-boomer) et 14,5% d'ici 3 à 5 ans (contre 24% pour la génération X et 21,9% pour la Baby-boomer)
- Ces différences, compte tenu de l'âge et du niveau d'ancienneté et d'expérience professionnelle des générations Y, sont totalement logiques. Elles s'effacent et ne sont plus statistiquement significatives pour les données 7 à 10 ans.

- *Taille de la Direction juridique* :

- Pour les Directions juridiques de moins de 5 personnes, le temps passé en management aujourd'hui est statistiquement très significativement inférieur à celui des autres Directions juridiques à 8,4% et significativement inférieur pour la période 3 à 5 ans à 14,5%.
- Le faible nombre de collaborateurs justifie opérationnellement cette différence de temps passé en management pour les répondants de Directions juridiques ayant moins de 5 personnes.

- *Groupe coté ou non coté* : Aucune différence statistiquement significative

- *Nationalité du Groupe* : Aucune différence statistiquement significative

Dans un second temps nous avons focalisé notre questionnement et notre analyse sur le « **Contrat** », le « **Contentieux** » et le « **Conseil** » uniquement en mesurant avec davantage de précision à horizon 3-5 ans et 7-10 ans qui, de l'humain ou de la machine serait le plus susceptible de réaliser chacune des tâches indiquées :

1. un juriste,
2. un client interne,
3. un paralegal,
4. un avocat,
5. un outil digital (en interne ou en externe).

Ce sont 18 tâches au total qui ont été analysées pour l'ensemble des 3 activités :

- **Contrat**

1. Saisine du juriste
2. Etablissement / Rédaction du contrat
3. Négociation du contrat
4. Mise en visa interne du contrat
5. Mise en signature externe du contrat
6. Réception, stockage et archivage du contrat
7. Suivi des échéances contractuelles

- **Conseil**

8. Saisine du juriste
9. Analyse de la demande
10. Rédaction de l'avis juridique
11. Suivi

- **Contentieux**

12. Saisine du juriste
13. Analyse de la demande

14. Rédaction des courriers
15. Détermination de la stratégie contentieuse
16. Interaction avec le conseil externe
17. Suivi
18. Gestion des provisions

4.1. Déterminer la valeur ajoutée du juriste d'entreprise

Les réponses et analyses qui suivent démontrent bien **l'importance pour les juristes d'entreprise d'utiliser le digital pour gagner du temps et se focaliser sur les tâches à forte valeur ajoutée**. Mais que signifie « se focaliser sur la valeur ajoutée » ? Cette expression souvent usitée, mais rarement appréhendée dans les études et articles sur le secteur, peut enfin être définie grâce à l'analyse des réponses des 337 juristes d'entreprise. En analysant les 18 tâches du juriste sur les 7-10 ans à venir, nous avons retenu celles sur lesquelles les juristes devront passer la moitié ou plus de la moitié de leur temps.

La valeur ajoutée du juriste pourrait se définir par :

- 1. Rédaction des avis juridiques (57%)**
- 2. Détermination de la stratégie contentieuse (54%)**
- 3. Interaction avec le conseil externe en cas de contentieux (52%)**
- 4. Négociation des contrats (51%)**
- 5. Analyse de la demande en cas de contentieux (50%)**
- 6. Analyse de la demande en cas de conseil (49%)**

Réduire les coûts de transaction pour une direction juridique, c'est permettre aux juristes de se concentrer sur la valeur ajoutée en automatisant les tâches routinières pour lesquelles la technologie est plus efficace et rapide ou en faisant appel à d'autres ressources et compétences au sein de la Direction juridique.

Concernant les nouvelles ressources ou compétences, nous avons demandé aux juristes interrogés « quel(s) nouveau(x) métier(s) pouvaient faire leur apparition au sein des Directions juridiques dans les 3 à 5 années qui viennent ». Deux fonctions étaient proposées et définies, « *Legal Operations*²²⁸ » et « *Digital Paralegal*²²⁹ », et plusieurs champs libres permettaient aux répondants d'ajouter toutes les fonctions qu'ils souhaitaient.

Pour **95%** des répondants (123 sur 130), la fonction « *Digital paralegal* » devrait se développer dans les 7 à 10 années contre **74,8%** pour la période 3 à 5 ans, ainsi que celle de « *Legal Operations* » pour **88%** des répondants (112 sur 155) d'ici 7 à 10 ans contre **72,2%** pour la période de 3 à 5 ans.

Dans la catégorie « Autre », des métiers comme « **juristes codeurs** », « *legal data scientist* », « *legal design* » ou encore « *contract manager* » font une faible apparition citée à chaque fois par 3 répondants.

Du point de vue économique, la question à se poser sur la transformation digitale du marché du droit et des Directions juridiques devient celle de « l'humain » vis-à-vis de la « machine ». Trouver le bon équilibre, en fonction de la fréquence et de la spécificité, est aussi important que de trouver le bon curseur entre l'internalisation et l'externalisation. **La phase de Digitalisation (voir Figure 20) dans laquelle entre le marché du droit des affaires impliquera pour les juristes d'entreprises de travailler différemment en s'appuyant davantage sur les outils digitaux d'un côté et sur des compétences nouvelles au sein de la Direction juridique de l'autre (« *Digital paralegal* » et « *Legal Operations* »).**

²²⁸ La définition de « *Legal Operations* » indiquée dans le questionnaire est : « professionnels travaillant sur les sujets d'organisation, de management, de budget, de relations avocats, de data et de digitalisation de la DJ mais pas sur le contenu juridique en tant que tel. »

²²⁹ La définition de « *Digital Paralegal* » indiquée dans le questionnaire est : « assistant juridique travaillant sur l'administration de outils digitaux, sur les technologies de *machine learning*... »

4.2. Réallocation du temps et des tâches des juristes

La transformation digitale et l'automatisation des tâches impliquent pour le juriste de repenser l'allocation de son temps et de ses tâches pour se concentrer sur la valeur ajoutée. **La capacité des outils digitaux à automatiser les tâches administratives et une partie des tâches contractuelles redonne du temps au juriste d'entreprise, soit pour travailler sur plus de dossiers (aspect quantitatif correspondant à la recherche du « *more for less* »), soit pour travailler davantage sur l'analyse et la recherche de solutions ou sur de l'innovation juridique (aspect qualitatif correspondant à la volonté de focaliser le juriste sur la valeur ajoutée).** Pour les agents économiques, la réflexion du « *more for less* » versus celle de la valeur ajoutée devra être contextualisée par rapport à la stratégie et les besoins de l'entreprise elle-même, et revient à trouver le bon équilibre entre ce que fait la machine et ce que fait l'humain. **La transformation digitale du marché du droit n'oppose pas l'humain à la machine, générant une destruction créatrice à la Schumpeter, mais compose avec l'humain et la machine la production d'un service juridique plus efficient nécessitant des nouvelles compétences et façons de travailler via une division du travail et des tâches, et une collaboration accrue.** La transformation digitale implique un changement et non un remplacement du travail du professionnel du droit. En une seule phrase, on peut dire que la transformation digitale du marché du droit impliquera pour le juriste d'entreprise de passer son temps à faire moins d'administratif et de contractuel, plus de conseil et de management, et autant de contentieux. **La réduction des coûts de transaction, l'amélioration de la qualité du droit et la diminution des incertitudes passent nécessairement par cette réorganisation du temps et des tâches du juriste.** Sur une base annuelle de 217 jours travaillés, la baisse de l'activité administrative générée par la digitalisation permettrait donc d'économiser en moyenne par juriste : 10,85 jours ; celle de l'activité contractuelle permettrait d'économiser 17,4 jours.

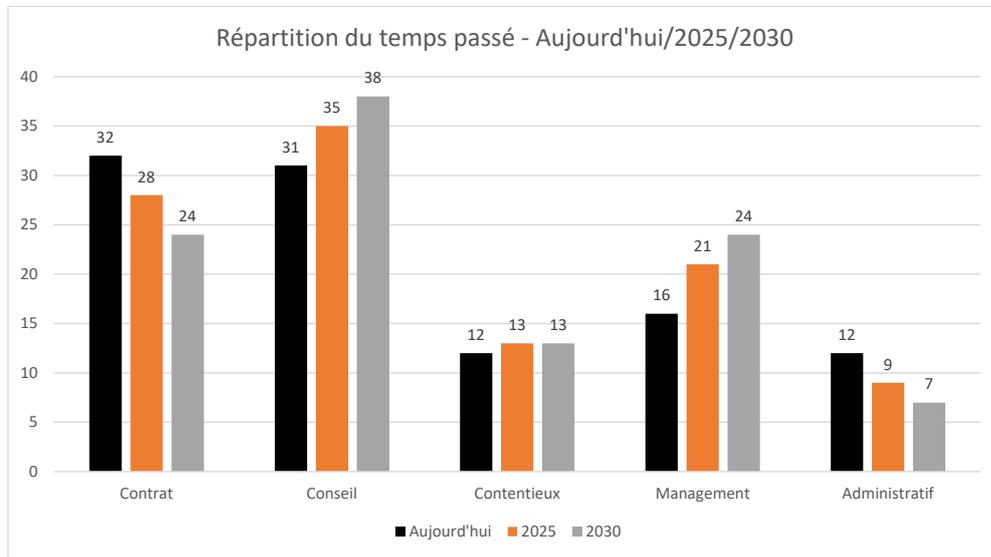
Notre première interrogation a consisté à demander aux juristes interrogés de répartir leur temps de travail (100%) selon les 5 domaines de leur activité : Contrat, Conseil, Contentieux, Management et Administratif.

Trois enseignements intéressants ressortent de cette analyse de la répartition du temps des juristes d'entreprise interrogés (Figure 26) :

- Baisse anticipée des activités administratives de -40% et des activités contractuelles de -25%,
- Augmentation des activités de management de +50% et des activités de conseil +23%,
- Stagnation des activités contentieuses.

Ce qui signifie, mathématiquement, qu'**une équipe de 7,7 ETP (Equivalent Temps Plein) pourrait économiser en moyenne, toute chose égale par ailleurs, un ETP grâce à la transformation digitale d'ici 7 à 10 ans, ou redéployer le temps gagné sur des tâches à forte valeur ajoutée**, ce qui n'est pas sans impact sur la structure pyramidale de la Direction juridique, la formation et le profil des équipes la composant. Bien évidemment, ce chiffre variera en fonction du volume de contrats concernés par cette digitalisation et le secteur d'activité comme le démontrent les tris croisés que nous avons analysés plus haut.

Figure 26 – Répartition du temps des juristes d’entreprises



4.2.1. Baisse des activités administratives et contractuelles

Les juristes d’entreprise interrogés anticipent à horizon 7 à 10 ans une baisse significative des activités administratives de -40% et des activités contractuelles de -25%.

Les activités administratives qui, par définition, ne sont pas des activités à forte valeur ajoutée pour les juristes d’entreprise, sont les activités qui enregistrent la plus forte baisse anticipée des juristes interrogés, à hauteur de -40%. Elles vont à la fois diminuer du fait de la digitalisation des Directions juridiques (parties administratives liés aux activités de contrat, conseil, contentieux), mais également du fait de la digitalisation des entreprises avec, une fois encore, la notion de « *self-service* » mais pour laquelle les juristes deviennent, cette fois-ci, les utilisateurs (notes de frais, déplacements, réservations de salle de réunions ou de téléconférences...) et à l’impact de la dématérialisation et du zéro papier (classement automatique, arrêt des photocopies et des scans...).

Comme nous allons le voir et le démontrer, ce sont surtout les tâches « industrialisables », « simples » qui devraient ne plus être traitées par le juriste mais davantage par les outils digitaux. Les activités administratives prennent aujourd’hui, en moyenne, autant de temps que les activités contentieuses mais deux fois moins à 10 ans d’après les répondants. Cette baisse est notamment due à la mise en place d’outils digitaux de « *self-serving* », de « *workflow* » et de RPA (« *Robotic Process Automation* » ou « Automatisation des Processus Robotisés »).

Les activités contractuelles, première activité aujourd’hui en termes de répartition du temps, devraient être relayées à la seconde place *ex-aequo* avec les activités de management d’ici 7 à 10 ans. Là encore, comme nous le verrons dans la partie de l’étude traitant spécifiquement de la gestion des contrats, ce sont les outils digitaux qui vont prendre grandement le relais du juriste et notamment pour des contrats simples.

4.2.2. Augmentation des activités de management et de conseil

Les activités de conseil, plus intangibles que l’activité contractuelle, deviendraient l’activité principale, et de loin, avec 38% contre 24% *ex-aequo* pour le contrat et le management. Le temps passé sur l’activité de conseil qui pourrait croître d’après les répondants de 23% entre aujourd’hui et d’ici 7 à 10 ans, est une activité à forte valeur ajoutée pour les juristes d’entreprise et là où l’expertise, l’expérience et la créativité du juriste permettent de naviguer dans une zone parfois grise pour « *trouver des solutions ou des idées permettant aux opérationnels de réaliser tout ou partie de leurs objectifs sans pour autant générer des risques inappropriés voire porter préjudice à l’entreprise et/ou à ses collaborateurs et/ou à ses mandataires* »²³⁰. **La digitalisation d’un grand nombre de tâches et de processus, comme nous allons le montrer plus loin, doit permettre de dégager du temps pour les juristes afin qu’ils puissent se focaliser sur la partie « conseil » à plus forte valeur ajoutée.** Toutefois, comme le démontre l’étude, un certain nombre de tâches de l’activité

²³⁰ O. Chaduteau, « La direction juridique de demain : vers un nouveau paradigme du droit dans l’entreprise ». LGDJ, 2014.

conseil seront, elles aussi, impactées par la digitalisation, et notamment celles concernant la saisine ou le suivi des sujets et des dossiers.

4.2.3. Stagnation des activités contentieuses

Les activités contentieuses ne connaissent aucune modification et restent à 13% tant dans les 3 à 5 années que dans les 7 à 10 années à venir. Les juristes interrogés pensent donc que le temps passé sur ces dossiers n'évoluera pas, ce qui ne veut pas dire que leurs tâches ne seront pas impactées par le digital comme nous le verrons dans la suite de l'étude, mais plutôt qu'ils devront travailler différemment. Cette activité dépend à la fois des différentes stratégies contentieuses des entreprises avec des politiques plus ou moins agressives, mais également des tiers (clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrents...) avec lesquels elles interagissent dans leur secteur d'activité ou encore des comportements des autorités et du régulateur qu'il soit national ou international avec tous les cas de figures et de risques liés à l'extraterritorialité²³¹. Là encore, l'analyse de la demande et la stratégie contentieuse resteront des tâches qui seront réalisées par le juriste en collaboration avec ses avocats. Les autres tâches sur la saisine, le suivi, les provisions... pourront, elles, être digitalisées.

4.2.4. Augmentation des activités de management

Plus forte hausse à 50% du temps passé entre aujourd'hui et d'ici 7 à 10 ans, les juristes interrogés considèrent que le management devient la seconde activité des juristes à égalité avec l'activité contrat. Cette augmentation du temps de management est liée à la croissance des équipes en interne de la phase 2 d'internalisation de notre modèle (voir Figure 20) et conforte la nécessité de mettre en place la fonction de « *Legal Operations* » qui est en phase de développement dans les Directions juridiques²³² et plébiscitée par les répondants à 88%.

²³¹ GARAPON, A. & SERVAN-SCHREIBER, P. (2013). Deals de justice – Le marché américain de l'obéissance mondialisée, Presses Universitaire de France.

²³² OpenText, « Next-generation legal operations Trends fueling law department growth and influence », White Paper, 2019. https://www.opentext.com/file_source/OpenText/en_US/PDF/opentext-next-generation-legal-

L'activité de management n'est plus seulement l'apanage du Directeur juridique mais également de ses n-1, managers d'équipe, qu'ils soient sur des expertises, sur des géographies, ou des activités de l'entreprise. D'ailleurs, l'enquête²³³ réalisée par l'EDHEC Augmented Law Institute et l'AFJE conforte bien cette idée qu'il faut pouvoir « *manager les talents et les accompagner* » et indique qu'au sein de son Top15 des « compétences prioritaires pour être recruté et performer/progresser », 12 compétences « *soft skills* » sont plébiscitées, au premier rang desquelles le « *stress management* ».

[operations-wp.pdf](#). Consero, "Spring 2019 Corporate Legal Operations survey", 2019. <https://www.consero.com/corporate-counsel-survey-shows-legal-operations-teams-are-growing/>. ACC « Legal Operations Maturity Benchmarking Report », 2020. https://www.acc.com/sites/default/files/2020-04/ACCLegalOps_Report20_FINAL.pdf?&acc_source=Downloads&acc_campaign=LOMaturityReport

²³³ « Enquête l'EDHEC Augmented Law Institute et AFJE – Le juriste augmenté : une combinaison d'intelligence », 2019. <https://alll.legal/>

4.3. Les impacts de la digitalisation sur les contrats

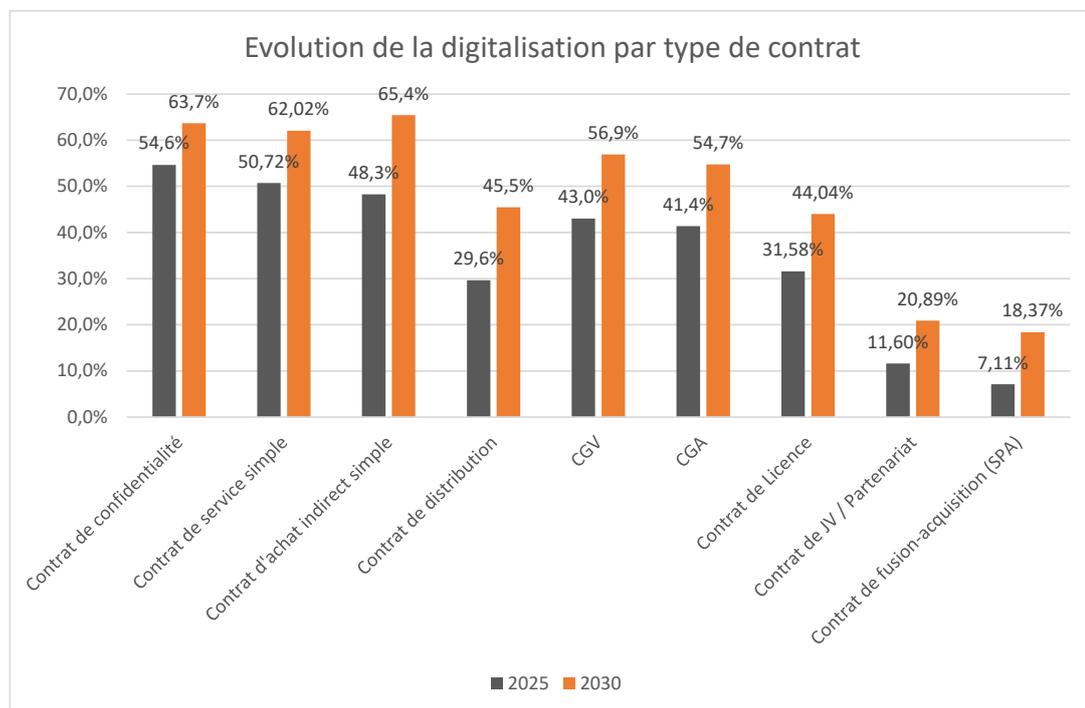
Au cœur de la réflexion sur les coûts de transaction (Williamson, 1991), le contrat est celui qui va connaître la plus importante transformation digitale avec **près de la moitié (47,95%) des tâches contractuelles en moyenne qui devraient être réalisées par les outils digitaux internes ou externes d'ici 7 à 10 ans** contre 35,32% d'ici 3 à 5 ans soit **une augmentation de 35,74%**. La capacité des agents économiques à réduire les incertitudes et la rationalité limitées passe nécessairement par cette transformation digitale des contrats. **La notion de « contrat incomplet », Grossman et Hart (1986) ; Tirole et Holmström (1989), va pouvoir de plus en plus être corrigée au fur et à mesure que les données seront analysées de façon dynamique et exhaustive par les outils digitaux**, compte tenu des risques réels anticipés au fur et à mesure de la vie du contrat, versus le gain de temps que cela engendre. **La standardisation, l'automatisation et l'amélioration en continue des contrats permettent non seulement la réduction des coûts de transaction mais également du coût marginal.**

A titre d'exemple, si une clause spécifique qu'une Direction juridique met sur ses modèles est systématiquement négociée puis refusée par ses contreparties, tout en lui faisant perdre des jours ou des semaines de négociation, et donc de développement de l'activité concernée par ce même contrat, alors, un retrait de cette clause ou une rédaction totalement différente peut être envisagée puis généralisée afin d'accélérer la contractualisation et réduire les coûts de transaction. Bien sûr, chaque juriste le sait bien et le met en place à son niveau, toutefois, quand il s'agit de milliers de contrats par an dans des juridictions, langues et systèmes juridiques totalement différents, une remontée de données statistiquement représentatives peut être utile, et un changement centralisé d'un modèle de contrat pour un déploiement à un niveau mondial assure davantage d'efficacité, de cohérence et de sécurité juridique.

Bien évidemment, en fonction des contrats et de leur complexité, l'impact du digital varie (de 18,37% pour le contrat de fusion-acquisition à 65,4% pour les contrats d'achat indirect simple – voir Figure 27). **Cette forte digitalisation passera par la mise en place et la mise à jour**

de modèles de contrat ou modèles de clauses contractuelles mais également par l'automatisation de processus de validation respectant la politique contractuelle, les politiques de délégation de pouvoirs et délégation de signatures afin de solliciter le juriste uniquement si un problème ou une question juridique apparaît (modification/ajout/suppression de clauses prioritaires ou accessoires, dépassement de seuil, contrepartie ou juridiction à risque...). Là encore, un bon équilibre doit être trouvé entre le rôle de la machine sur les contrats simples et « automatisables » (NDA, Contrat de service simple, Contrat d'achat indirect simple...) et le rôle de l'humain sur les contrats plus complexes et à niveau d'incertitude élevée (SPA, JV, Contrat de distribution...). Comme nous le verrons dans l'analyse du processus de contractualisation plus loin, le juriste est en revanche davantage attendu sur la partie négociation que sur la partie rédaction qui pourra être plus facilement automatisable.

Figure 27 : Evolution de la digitalisation par type de contrat



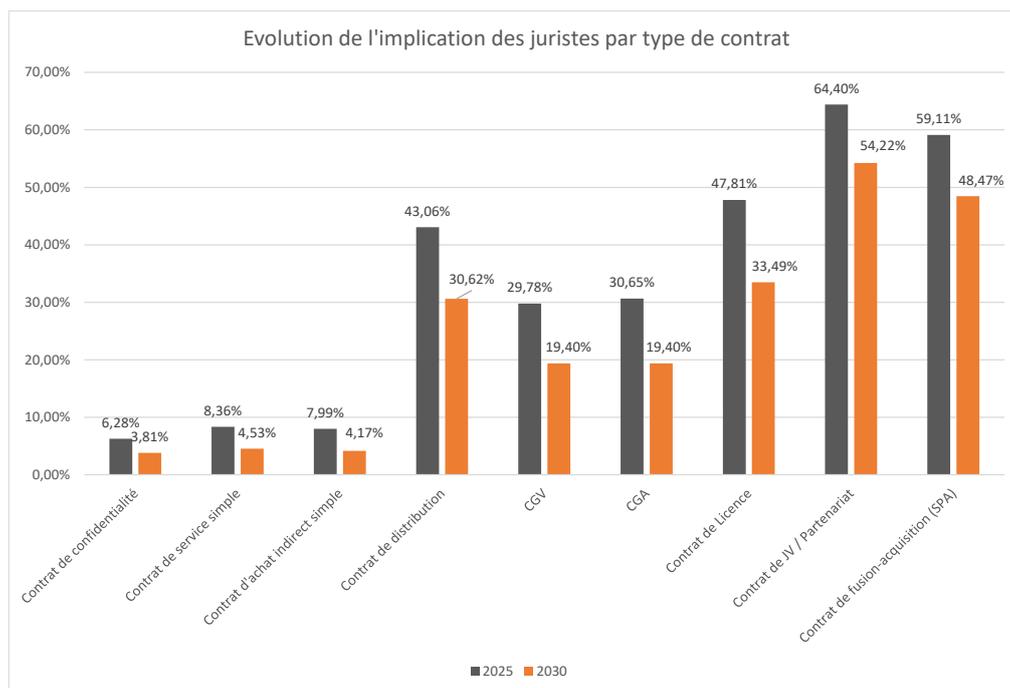
Contrairement, et de façon parallèle à la hausse de la digitalisation, seulement **un quart (24,23%) des tâches contractuelles devraient être réalisées par les juristes en 2030** contre un tiers (33,05%) en 2025, soit une baisse de -27%. Seuls les contrats de JV/Partenariat et les

contrats de fusion-acquisition seraient majoritairement réalisés par les juristes, respectivement à 54,22% et 48,47% par rapport aux outils digitaux, respectivement à 20,89% et 18,37%.

Au-delà de la digitalisation, les juristes d'entreprise seront plus fortement concernés par les contrats à plus forte valeur ajoutée ou niveau de complexité ou d'incertitude élevée (voir Figure 28) :

- les contrats de JV/Partenariat (54,22%),
- les contrats de fusion-acquisition (48,47%),
- les contrats de licence (33,49%),
- les contrats de distribution (30,62%).

Figure 28 : Evolution de l'implication des juristes par type de contrat



Ainsi indiqué précédemment, la stratégie de « *self-service* », consistant à déléguer certaines tâches dans la réalisation de contrats aux clients internes via une automatisation forte, concerne très clairement 3 types de contrats. Les clients internes seront notamment plus fortement concernés par :

- contrats d'achats indirects simples (25%),

- contrats de service simples (20,56%),
- contrats de confidentialité (NDA) (19%),

Les données recueillies (Tableau 18) démontrent bien cette notion de « *self-service* » développée par l’automatisation des contrats (>60%) et leur délégation aux clients internes pour 20%-25% avec un soutien de paralegals pour environ 10%. Les juristes, quant à eux, ne sont désormais plus concernés, sauf exception, par ces types de contrat, au-delà, en amont de la rédaction et validation du modèle, et potentiellement en aval, de la validation d’une des clauses du contrat qui aurait pu être modifiée par l’opérationnel ou son cocontractant. **Le « *self-service* » bouleverse la relation « offre / demande » en interne au sein de l’entreprise. La demande (le client interne) peut désormais accéder à une offre automatisée à n’importe quel moment de la journée sans avoir à interagir avec le juriste. Dans ce micromarché interne dans l’entreprise, entre le client interne et le juriste, les coûts de transaction sont profondément optimisés et réduits.**

Tableau 18 : Contrats en « *self-service* »

Type de contrat	Digital	Clients Internes	Juristes	Paralegal
Contrats d’achats indirects simples	65,4%	25%	4,2%	9,6%
Contrats de service simples	62,02	20,56%	4,53%	10,8%
Contrats de confidentialité (NDA)	63,7%	19%	3,8%	11,4%

Par ailleurs, nous constatons pour les contrats à forte valeur ajoutée (contrats de licence, les contrats de JV/Partenariat et les contrats de fusion-acquisition), que l’intervention des clients internes, même si elle reste faible, est prévue à la hausse d’ici 7 à 10 ans, témoignant d’une imbrication de plus en plus forte entre le juridique et l’opérationnel. **Il y aurait donc une possible corrélation entre l’importance stratégique d’une transaction pour l’entreprise et l’implication croissante des juristes aux côtés des opérationnels**, ce qui va dans le sens

des études de La Porta R., Lopez de Silanes F., Sheilfer A. et Vishny R. (1998) sur le lien entre la qualité du droit et la croissance économique. **La stratégie et la croissance d'une entreprise passent, pour beaucoup, dans sa capacité à contractualiser rapidement et de façon sécurisée et notamment, au-delà de la croissance organique, à faire des partenariats (licence ou JV) et des acquisitions**²³⁴.

Tableau 19 : Temps passé par les clients internes par type de contrat

	CLIENT INTERNE		
	2025	2030	
NDA	20,5%	19,0%	-7%
Service simple	23,63%	20,56%	-13%
Achat simple	28,5%	25,0%	-12%
Distribution	11,6%	11,5%	-1%
CGV	13,6%	12,5%	-8%
CGA	15,7%	14,2%	-9%
License	3,95%	7,34%	86%
JV	1,60%	2,67%	67%
Fusac	0,44%	1,53%	244%
	13,27%	12,70%	-4%

Les avocats seront concernés à environ 10% (10,60% d'ici 3 à 5 ans, contre 9,11% d'ici 7 à 10 ans). Ils seront notamment plus fortement concernés par :

- contrats de fusion-acquisition (30,10%),
- contrats de JV/Partenariat (19,56%).

²³⁴ Capron, L. & Mitchell, W. (2012). Build, Borrow or Buy, Harvard Business Review Press.

Tableau 20 : Temps passé par les avocats par type de contrat

	AVOCATS		
	2025	2030	
NDA	1,4%	2,1%	52%
Service simple	2,00%	2,00%	0%
Achat simple	2,8%	2,9%	5%
Distribution	8,8%	7,2%	-18%
CGV	7,7%	4,7%	-39%
CGA	6,9%	4,7%	-31%
License	11,84%	8,72%	-26%
JV	21,60%	19,56%	-9%
Fusac	32,44%	30,10%	-7%
	10,60%	9,11%	-8,26%

Enfin, les paralegals seront concernés à environ 7% (7,71% en 2025 et 6,78% en 2030). Ils seront notamment plus fortement concernés par :

- contrats de confidentialité (11,4%),
- contrats de service simple (10,80%).

Tableau 21 : Temps passé par les paralegals par type de contrat

	PARALEGAL		
	2025	2030	
NDA	17,2%	11,4%	-34%
Service simple	14,99%	10,80%	-28%
Achat simple	12,5%	9,6%	-23%
Distribution	6,9%	5,3%	-24%
CGV	5,9%	6,5%	10%
CGA	5,4%	6,9%	29%
License	4,82%	6,42%	33%
JV	0,80%	2,67%	233%
Fusac	0,89%	1,53%	72%
	7,71%	6,78%	-12%

D’ici 7 à 10 ans, le mix « Humain v. Machine » devrait donc fortement évoluer puisque l’ensemble des « intervenants humains » voient leur implication diminuer quand seule l’intervention du digital voit son implication fortement augmenter) à +35,74% (voir Tableau 22 ci-dessous). Corrélativement, l’intervention des juristes connaît la plus forte diminution à -27% d’intervention sur les tâches contractuelles.

Tableau 22 : Répartition des tâches contractuelles par partie prenante et tendance 3-5 ans / 7-10 ans

Partie Prenante	% en 2030	Différence 2030 v. 2025
Digital	47,95%	35,74%
Juriste	24,23%	-27%
Client interne	12,70%	-4%
Avocat	9,11%	-8,26%
Paralegal	6,78%	-12%

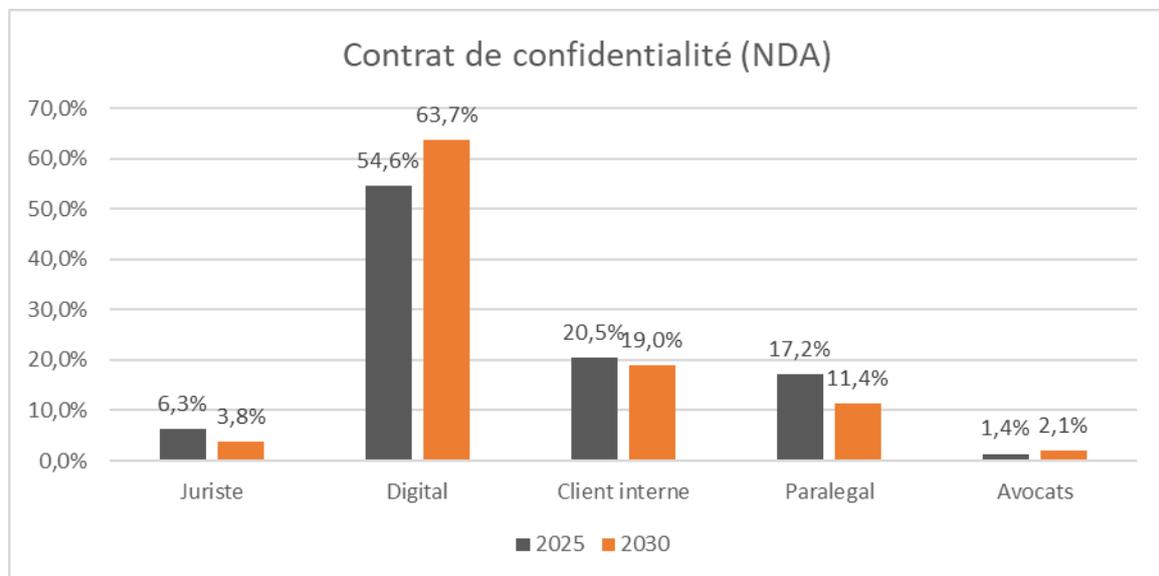
4.3.1. Les contrats de confidentialité (NDA)

Ainsi vu précédemment, les accords de confidentialité font partie de contrats qui sont majoritairement digitalisés et automatisés (**63,7%** d’ici 7 à 10 ans d’après les répondants) et pour lesquels **les avocats et les juristes ne seront quasiment plus concernés**, avec respectivement 2,1% et 3,8%. **Ces contrats seront non seulement fortement automatisés (63,7%), mais également délégués aux clients internes concernés à 19% d’ici 7 à 10 ans.** Cette délégation de ce type de contrat s’inscrit dans la démarche de « *self-service* » pour faire gagner du temps à l’entreprise en ramenant au strict minimum l’implication des juristes et en permettant aux opérationnels d’être autonomes et donc plus rapides. Les paralegals avec 11,4% resteront les interlocuteurs privilégiés de premier niveau sur ce type de contrat au sein de la Direction juridique.

Tableau 23 : Temps passé par partie prenante pour un NDA

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
NDA	Juriste	6,3%	3,8%
	Digital	54,6%	63,7%
	Client interne	20,5%	19,0%
	Paralegal	17,2%	11,4%
	Avocats	1,4%	2,1%
	Nombre de réponses		366

Figure 29 : Temps passé par partie prenante pour un NDA



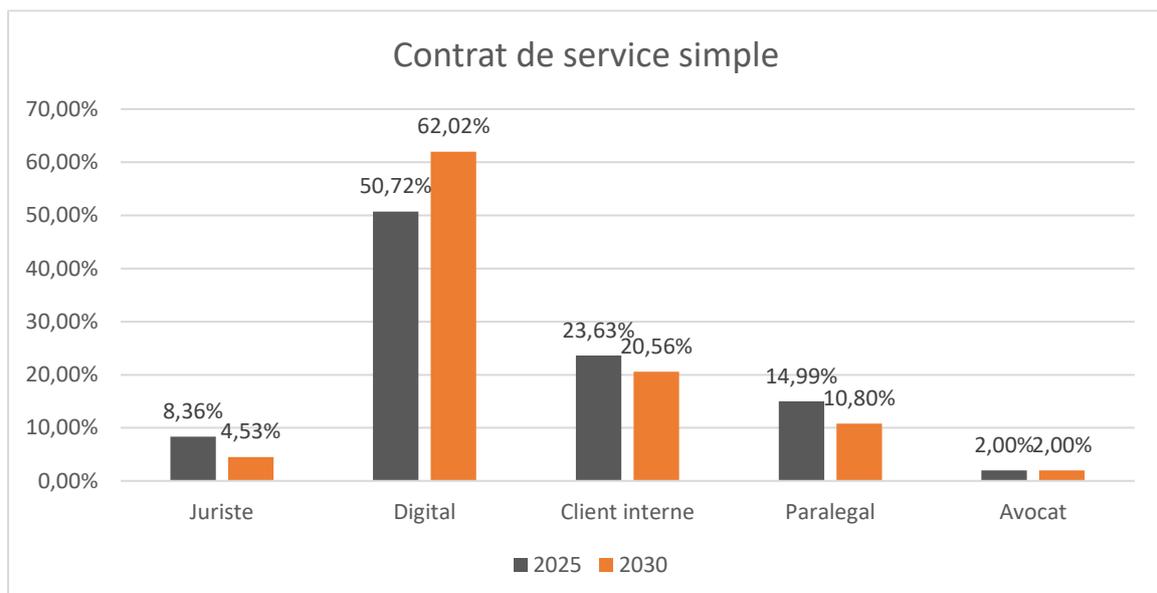
4.3.2. Les contrats de service simple

Les contrats de service simple suivent la même tendance que les NDA avec un taux de digitalisation prévu d'ici 7 à 10 ans de **62,02%** et une délégation aux clients internes similaires à 20,56%. Les paralegals restent autour, là encore, de 11% avec 10,8%. Il s'agit du même trio pour tous les contrats mis en libre-service par les Directions juridiques.

Tableau 24 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat de service simple

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat de service simple	Juriste	8,36%	4,53%
	Digital	50,72%	62,02%
	Client interne	23,63%	20,56%
	Paralegal	14,99%	10,80%
	Avocat	2,00%	2,00%
	Nombre de réponses	347	287

Figure 30 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat de service simple



4.3.3. Les contrats d'achat indirect simple

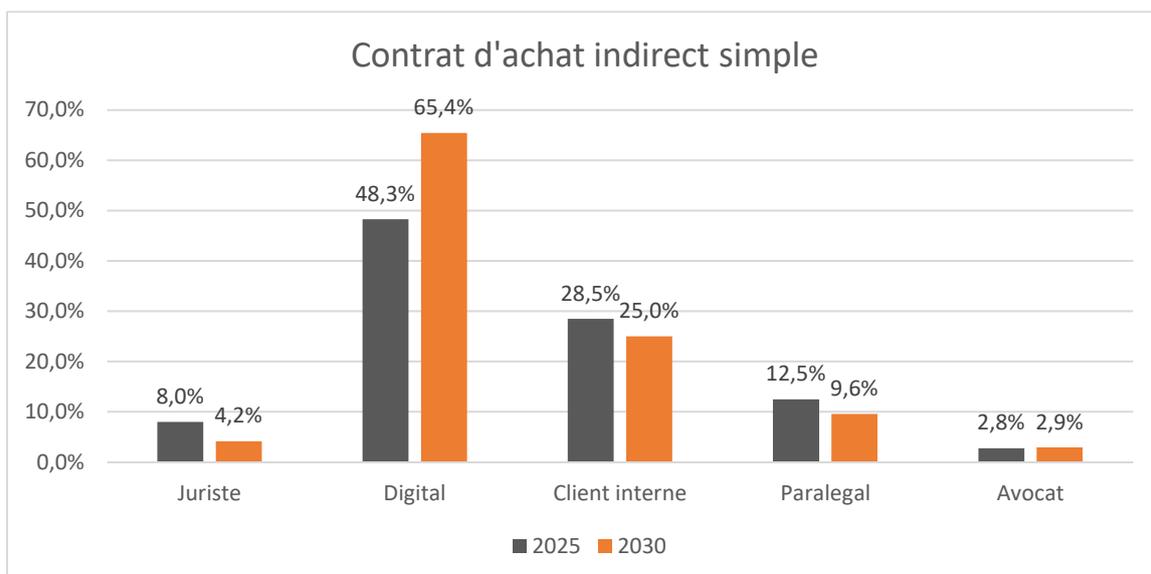
Sur l'ensemble des contrats analysés, le contrat d'achat indirect simple est celui pour lequel la digitalisation à venir sera la plus forte à **65,4%** tout en affichant un niveau d'implication des clients internes le plus élevé à 25% d'ici 7 à 10 ans. Cette délégation plus forte correspond également à l'évolution des périmètres entre les Directions juridiques et les Directions Achats qui produisent, elles aussi, un grand nombre de contrats. **Cette automatisation implique une**

mise en cohérence des clauses et des stratégies de négociation entre le juridique et les achats afin d'assurer une même position juridique sur les marchés. A titre d'exemple et fortement d'actualité au moment où nous rédigeons ces analyses, la clause de « force majeure » tant discutée et éprouvée durant la crise du COVID-19 doit pouvoir être interprétée de la même façon que l'on soit en achat ou en vente. La cohérence juridique permet d'éviter des prises de positions différentes voire opposées afin d'écarter les risques de contentieux importants. Il ne s'agit pas seulement d'avoir la même clause, mais surtout d'en faire la même interprétation, ce qui n'est pas toujours évident lors qu'on se défend en tant qu'acheteur d'un côté ou lorsqu'on attaque en tant que fournisseur d'un autre côté.

Tableau 25 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat d'achat simple

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat d'achat indirect simple	Juriste	8,0%	4,2%
	Digital	48,3%	65,4%
	Client interne	28,5%	25,0%
	Paralegal	12,5%	9,6%
	Avocat	2,8%	2,9%
	Nombre de réponses	288	240

Figure 31 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat d'achat simple



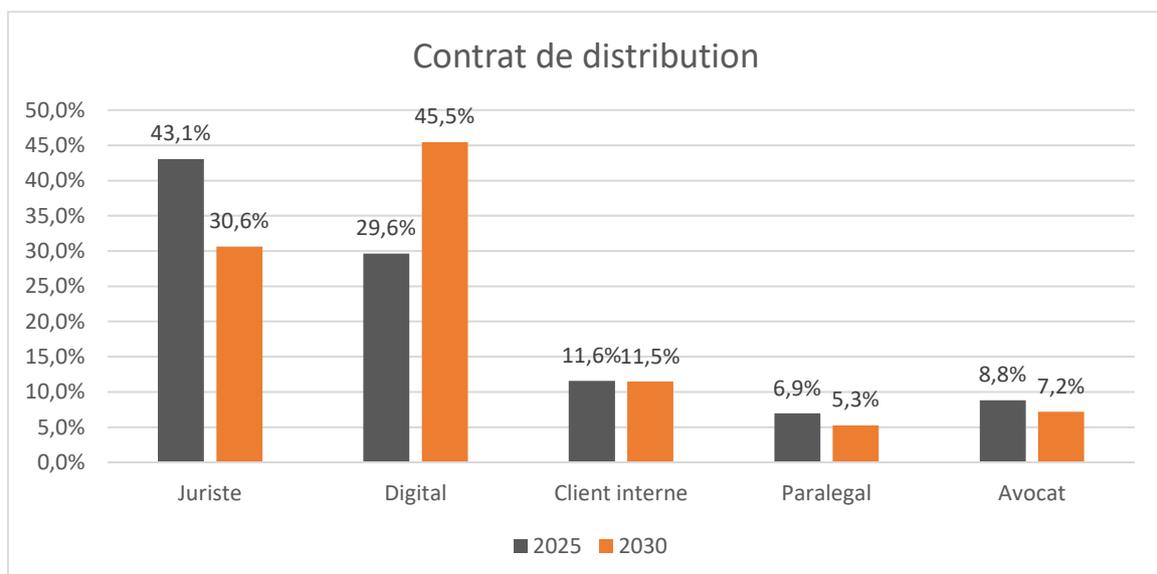
4.3.4. Les contrats de distribution

Le contrat de distribution voit une implication des juristes plus forte que pour les précédents contrats même si on notera une inversion des pourcentages entre la période 3 à 5 ans et la période 7 à 10 ans, passant pour les juristes de 43,1% à 30,6% et inversement pour le digital, passant de 29,6% à 45,5%, les autres parties prenantes restant relativement stables, l'automatisation gagne là encore du terrain même sur un type de contrat plus compliqué que les précédents.

Tableau 26 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat de distribution

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat de distribution	Juriste	43,1%	30,6%
	Digital	29,6%	45,5%
	Client interne	11,6%	11,5%
	Paralegal	6,9%	5,3%
	Avocat	8,8%	7,2%
	Nombre de réponses	216	209

Figure 32 : Temps passé par partie prenante pour un Contrat de distribution



4.3.5. Les conditions générales de vente (CGV) / d'achat (CGA)

Les Conditions Générales de Vente (CGV), tout comme les Conditions Générales d'Achat (CGA) connaissent exactement les mêmes tendances et typologies d'intervenants dont majoritairement d'ici 7 à 10 ans, le digital avec 56,9% pour les CGV et 54,7% pour les CGA, suivi des juristes à 19,4% aussi bien pour les CGV que les CGA et enfin les clients internes respectivement à 12,5% puis 14,2%. On notera tout de même, qu'en dehors du digital, seule l'intervention des paralegals est en légère augmentation quand toutes les autres parties prenantes humaines sont en baisse.

Tableau 27 : Temps passé par partie prenante pour les CGV

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Conditions générales de vente	Juriste	29,8%	19,4%
	Digital	43,0%	56,9%
	Client interne	13,6%	12,5%
	Paralegal	5,9%	6,5%
	Avocat	7,7%	4,7%
	Nombre de réponses	272	232

Figure 33 : Temps passé par partie prenante pour les CGV

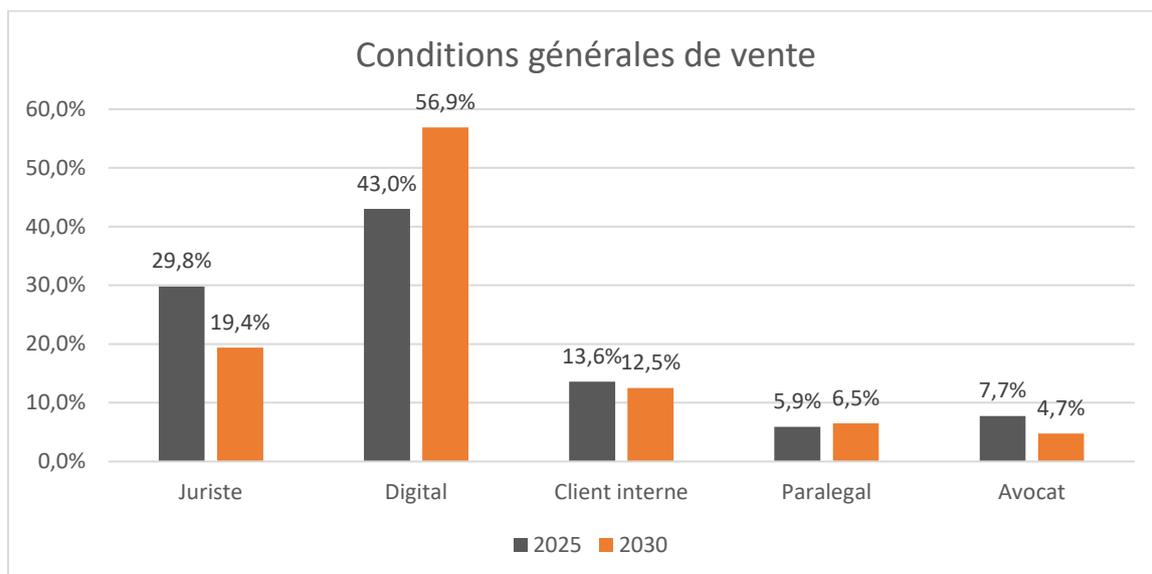
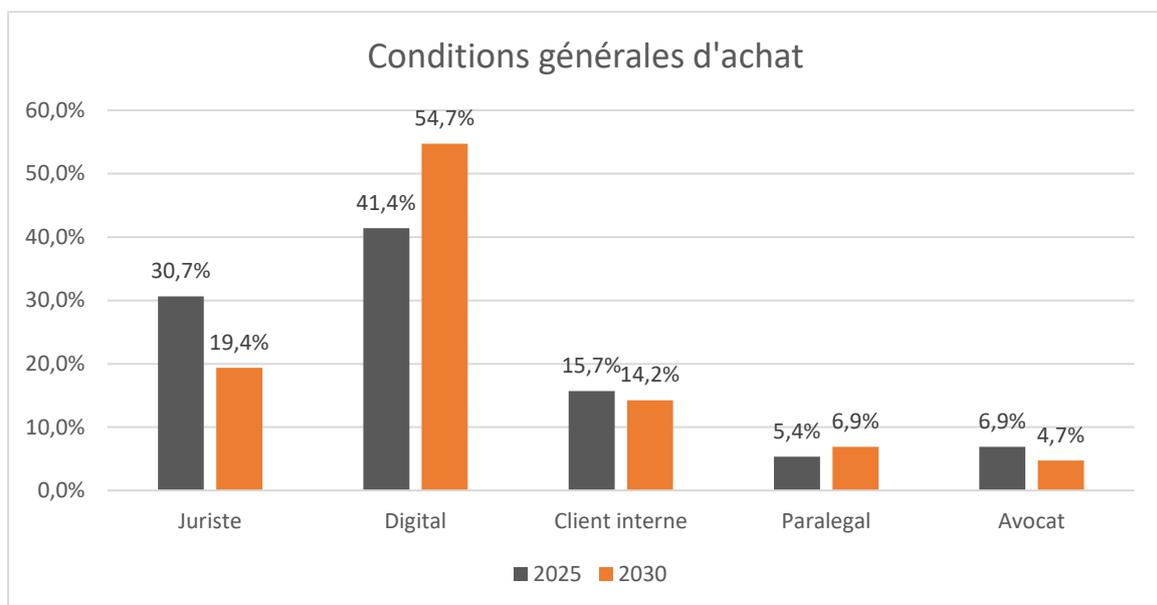


Tableau 28 : Temps passé par partie prenante pour les CGA

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Conditions générales d'achat	Juriste	30,7%	19,4%
	Digital	41,4%	54,7%
	Client interne	15,7%	14,2%
	Paralegal	5,4%	6,9%
	Avocat	6,9%	4,7%
	Nombre de réponses	261	232

Figure 34 : Temps passé par partie prenante pour les CGA



4.3.6. Les contrats de licence

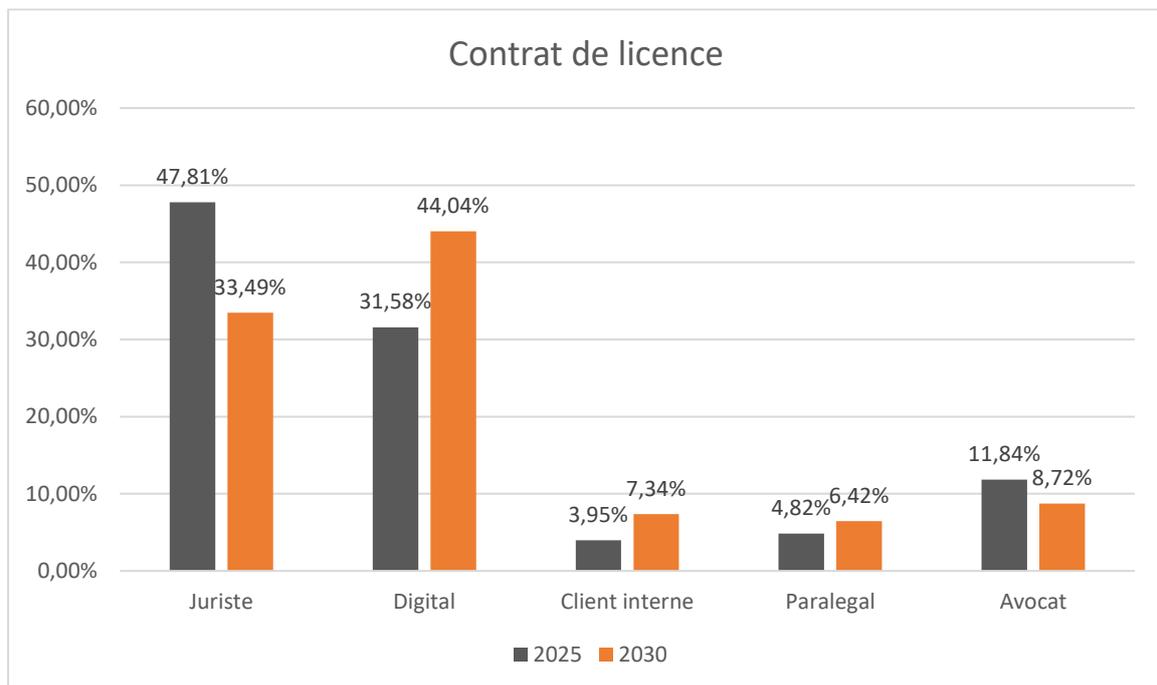
A l'instar du contrat de distribution on retrouve l'inversion des pourcentages entre l'intervention du juriste et celle du digital avec un passage d'ici 3 à 5 ans de 47,81% à 33,49% d'ici 7 à 10 ans pour les juristes et de 31,58% d'ici 3 à 5 ans à 44,04% d'ici 7 à 10 ans pour le digital qui devient là encore « l'intervenant » principal d'ici 7 à 10 ans. Bien que

l'intervention des clients internes reste faible, elle connaît une très forte croissance entre la période 3 à 5 ans et la période 7 à 10 ans (+86% - Figure 35) quand les avocats affichent une baisse de 26%.

Tableau 29 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de licence

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat de licence	Juriste	47,81%	33,49%
	Digital	31,58%	44,04%
	Client interne	3,95%	7,34%
	Paralegal	4,82%	6,42%
	Avocat	11,84%	8,72%
	Nombre de réponses	228	218

Figure 35 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de licence



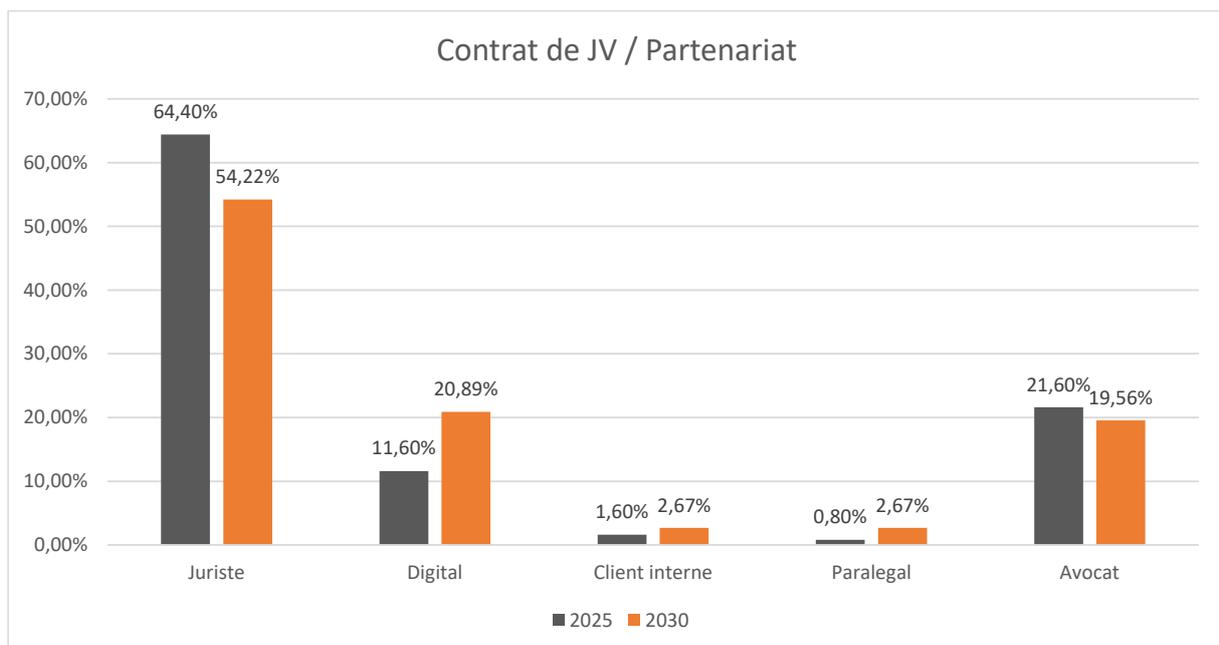
4.3.7. Les contrats de JV / Partenariat

Pour les contrats de JV / Partenariat, tout comme pour les contrats de fusion-acquisition qui suivent, les tendances de baisse pour les juristes et d'augmentation pour le digital restent vraies mais dans une moindre mesure puisque le juriste garde majoritairement la main sur les contrats de JV / Partenariat à 54,22% contre 20,89% pour le digital bien qu'il connaisse une très forte croissance (+80%) entre la période 3 à 5 ans et la période 7 à 10 ans. On notera que les avocats, pour une fois, sont le troisième intervenant à 19,56% en faible baisse sur la période 7 à 10 ans par rapport à la période 3 à 5 ans où ils se trouvaient à 21,6%, mais à quasi-égalité désormais avec le digital. L'intervention des clients internes et de parajuristes étant très faible.

Tableau 30 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de JV / Partenariat

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat de JV / Partenariat	Juriste	64,40%	54,22%
	Digital	11,60%	20,89%
	Client interne	1,60%	2,67%
	Paralegal	0,80%	2,67%
	Avocat	21,60%	19,56%
	Nombre de réponses	250	225

Figure 36 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de JV / Partenariat



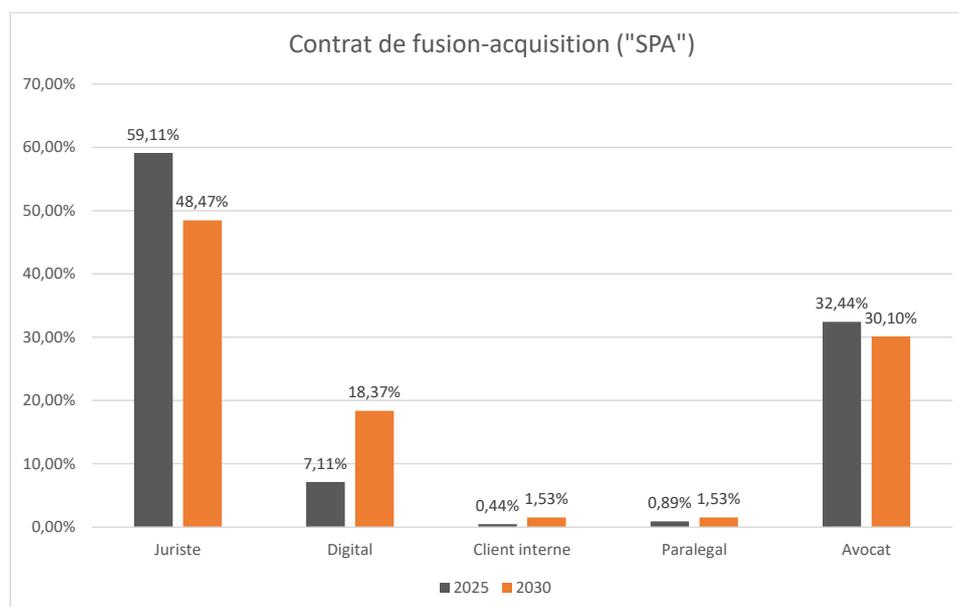
4.3.8. Les contrats de fusion-acquisition (« SPA »)

A l'instar du contrat de JV / Partenariat, l'intervention des juristes est majoritaire (48,47%) suivie de celle des avocats à 30,1% puis, pour la première fois en troisième position celle du digital à 18,37% connaissant tout de même sa plus forte croissance (+158%) entre la période 3 à 5 ans et la période 7 à 10 ans. **Ce type de contrat à très forte valeur ajoutée, comme le précédent sur les JV / Partenariat, relève très majoritairement de l'intervention des professionnels du droit (juristes et avocats) pour 78,57% (73,78% pour les JV).** Les autres intervenants humains, clients internes et paravocats, n'intervenant que très minoritairement.

Tableau 31 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de fusion-acquisition

Type de contrat	Modalité de réalisation	2025	2030
Contrat de fusion-acquisition ("SPA")	Juriste	59,11%	48,47%
	Digital	7,11%	18,37%
	Client interne	0,44%	1,53%
	Paralegal	0,89%	1,53%
	Avocat	32,44%	30,10%
	Nombre de réponses	225	196

Figure 37 : Temps passé par partie prenante pour un contrat de fusion-acquisition



4.4. Les impacts de la digitalisation sur le processus de contractualisation

Après avoir analysé la transformation et l'impact de la digitalisation sur chaque type de contrat, regardons ce qu'il en est sur les 7 principales étapes d'un processus contractuel :

1. Saisine du juriste par l'opérationnel
2. Etablissement / Rédaction du contrat
3. Négociation du contrat
4. Mise en visa interne du contrat
5. Mise en signature externe du contrat
6. Réception, stockage et archivage du contrat signé
7. Suivi des échéances contractuelles.

Une fois encore, l'offre et la demande entre le client interne et son juriste au sein de l'entreprise est totalement transformée par la digitalisation. Elle permet, par un lien de causalité, au client interne d'agir plus rapidement et de réduire les incertitudes dans ses transactions avec ses clients externes sur son propre marché. Le contrat, en tant que « produit juridique, financier et opérationnel » s'intègre complètement aux produits ou services que l'entreprise vend sur ses marchés. Il n'est pas qu'une affaire de professionnels du droit et à ce titre concerne l'ensemble des intervenants sur la chaîne de valeur d'une entreprise. **Pour 6 étapes sur les 7, l'intervention du digital devient fortement majoritaire, seule l'étape « négociation du contrat » conserve une intervention majoritaire du juriste, là justement où sa valeur ajoutée est la plus forte et où l'automatisation n'est pour le moment pas possible.** Désormais, en dehors de « l'établissement / rédaction du contrat » et de la « négociation du contrat », **le pourcentage d'intervention des juristes sur le contrat est inférieur à celui anticipé des clients internes, confirmant la tendance de « self-service » et de délégation de plus en plus forte vers les clients internes des aspects contractuels.** Enfin, en dehors une fois encore de la « négociation des contrats », on constate une forte disparition anticipée de l'intervention des avocats, autres professionnels du droit, intervenant dans la chaîne de production des contrats.

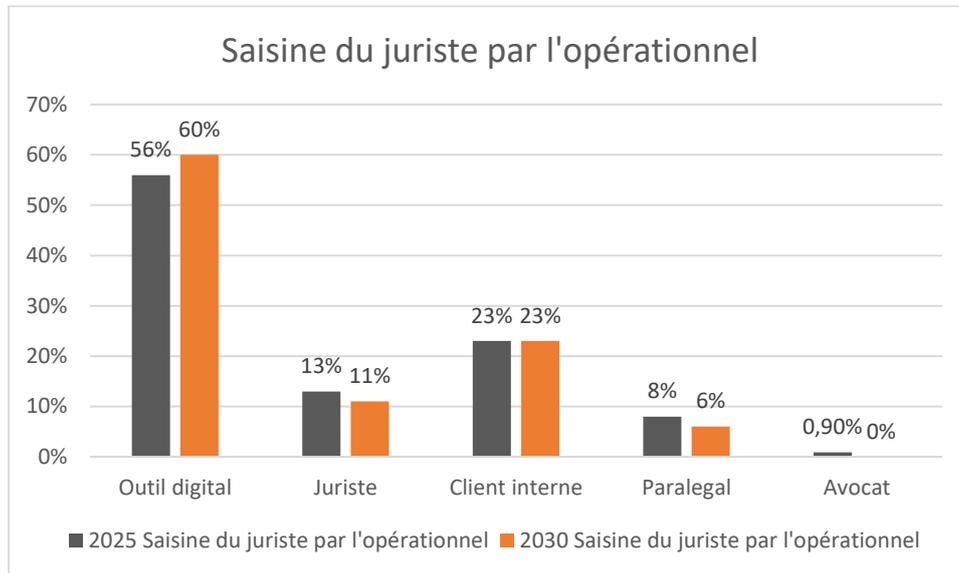
La forte digitalisation/automatisation des tâches à venir d'ici 7 à 10 ans – à l'exception de celles à forte valeur ajoutée pour lesquelles l'intervention des professionnels du droit, juristes d'entreprise d'abord, et avocats ensuite, reste réellement nécessaire – redistribue le rôle des intervenants en interne sur chaque étape du processus contractuel.

L'automatisation des étapes, en dehors de celle de la « négociation du contrat », va pouvoir avoir un effet accélérateur majeur (rédaction, visa interne, signature électronique, archivage automatique...) mais également renforcer la gestion des risques et les bonnes règles de gouvernance. Chacun des intervenants sur le processus contractuel n'interviendra que lorsqu'il doit être sollicité et si et seulement si, il a les bons droits (accès, signature, délégation, seuils financiers...) comme nous allons le voir tout au long de chacune des étapes ci-après.

4.4.1. Saisine du juriste par l'opérationnel

Ce premier point de contact entre l'opérationnel et le juriste pour démarrer le processus de contractualisation va être de plus en plus automatisé d'ici 7 à 10 ans permettant d'accélérer mais aussi de structurer et de dater la demande de l'opérationnel. Pour les cas de contrats simples vus précédemment, cette demande permettra d'obtenir, sans intervention du juriste, le modèle de contrat souhaité en fonction des besoins et questions des opérationnels. Pour les cas de contrats plus complexes, cette automatisation permettra de dater et historiser la demande et de l'adresser directement au bon juriste (compétences, disponibilités, expériences...).

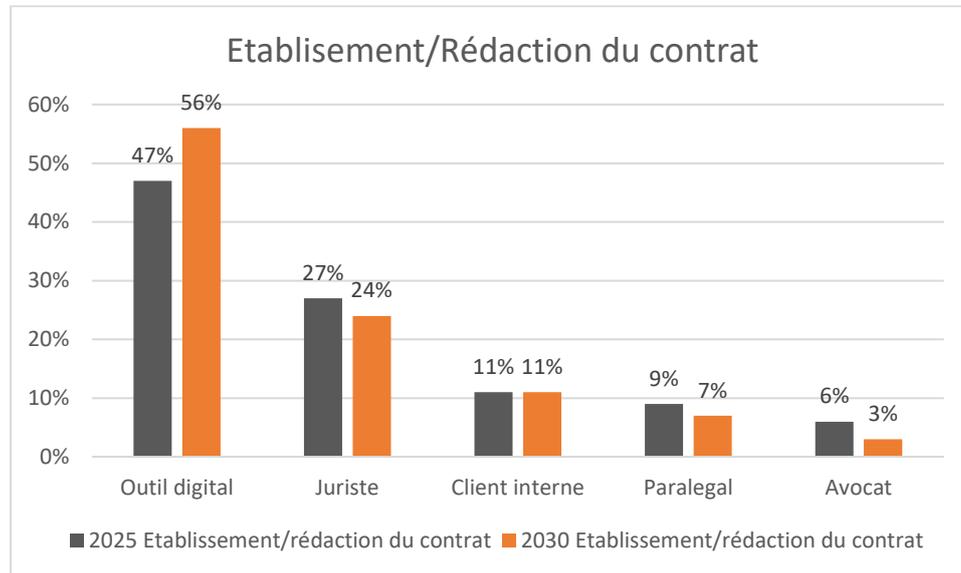
Figure 38 : intervention pour la saisine du juriste pour un contrat



4.4.2. Etablissement/rédaction du contrat

A 56%, la digitalisation de « l'établissement / Rédaction du contrat » deviendra majoritaire d'ici 7 à 10 ans avec des niveaux d'automatisation variés, ainsi vu précédemment, en fonction de la typologie du contrat. **L'intervention du juriste reste élevée à 24% démontrant sa nécessaire intervention soit dans la préparation des modèles de contrats utilisés par les clients internes en « self-service », soit dans la rédaction *ab-initio* d'un contrat spécifique et/ou complexe.**

Figure 39 : intervention pour l'établissement / rédaction d'un contrat



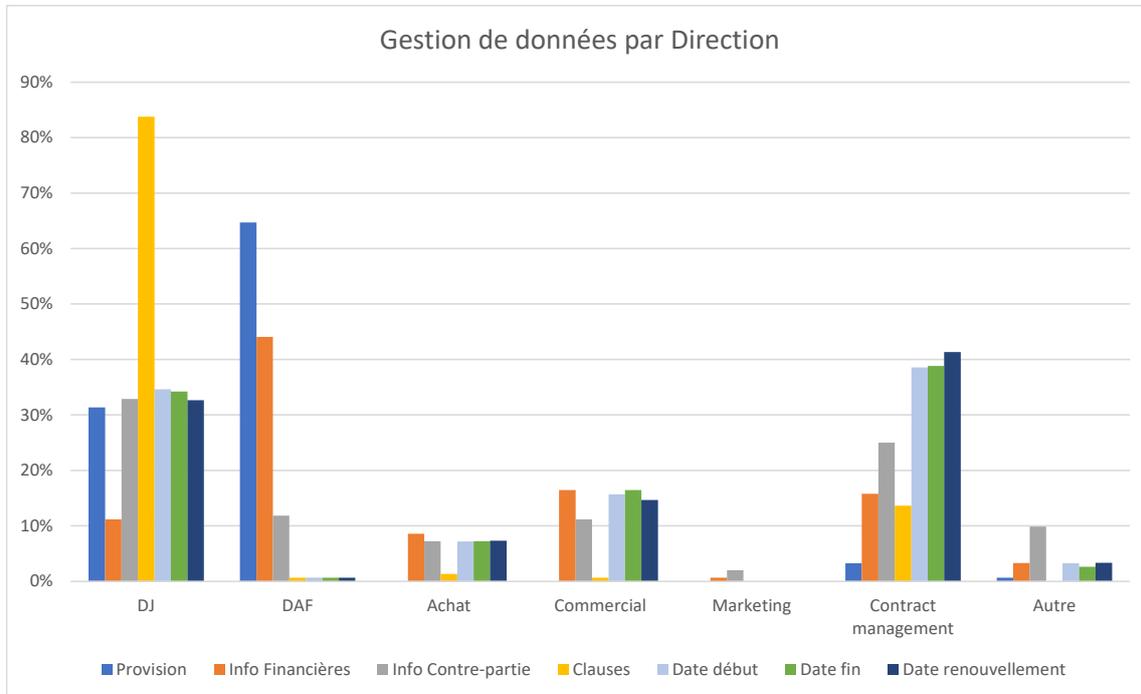
Par ailleurs, lorsqu'interrogés sur la bonne localisation des données dans les outils, les répondants indiquent à 84% que les clauses doivent se trouver dans les outils de la Direction juridique et à 14% dans les outils de la Direction « *contract management* », lorsqu'elle existe. En revanche, pour les données de la contrepartie, les données sont un peu plus diffuses puisque les répondants indiquent pour 33% d'entre eux les outils du juridique contre 25% pour le « *contract management* », 12% pour la finance et 11% pour la Direction commerciale. Pour les informations financières, nous trouverons les classements suivant, 44% à la finance, 16% au « *contract management* », 16% au commercial et 11% au juridique, la Direction achat étant juste derrière à 9%. Enfin, concernant les dates importantes du contrat - date de début, date de fin et date de renouvellement - elles sont répertoriées dans les outils du « *contract management* » pour respectivement 39%, 39% et 41% ou dans ceux de la Direction juridique pour respectivement 35%, 34%, 33% ou dans ceux de la Direction commerciale pour 16%, 16% et 15%.

Faire en sorte que les bases de l'entreprise se parlent et que les mises à jour des données ne soient pas faites dans plusieurs bases par plusieurs personnes, mais dans une seule base dite « Maître » liée via des API notamment aux bases dites « Esclaves » est un enjeu d'efficacité et de gestion du risque, non seulement pour la Direction juridique, mais pour toute l'entreprise.

La transformation digitale de la Direction juridique est en réalité une transformation des processus et des outils de toute l'entreprise nécessitant une approche par les processus (ici l'exemple du processus contractuel), puis par la donnée (dates clés, informations financières, clauses...), puis par les outils et leur interopérabilité ou intégration en eux.

La transformation digitale de la Direction juridique ne permettra de réduire les coûts de transaction que si elle implique une transformation profonde de l'entreprise (rôles et processus) et une bonne gestion de ses données tout au long de la chaîne de création de valeur.

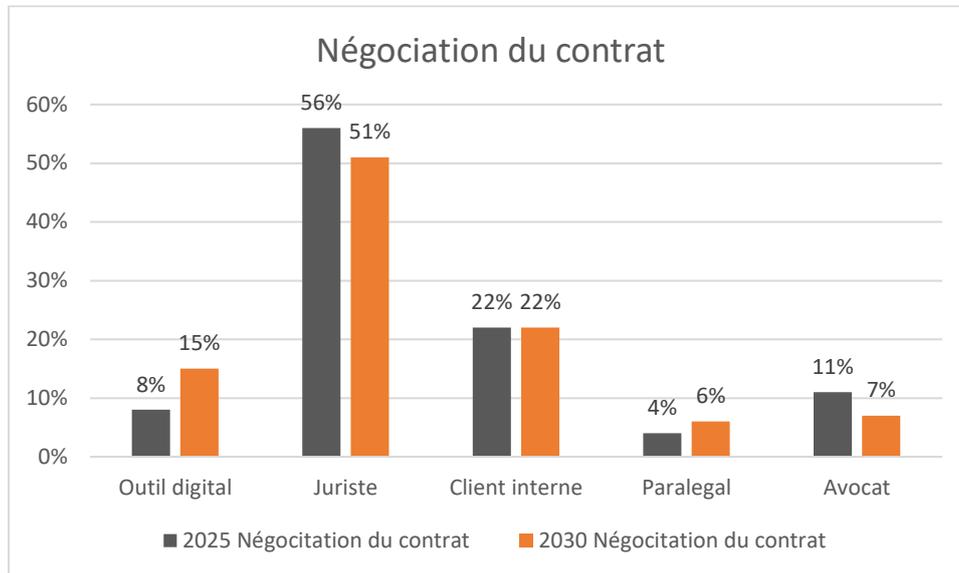
Figure 40 : gestion des données par Direction



4.4.3. Négociation du contrat

Unique tâche parmi les 7 pour laquelle l'intervention du juriste d'entreprise reste à plus de 50%, la « **négociation du contrat** », est pour les 334 juristes interrogés, **le cœur du travail et de la valeur ajoutée du juriste d'entreprise dans son accompagnement des opérationnels qui restent, eux, à 22% un acteur clef de la négociation**. C'est également une tâche pour laquelle l'intervention d'un avocat peut être nécessaire, mais dans une moindre mesure (7%).

Figure 41 : intervention pour la négociation d'un contrat



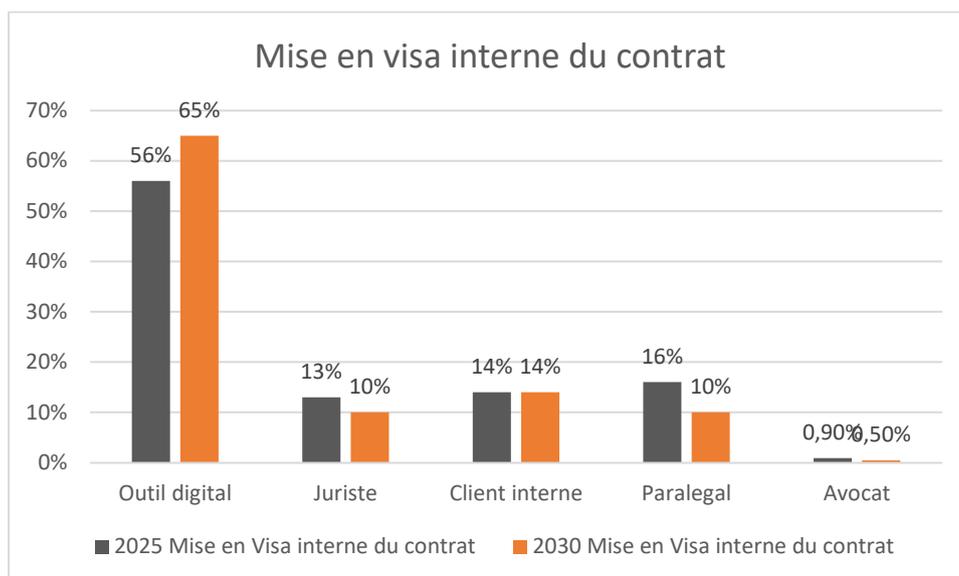
4.4.4. Mise en Visa interne du contrat

« La mise en visa interne du contrat », à 65% d'ici 7 à 10 ans, est également une tâche fortement digitalisée avec l'automatisation des processus de validation (« *workflow* ») qui permettra de rendre incontournables les règles de gouvernance et de revue des contrats, mais également de simplifier et diminuer le nombre de « visa » lorsqu'ils ne sont pas nécessaires. **Le temps perdu (circulation des parapheurs en interne) et les risques induits (signataire avec les mauvais droits ou les mauvais niveaux de délégation) sur cette simple étape en font, à elle seule, une étape clef de la maîtrise des risques et de l'accélération du processus de contractualisation.**

A titre d'exemple, un opérationnel utilisant un contrat standard sans aucune modification pourra sauter l'étape de revue par le juridique. *A contrario*, si un élément ou une clause du contrat est modifiée dans l'outil de gestion des contrats, différentes étapes de validation peuvent automatiquement être créées et mises en place par l'outil sans intervention humaine.

Un exemple simple est celui de la modification des délais de paiement qui impliquerait automatiquement une revue de la finance pour validation, ou encore la modification de la clause attributive de juridiction qui impliquerait automatiquement la revue par le juridique, ou enfin le dépassement d'un seuil ou d'un montant qui générerait automatiquement un circuit de validation différent compte tenu de la politique d'autorisation d'engagement des dépenses de l'entreprise... On le voit, **la digitalisation de cette tâche signe non seulement la fin de la « tournée des parapheurs », mais surtout permet, tout en accélérant le processus de validation, de faire respecter les règles de gouvernance et de bonne gestion de l'entreprise.**

Figure 42 : intervention pour la mise en visa interne d'un contrat



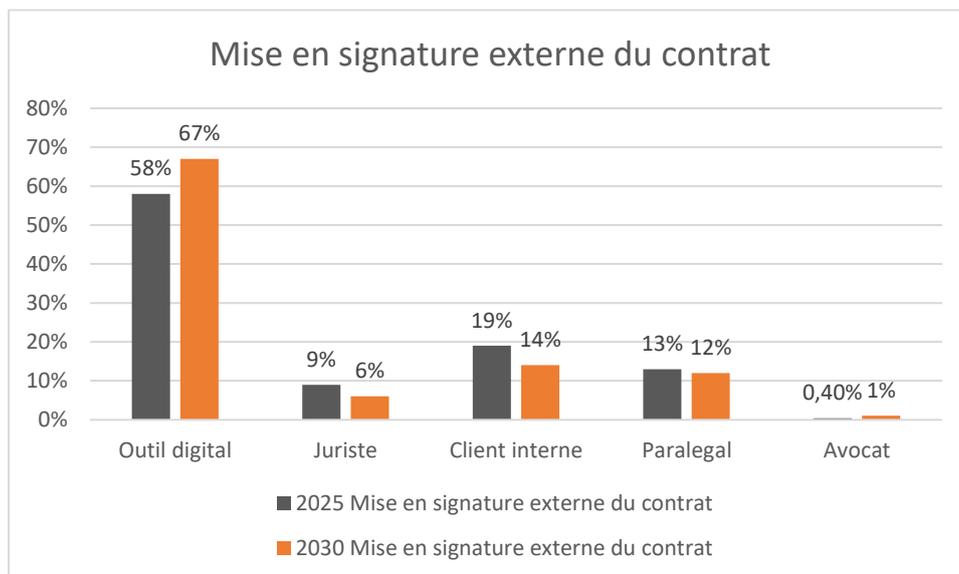
4.4.5. Mise en signature externe du contrat

La « mise en signature externe du contrat » correspond à la mise en place de la signature électronique qui avait été déployée en avril 2020 par 55 % des entreprises de plus de 500 personnes²³⁵. La question que l'on retrouve systématiquement dans les Directions juridiques

²³⁵ Etude Oodrive/OpinionWay sur la Signature électronique, avril 2020.

aujourd'hui est de savoir, qui, du juriste, de l'opérationnel ou du paralegal, initie le contrat dans l'outil de signature électronique. À la vue des réponses, 10% pour les juristes et les paralegals et 14% pour les clients internes, on peut imaginer que cette question n'a pas encore trouvé de réponse auprès des 334 juristes répondants à l'étude. En réalité, et compte tenu de l'évolution des outils de gestion contractuelle et de leur interfaçage complet avec les outils de signature électronique du marché, cette question n'a plus lieu d'être si le processus contractuel est digitalisé de bout en bout puisqu'une fois le processus de visa interne terminé, le passage en signature électronique externe peut se générer automatiquement.

Figure 43 : intervention pour la mise en signature externe d'un contrat

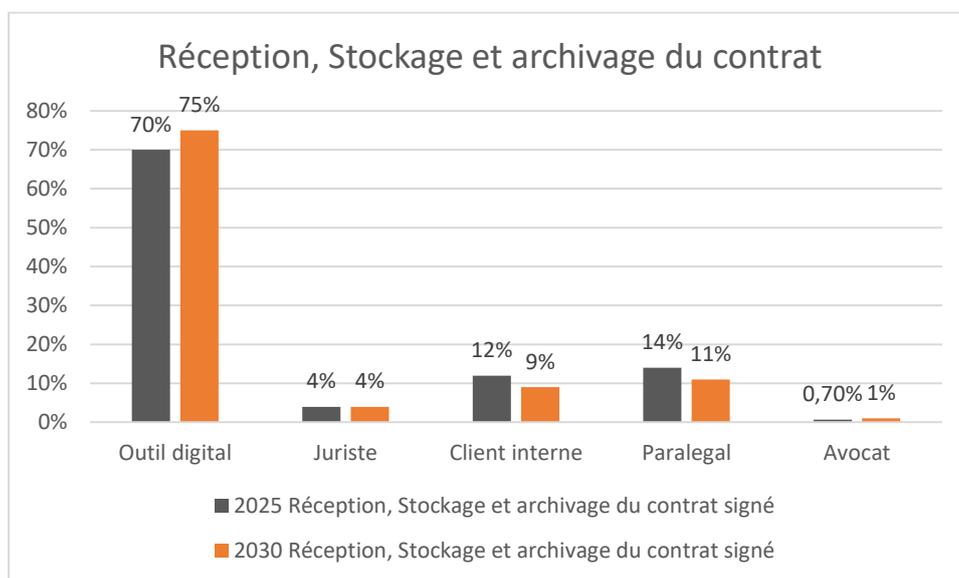


4.4.6. Réception, Stockage et archivage du contrat signé

Etape la plus digitalisée (75%) d'ici 7 à 10 ans d'après les répondants, la « réception, stockage et archivage du contrat signé » est la phase aval de la phase de signature électronique qui permet de classer automatiquement le contrat signé dans une base dédiée ou de revenir dans l'outil de gestion des contrats. En fonction des politiques contractuelles des Directions juridiques des entreprises, la responsabilité pourra être du côté des opérationnels, d'où les 9%

d'intervention des clients internes, ou du côté des Directions juridiques, où l'on constate une délégation de cette tâche aux parajuristes à 11% contre uniquement 4% pour les juristes. La signature électronique, là encore, aura un effet accélérateur, mais surtout en permettant de stocker automatiquement en un seul et même lieu l'ensemble des contrats signés de l'entreprise, améliorera la gestion des risques. Trop nombreuses sont encore les entreprises qui ne savent pas où se trouvent leurs contrats originaux signés !

Figure 44 : intervention pour la réception, stockage et archivage d'un contrat

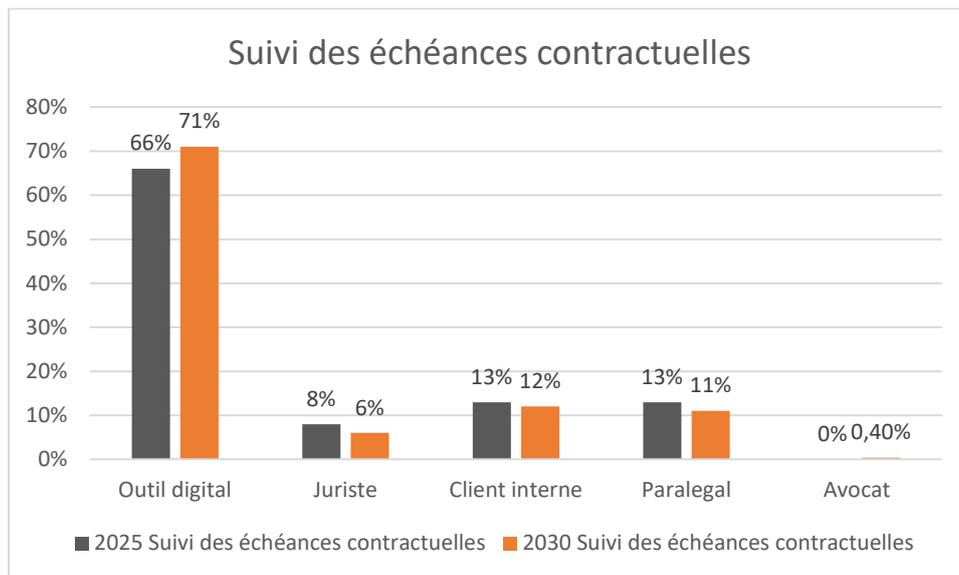


4.4.7. Suivi des échéances contractuelles

Enfin, un des parents pauvres aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, la phase post-signature de « suivi des échéances contractuelles » connaît aussi un niveau anticipé de digitalisation très élevé (71%) et une intervention, là encore en fonction des politiques contractuelles, de la part des clients internes (12%) ou des parajuristes (11%). Pour ce faire, et ainsi indiqué dans le tableau 16 plus haut, deux options se présentent aujourd'hui en fonction des outils utilisés. La première, et ancienne, option consiste à demander aux juristes de saisir dans des champs dédiés de l'outil de gestion des contrats un certain nombre d'informations (meta-données) permettant le suivi (dates clefs, montants, conditions, seuils...). La seconde

consiste à mettre en place des outils de gestion contractuelle qui, grâce à l'intelligence artificielle (« *machine learning* » et « *natural language processing* ») vont reconnaître ces champs et les meta-données, et les transformer en indicateurs ou alertes, permettant ainsi un suivi automatisé des échéances contractuelles.

Figure 45 : intervention pour le suivi des échéances d'un contrat



4.5. Les impacts de la digitalisation dans le conseil

Ainsi vu précédemment, le conseil devrait devenir l'activité sur laquelle les juristes passent le plus de temps à l'horizon 7 à 10 ans car générant une valeur ajoutée importante pour l'entreprise. Toutefois, certaines étapes peuvent être automatisées parmi les 4 que nous avons retenues :

1. Saisine du juriste par l'opérationnel
2. Analyse de la demande
3. Rédaction de l'avis juridique
4. Suivi.

Il est intéressant de noter que les étapes 1 et 4 sont privilégiées pour la digitalisation et à l'inverse, les étapes 2 et 3, celles apportant la valeur ajoutée, sont privilégiées pour l'activité du juriste d'entreprise. Le mix « humain v. machine » serait donc structuré ainsi à l'avenir.

Nous retrouvons au sein de l'activité conseil 2 des 6 activités à forte valeur ajoutée du juriste parmi les 6 identifiées précédemment (Partie 4 – 1) : la rédaction des avis juridiques et l'analyse de la demande en cas de conseil.

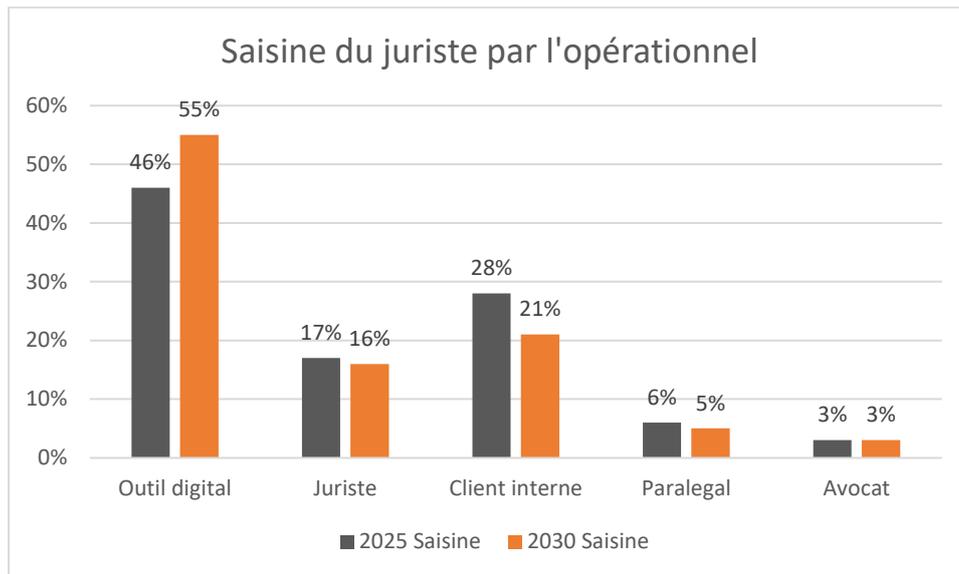
Il faut reconnaître que tout **le temps gagné par la digitalisation et l'automatisation, notamment au niveau des contrats, permet de développer davantage le conseil et d'améliorer la qualité du droit ainsi que l'innovation juridique et par conséquent participe à la croissance économique**, ainsi démontré dans de nombreuses études économiques.

4.5.1. Saisine du juriste par l'opérationnel

A l'instar de l'activité contractuelle, la saisine du juriste par l'opérationnel est une tâche pour laquelle la digitalisation est une aide importante pour le juriste. Il s'agira plutôt d'être contacté

au bon moment par l'opérationnel, pas trop tôt et surtout pas trop tard, afin que le juriste ait le temps de réaliser les deux autres tâches qui suivent.

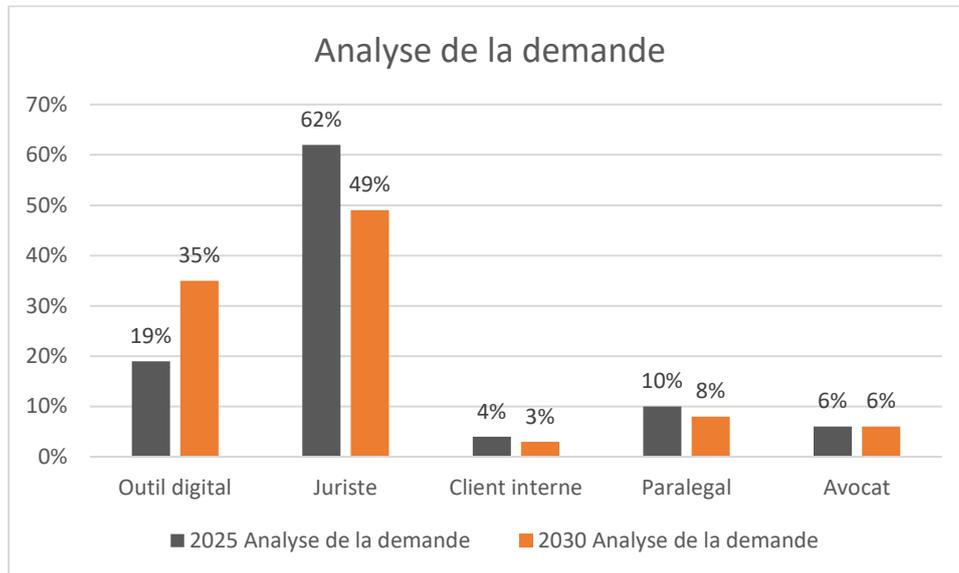
Figure 46 : intervention pour la saisine d'un juriste pour un conseil



4.5.2. Analyse de la demande

« L'analyse de la demande » est une tâche encore attribuée à l'humain, et notamment au juriste et non au digital, même si la baisse de 62% vers 49% pour le juriste et l'augmentation de 19% vers 35% pour le digital démontre une tendance sur l'apport du digital en la matière. En effet, des outils d'aide à la décision peuvent permettre, là encore, de faire gagner du temps au juriste, que ce soient des outils de justice prédictive, des outils de remontée et d'analyse de précédents, des outils d'audit en masse ou d'analyse de données... Cette étape est, et reste bien, l'une des 6 étapes (en 5^{ème} position) identifiées dans la définition de la valeur ajoutée du juriste.

Figure 47 : intervention pour l'analyse de la demande



4.5.3. Rédaction de l'avis juridique

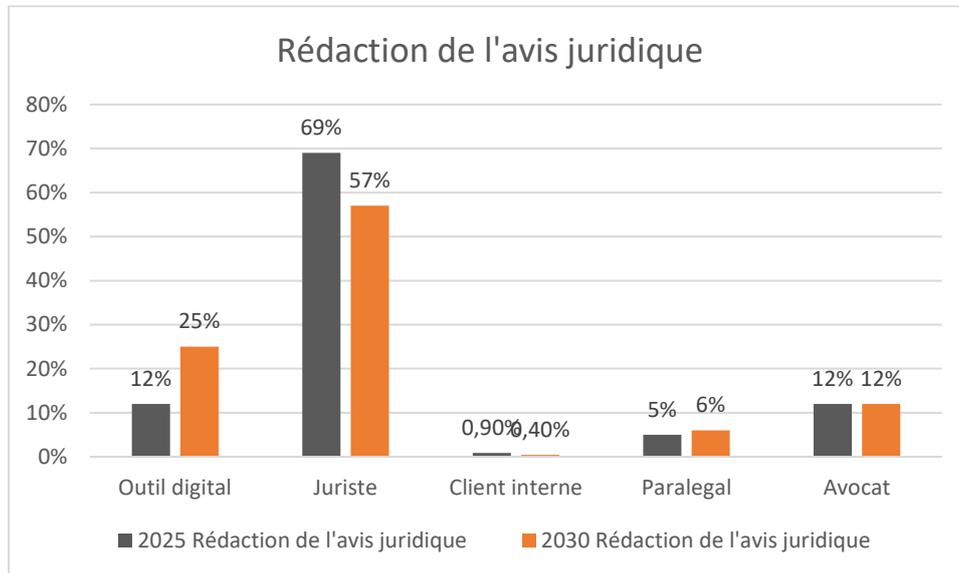
La « rédaction de l'avis juridique », c'est-à-dire la solution proposée, à l'écrit ou à l'oral, par le juriste est le cœur de l'activité et de la valeur ajoutée du juriste d'entreprise.

A 57%, il s'agit du pourcentage le plus élevé toutes activités confondues (contrat, conseil, contentieux) cartographiées dans l'étude (Top 1 des activités à forte valeur ajoutée du juriste). Cet « avis juridique » est en réalité le cœur de la demande des opérationnels qui attendent que les juristes apportent des solutions et non des freins au développement de l'activité de l'entreprise, ce que le marché a coutume d'appeler le côté « *business partner* »²³⁶ du juriste.

On remarquera également que les avocats sont à 12%, ce qui est le pourcentage le plus élevé par rapport aux autres tâches du conseil et par rapport au contrat. On verra que pour le contentieux, l'intervention de l'avocat prendra naturellement encore plus de poids.

²³⁶ Ondine Delaunay, « Directeur juridique, le business partner est devenu influenceur », Juristes d'Affaires n°62 - septembre / octobre 2019.

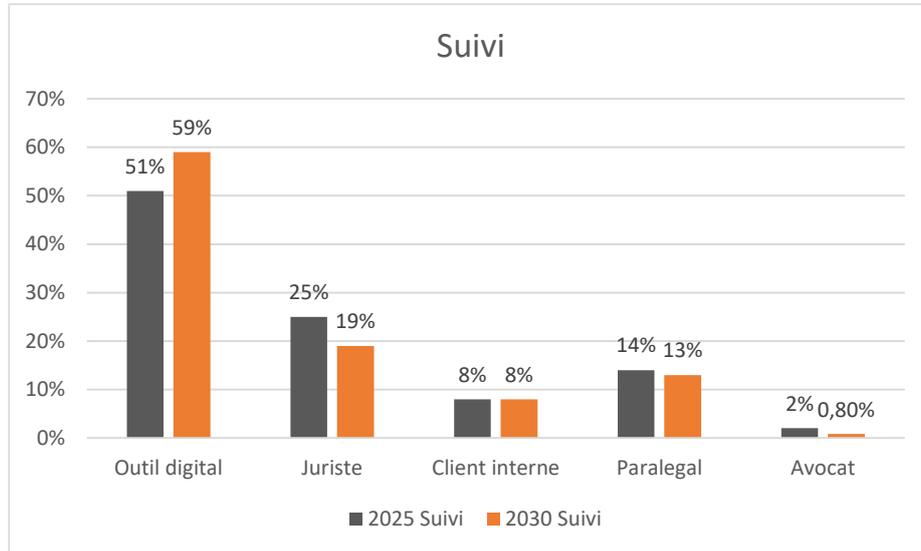
Figure 48 : intervention pour la rédaction d'un avis juridique



4.5.4. Suivi

Pour le « suivi », à l'instar de la partie contractuelle, il sera digitalisé de plus en plus à l'horizon 2030, mais à un moindre niveau car l'intervention du juriste qui passera d'un quart (25%) à un cinquième (19%) sera encore importante, et celle du paralegal se maintiendra à 13%. Selon ce que recouvre concrètement « l'avis juridique », son suivi pourra être plus ou moins automatisé, qu'il s'agisse de suivre les risques évités par la solution retenue ou de contrôler que la solution préconisée par le juridique est bien celle qui a été appliquée (aspect contrôle).

Figure 49 : intervention pour le suivi d'un conseil



4.6. Les impacts de la digitalisation sur le contentieux

L'activité contentieuse semble être, d'après les répondants, celle qui permet le moins de développer les outils digitaux, en dehors des tâches simples de « saisine » et de « suivi », comme pour le contrat et le conseil. L'intervention des juristes restera majoritaire pour 3 des 7 tâches analysées, « la stratégie contentieuse » (54%), « l'interaction avec le conseil externe » (52%) et « l'analyse de la demande » (50%). Par ailleurs, cette activité est celle pour laquelle le niveau d'intervention des avocats se maintient le plus, notamment pour « la stratégie contentieuse » (24%), « l'analyse de la demande » (17%) et la « rédaction des courriers » (15%).

Enfin, il est intéressant de noter que le contentieux, activité la moins « digitalisable » aujourd'hui, concerne 3 activités sur les 6 identifiées comme définissant la valeur ajoutée du juriste (Partie 4 – 1) : La valeur ajoutée du juriste pourrait se définir par : Détermination de la stratégie contentieuse ; Interaction avec le conseil externe en cas de contentieux ; Analyse de la demande en cas de contentieux. L'activité est au cœur de l'activité des professionnels du droit et permet, là encore de gérer les risques et de réduire les coûts de transaction en anticipant et minimisant les coûts liés aux sinistres et aux litiges liés à la vie des affaires. **Le rôle de « *risk manager* » ou encore de « gardien du temple »²³⁷ demeure à moyen et long terme un attribut majeur du juriste en entreprise et se voit même renforcé par la digitalisation selon deux aspects : gain de temps sur les autres activités, analyses de données et analyses prédictives sur les aspects précontentieux et contentieux, avec toutes les dérives possibles de l'analyse prédictive et de la justice algorithmique mise en évidence par de nombreux auteurs²³⁸.**

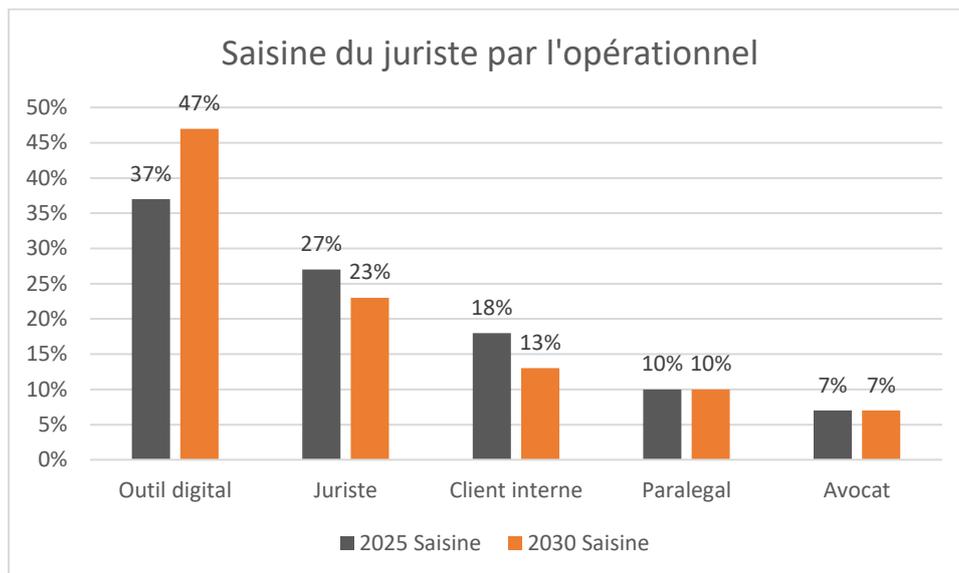
²³⁷ Heineman Jr., B. W. (2016). The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension, ABA Publishing.

²³⁸ Voir notamment : G'Sell F. L'automatisation des décisions de justice, jusqu'où ? », Annales de Mines, N° 3 - Septembre 2018 - Les métiers du droit au défi du numérique ou encore : Garapon, A. & Lassegue, J. (2018). Justice Digitale, Presse Universitaire de France (PUF).

4.6.1. Saisine du juriste par l'opérationnel

Cette tâche, parmi celles qui seront le plus digitalisées, est en-dessous la barre des 50% alors que pour le contrat et le conseil, ce seuil est très largement dépassé respectivement à 60% et 55%. L'intervention du juriste est, a contrario, la plus élevée et reste autour d'un quart à 23%. L'assignation, désormais possible par voie électronique, n'est peut-être pas encore rentrée dans les mœurs, mais quoiqu'il en soit, elle devra arriver sur le bureau ou la messagerie électronique d'un juriste afin qu'il ou elle puisse déterminer la bonne démarche à suivre.

Figure 50 : intervention pour la saisine d'un juriste pour un contentieux

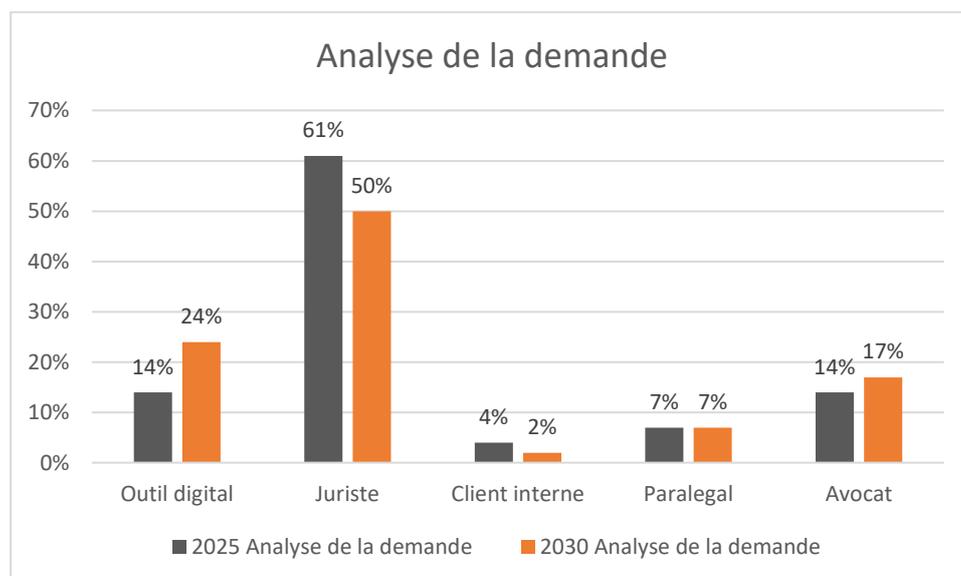


4.6.2. Analyse de la demande

Si « l'analyse de la demande » reste une tâche majoritairement réalisée par l'humain (juriste et avocat interviennent à hauteur de 75% d'ici 3 à 5 ans et 67% d'ici 7 à 10 ans), nous constatons une poussée anticipée par les répondants de la digitalisation dans cette voie également, passant de 14% d'ici 3 à 5 ans à 24% d'ici 7 à 10 ans. Nous y voyons une anticipation du déploiement des technologies de « justice prédictive » permettant aux

professionnels du droit d’analyser un grand nombre de données de plus en plus disponibles et accessibles du fait de la loi pour une République numérique promulguée en 2016 et de l’open data des décisions de justice²³⁹. A ce sujet, la Cour de Cassation a annoncé un partenariat le 2 juillet 2020 avec l’Ordre des avocats aux Conseils, HEC Paris et L’Ecole polytechnique visant « à étudier le circuit des affaires jugées à la Cour et s’appuie sur les potentialités des nouvelles technologies. D’une durée initiale de 18 mois, il va accompagner la réflexion engagée sur le rôle de la Cour de cassation. La Cour va ainsi mettre à disposition des chercheurs des pièces de procédure et arrêts, préalablement pseudonymisés, afin d’identifier les arguments et les questions juridiques, les connexités, et tenter d’objectiver la notion de complexité d’une affaire »²⁴⁰.

Figure 51 : intervention pour l’analyse de la demande pour un contentieux



²³⁹ Décret n° 2020-797 du 29 juin 2020 paru au Journal officiel du 30 juin 2020.

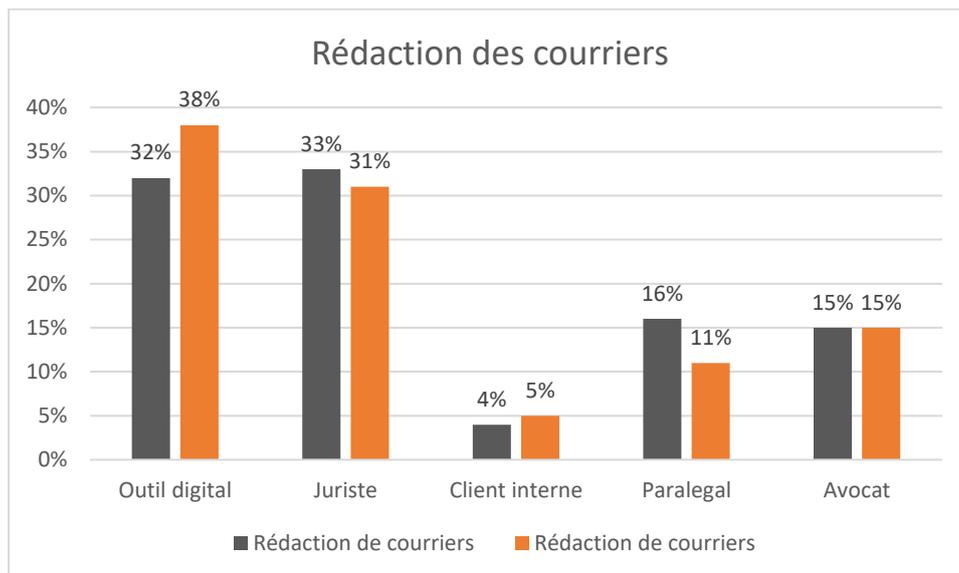
²⁴⁰

https://www.courdecassation.fr/institution_1/open_data_i.a_dematerialisation_7985/open_data_intelligence_artificielle_7821/intelligence_artificielle_9781/intelligence_artificielle_45045.html

4.6.3. Rédaction des courriers

La « rédaction des courriers » est une activité qui va connaître un développement important de la digitalisation par la mise en place d'automatisation de courriers types déjà très développés dans les Directions juridiques des entreprises. Toutefois, cette automatisation (32% d'ici 3 à 5 ans et 38% d'ici 7 à 10 ans) ne semble pas se faire au détriment de l'intervention des juristes (33% en 2025 et 31% en 2030), ni des avocats qui restent à 15%, mais selon toute vraisemblance diminue celle des parajuristes (16% d'ici 3 à 5 ans et 11% d'ici 7 à 10 ans).

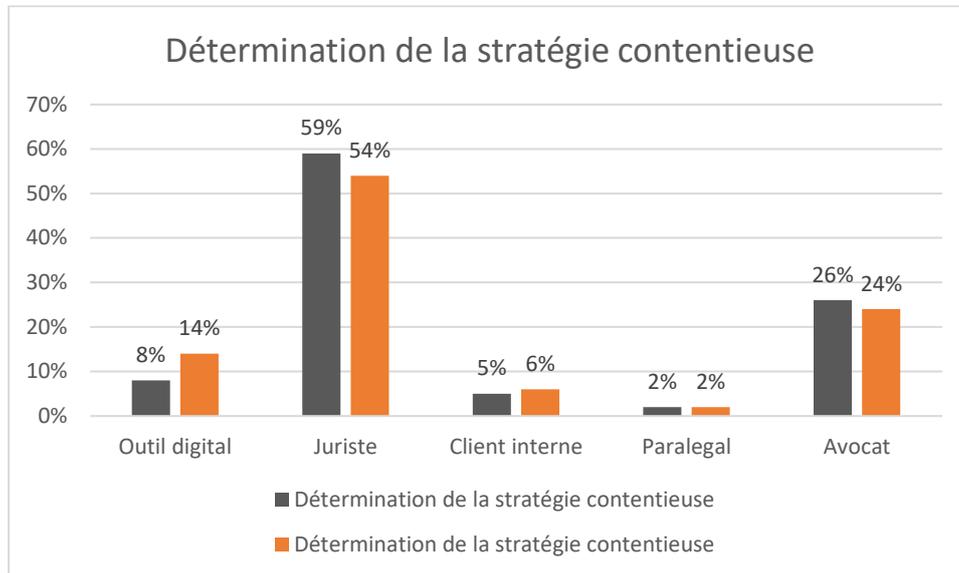
Figure 52 : intervention pour la rédaction des courriers



4.6.4. Détermination de la stratégie contentieuse

Déterminer « la stratégie contentieuse » est bien la tâche par excellence réalisée par les professionnels du droit qui restent avec les juristes à 54% et les avocats à 24% les vrais intervenants (78% ensemble). Toutefois, là encore, le digital fait une percée en passant de 8% à 14% d'ici 7 à 10 ans, ce qui démontre bien qu'aucune tâche n'échappe à la digitalisation.

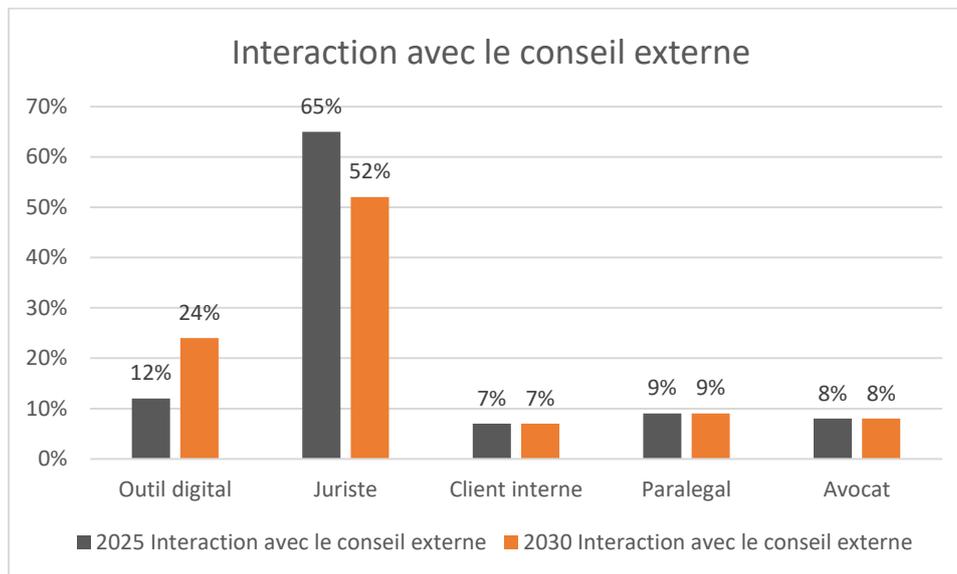
Figure 53 : intervention pour la stratégie contentieuse



4.6.5. Interaction avec le conseil externe

« L'interaction avec le conseil externe » dans le cadre d'un contentieux, c'est-à-dire l'avocat, reste fortement et majoritairement l'apanage des juristes d'entreprise mais la digitalisation double son niveau d'intervention de 12% d'ici 3 à 5 ans à 24% d'ici 7 à 10 ans démontrant la tendance à la mise en place de plateformes digitales permettant l'échange électronique de pièces et documents nécessaires à la bonne réalisation du contentieux.

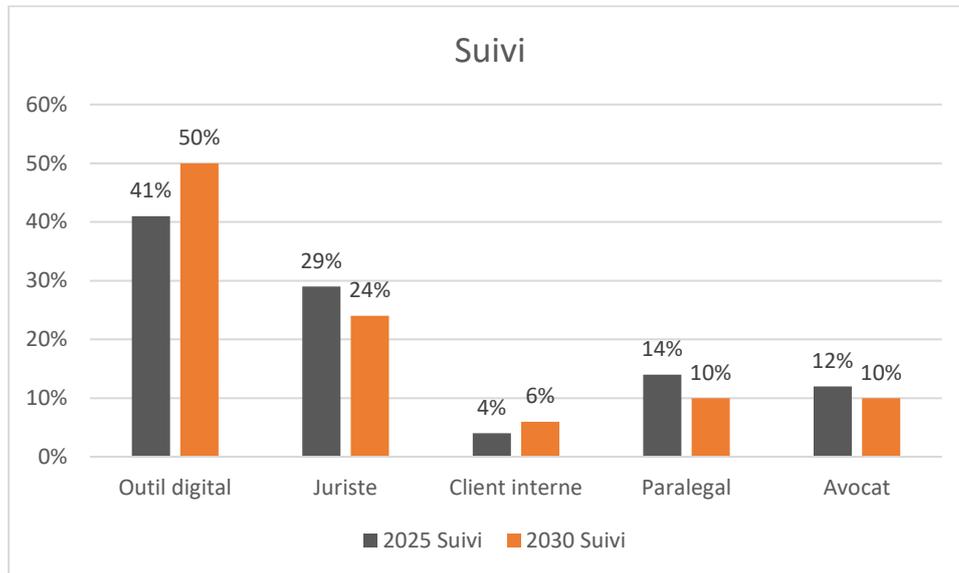
Figure 54 : intervention pour les interactions avec le conseil externe



4.6.6. Suivi

A l’instar des activités Contrat et Conseil, le « suivi » sera fortement digitalisé d’ici 7 à 10 ans d’après les répondants, mais dans une moindre mesure (50% contre 71% pour le contrat et 59% pour le conseil). L’intervention des juristes à 24%, celles des avocats et des paralegals chacun à 10% démontrent la nécessité de conserver l’intervention d’un professionnel du droit pour des contentieux qui peuvent durer plusieurs années. Toutefois, à la fois pour ne pas perdre l’historique, les différents points de vue des intervenants, sécuriser les dates clefs, les échéances judiciaires afin de ne pas rater un délai de procédure, le digital devient incontournable.

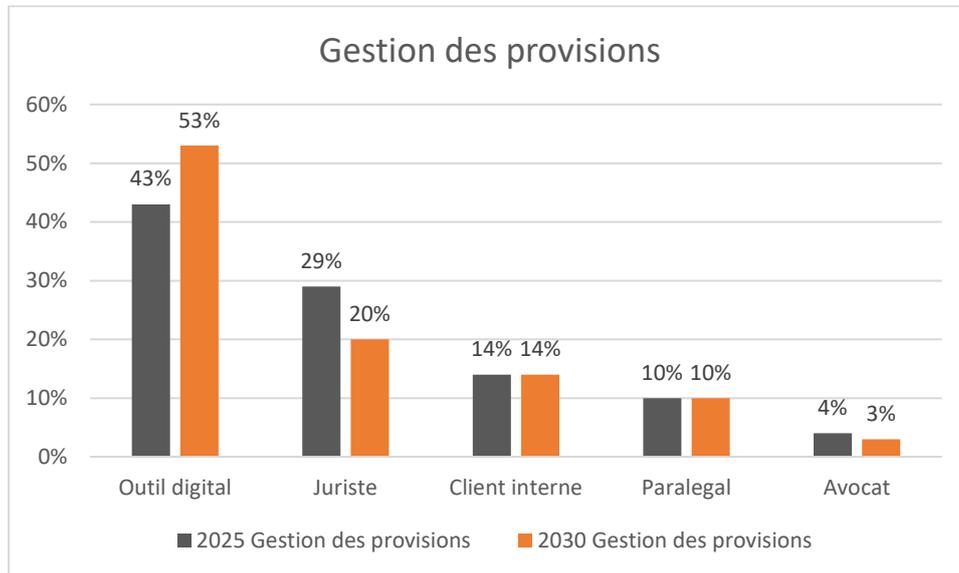
Figure 55 : intervention pour le suivi d'un contentieux



4.6.7. Gestion des provisions

La « gestion des provisions » qui impose souvent des aller-retours et demandes variées voire incessantes entre le juridique et la finance dans les entreprises voit son niveau de digitalisation passé de 43% à 53%. De plus en plus d'outils de gestion des contentieux permettent une interface avec les outils de la finance de type SAP, afin que les flux automatiques soient réalisés en temps réel. On notera que cette tâche est celle qui prévoit l'intervention du client interne la plus importante (14%) par rapport aux autres tâches du contentieux tant l'analyse et l'interprétation du risque lié à un contentieux relève d'un échange entre le juriste et son opérationnel.

Figure 56 : intervention pour la gestion des provisions d'un contentieux



Par ailleurs, lorsqu'interrogés sur la bonne localisation des données en fonction des outils, 65% des répondants indiquent que les provisions devraient être gérées dans les outils de la finance contre 31% qui pensent qu'elles devraient l'être dans l'outil du juridique (Figure 40 : gestion des données par Direction). **La réalité consiste à mettre en place un lien (API) entre les deux bases pour que les mises à jour se réalisent en temps réel, sans intervention humaine afin de minimiser les risques d'erreur.**

4.7. Conclusion et discussion

Sur l'ensemble des pratiques et des tâches des juristes d'entreprises analysées dans notre étude quantitative, la digitalisation connaît une croissance et un impact forts sur les comportements des juristes et transforme, non seulement leur quotidien, mais également leurs besoins en termes d'offre. Cette transformation digitale du marché du droit des affaires implique pour les juristes d'entreprises de travailler différemment en s'appuyant davantage sur les outils digitaux d'un côté et sur des compétences nouvelles au sein de la Direction juridique de l'autre (profils de « *Digital paralegal* », fonction de « *Legal Operations* » et

développement de « *soft skills* »). Cette transformation digitale n'oppose pas l'humain à la machine mais permet, en associant l'humain et la machine, la production d'un service juridique plus efficient nécessitant de nouvelles compétences et façons de travailler via une division du travail et des tâches. La réduction des coûts de transaction, l'amélioration de la qualité du droit et la diminution des incertitudes passent nécessairement par cette réorganisation du temps et des tâches du juriste.

Trois enseignements intéressants ressortent de cette analyse de la répartition du temps des juristes d'entreprise interrogés (Figure 26) :

- Baisse anticipée des activités administratives de -40% et des activités contractuelles de -25%,
- Augmentation des activités de management de +50% et des activités de conseil +23%,
- Stagnation des activités contentieuses.

Ce qui signifie, mathématiquement, qu'une équipe de 7,7 ETP (Equivalent Temps Plein) pourrait économiser en moyenne, toute chose égale par ailleurs, un ETP grâce à la transformation digitale d'ici 7 à 10 ans, ou redéployer le temps gagné sur des tâches à forte valeur ajoutée que nous avons pu mesurer, à savoir : Rédaction des avis juridiques, Détermination de la stratégie contentieuse, Interaction avec le conseil externe en cas de contentieux, Négociation des contrats, Analyse de la demande en cas de contentieux, Analyse de la demande en cas de conseil.

Conclusion

Les travaux réalisés dans cette thèse ont voulu se concentrer sur le marché du droit des affaires en France par une analyse de sa structure, de l'évolution de l'offre et de la demande, et des impacts de la transformation digitale permettant, au sein des entreprises, de lancer une seconde vague de réduction des coûts de transaction après celle générée par l'internalisation²⁴¹ de la fonction juridique. On notera tout de même qu'une des difficultés majeures rencontrées tout au long de cette thèse est liée au manque de données disponibles sur ce marché en France.

Si l'industrie du droit a vécu une double rupture, réglementaire et technologique ces dernières années, la transformation digitale bouleverse l'ensemble des structures et des modes opératoires des acteurs en place et permet l'émergence de nouvelles offres avec l'arrivée de nouveaux entrants sur un marché du droit pourtant protégé par sa réglementation et son « modèle professionnel ». La croissance du nombre d'avocats et l'arrivée de nombreux nouveaux entrants et modèles, côté offre, parallèle à la croissance du nombre de juristes, côté demande, démontrent bien l'interdépendance²⁴² entre l'offre et la demande au sein d'un marché de plus en plus fragmenté.

De son côté, la structure partenariale des cabinets d'avocats entraîne potentiellement un mélange des genres (manager – propriétaire) avec historiquement un actionnariat fermé aux capitaux extérieurs (c'est-à-dire à des non avocats) à un moment où l'investissement devient nécessaire pour assurer son développement et contrer la nouvelle concurrence qui émane à la fois de la diversité des modèles de cabinets d'avocats (internationaux, niche, LPO, ALSP...),

²⁴¹ Rosen, R. E. The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation," *Indiana Law, Journal*: Vol. 64 : Iss. 3 , Article 6, 1989.

²⁴² Deffains, B. L'exercice de la profession d'avocat en entreprise est-il opportun sur un plan économique. Etude réalisée à la demande du Centre de Recherches et d'Etudes des Avocats, Conseil National des Barreaux, Avril 2008.

de nouveaux entrants appelés « legaltechs », mais également face à une demande²⁴³ de plus en plus experte et structurée. En effet, grâce à l'internalisation des Directions juridiques au sein des entreprises, la demande est désormais en mesure d'évaluer la qualité de la prestation juridique et l'ignorance des acheteurs, liée à une asymétrie d'information des acheteurs vis-à-vis des vendeurs, n'existe plus.

De plus, la recherche forte de profits par une stratégie de prix élevée, voire quasi « monopolistique » des cabinets d'avocats d'affaires en place a pu faciliter la création et l'entrée de nombreux concurrents en France. A analyser la situation du point de vue de la stratégie prix, nous avons vu que l'avantage s'est plutôt transformé en désavantage pour les firmes en place, face aux nouveaux entrants qui arrivaient sur le marché avec un coût certes réduit, mais toujours supérieur à leurs coûts minimums moyens.

Parallèlement, le changement dans la structure de la demande des clients a fortement impacté l'offre et donc l'organisation et le fonctionnement des cabinets d'avocats d'affaires et par effet d'induction la structure même du marché du droit des affaires en France. L'évolution du marché et de sa structure ont permis d'avoir des acteurs variés et différents dans leurs gouvernances, leurs modèles d'affaires, leurs offres, leurs structures de coûts et leurs stratégies prix.

La première hypothèse²⁴⁴ de cette thèse a pu être démontrée au sein d'un marché totalement redéfini dans sa structure, ses comportements et ses niveaux de performance.

Si l'interdépendance de l'offre et de la demande a permis aux cabinets d'avocats d'affaires, grâce à des mécanismes de cycle et de contrecycle, de stagner en période de crise économique et de croître globalement le reste du temps, la rupture technologique leur impose de repenser un modèle historiquement basé sur la vente de « temps d'avocats ». Avec la transformation

²⁴³ David B. Wilkins, *Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship*, 78 *Fordham L. Rev.* 2067 (2010).

²⁴⁴ Hypothèse 1 : l'évolution de la structure du marché du Droit depuis ces 15 dernières années en France et les nouveaux comportements et technologies impactent la performance des agents et inversement, remettant en cause le paradigme SCP.

digitale, le temps n'est plus un élément facturé puisque la promesse de valeur repose justement sur le gain de temps et l'obtention en temps réel d'information, de données, de documents ou d'analyses. Le « temps » n'est donc plus à vendre mais à gagner. Cette « immédiateté du service » bouleverse tous les modèles et les comportements des acteurs en place sur le marché du droit des affaires. Cette accélération impose de réaliser une dichotomie entre les tâches industrialisables et automatisables qui doivent permettre ainsi de ramener à un temps de traitement quasiment nul pour transformer ce gain de temps en temps d'analyse, d'innovation juridique et de réflexion sur de sujets à forte valeur ajoutée.

Et par valeur ajoutée, l'étude auprès de 334 juristes d'entreprise a permis de mettre en avant les 6 activités suivantes :

1. Rédaction des avis juridiques (57%)
2. Détermination de la stratégie contentieuse (54%)
3. Interaction avec le conseil externe en cas de contentieux (52%)
4. Négociation des contrats (51%)
5. Analyse de la demande en cas de contentieux (50%)
6. Analyse de la demande en cas de conseil (49%)

Par ailleurs, s'attaquant à des tâches plutôt qu'à des fonctions, la transformation digitale ne met pas tant en cause, aujourd'hui, l'existence du professionnel de droit que la façon qu'il a de produire son offre et de répondre à une demande en quête d'efficacité et de sécurité juridique. Cette transformation, qui ne fait que commencer, remet en cause le modèle pyramidal des firmes et laisse moins de tâches à réaliser et donc de place pour des assistantes, des « paralegals », et des « juniors » tels que définis aujourd'hui. Il faut donc revoir l'ensemble de la chaîne de valeur à commencer par la formation initiale de ces populations. La transformation digitale du marché du droit relève davantage de la « division du travail » d'Adam Smith que de la « destruction créatrice » de Schumpeter ; seulement cette division du travail devra se faire entre l'humain et la machine et c'est précisément sur ce point qu'elle révolutionne complètement l'offre et la demande et appelle à une refonte de la formation initiale et professionnelle. La transformation digitale, dans laquelle le marché du droit des affaires entre, impliquera pour les juristes d'entreprises de travailler différemment en

s'appuyant davantage sur les outils digitaux d'un côté et sur des compétences nouvelles au sein de la Direction juridique de l'autre (« *Digital paralegal* » et « *Legal Operations* »).

Grâce à la transformation digitale, la première question à se poser pour un professionnel du droit n'est plus le « *Make or Buy* » de Coase, mais le « *Humain versus Machine* » c'est-à-dire, qu'il doit analyser s'il est plus efficient et plus rapide qu'une machine réalise une tâche plutôt qu'un humain et inversement. La digitalisation des Directions juridiques doit s'inscrire dans une réflexion plus large de baisse et d'optimisation des coûts de transaction pour les firmes et d'accélération des transactions.

Cette nouvelle vague de digitalisation, d'automatisation et de standardisation des politiques et modèles juridiques va permettre aux entreprises d'accélérer et de mieux sécuriser leurs transactions, d'assurer la cohérence de leur position juridique, de réduire les incertitudes et la rationalité limitée, de maîtriser les risques et les contentieux avec leurs conséquences financières et réputationnelles, et donc d'améliorer la qualité du droit de l'entreprise impliquant une réduction des coûts de transaction et une amélioration de la compétitivité. Cette phase est celle qui va permettre la double analyse « Humain versus Machine » et « *Make or Buy* » en regardant l'ensemble des tâches et des processus de la Direction juridique pour arriver à améliorer son efficience en permettant aux juristes de se focaliser sur la valeur ajoutée et en les libérant des tâches et travaux routiniers industrialisables et automatisables, démontrant ainsi notre seconde hypothèse²⁴⁵.

Le marché du droit des affaires a connu sa première phase de réduction des coûts de transaction en internalisant les juristes au sein des entreprises. En s'appuyant sur les travaux de Williamson²⁴⁶ et afin de réduire les coûts de transaction, on constate que la prestation juridique, dès lors que la spécificité des actifs et la fréquence sont élevées, devra être internalisée. Cette évolution de la demande, plus experte, se retrouve également dans sa volonté de segmenter les tâches de la prestation juridique (« *unbundling legal services* ») afin de les faire produire par le conseil ayant le meilleur rapport qualité-prix qu'il soit avocat ou

²⁴⁵ Hypothèse 2 : la transformation digitale impacte la structure du marché du droit, les comportements de ses agents et leur performance, appelant à une refonte de leur modèle opérationnel et à une redéfinition de leurs tâches au quotidien à travers une analyse « Humain versus Machine » avant celle du « Make-or-Buy ».

²⁴⁶ Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

non. La réduction des coûts de transaction, l'amélioration de la qualité du droit et la diminution des incertitudes passent nécessairement par cette réorganisation du temps et des tâches du juriste.

La capacité des outils digitaux à automatiser les tâches administratives et une partie des tâches juridiques redonnent du temps au juriste d'entreprise, soit pour travailler sur plus de dossiers (aspect quantitatif correspondant à la recherche du « *more for less* »), soit pour travailler davantage sur l'analyse et la recherche de solutions ou sur de l'innovation juridique (aspect qualitatif correspondant à la volonté de focaliser le juriste sur la valeur ajoutée).

D'après l'étude réalisée auprès de 334 juristes d'entreprise et sur une base annuelle de 217 jours travaillés, la baisse de l'activité administrative générée par la digitalisation permettrait donc d'économiser en moyenne par juriste : 10,85 jours ; celle de l'activité contractuelle permettrait d'économiser 17,4 jours, démontrant enfin notre troisième hypothèse²⁴⁷.

D'ici 7 à 10 ans, le mix « Humain versus Machine » devrait donc fortement évoluer puisque l'ensemble des « intervenants humains » (juristes, paralegal, clients internes) voient, d'après l'étude réalisée auprès de 334 juristes d'entreprise, leur implication diminuer quand seule l'intervention du digital voit son implication fortement augmenter avec +35,74%. Les contrats simples (achats simples, services, NDA) seront non seulement fortement automatisés (63,7%), mais également délégués aux clients internes concernés à 19% dans un mouvement de « *self-service* » qui s'accélère aujourd'hui grâce au digital.

Ce développement du « *self-service* » bouleverse la relation « offre / demande » en interne au sein de l'entreprise. La demande (le client interne) peut désormais accéder à une offre automatisée à n'importe quel moment et de n'importe quel lieu, une sorte de « *hic et nunc* » virtuel, sans avoir à interagir avec le juriste. Dans ce micromarché interne au sein de l'entreprise, entre le client interne et le juriste, les coûts de transaction sont profondément

²⁴⁷ Hypothèse 3 : la transformation digitale du marché du droit permet à la fonction juridique d'entreprise de réduire les coûts de transaction via une automatisation des tâches permettant un gain de temps significatif sur les activités à faible valeur ajoutée des juristes.

optimisés et réduits et permettent, par un lien de causalité, au client interne d’agir plus rapidement et de réduire les incertitudes dans ses transactions avec ses clients externes sur son propre marché. La transformation digitale de la Direction juridique ne permettra de réduire les coûts de transaction que si elle implique une transformation profonde de l’entreprise (rôles et processus) et une bonne gestion de ses données tout au long de la chaîne de création de valeur. La conduite du changement devient alors transversale et globale à l’ensemble des parties prenantes internes et externes de l’entreprise.

Pour conclure, la transformation digitale du marché du droit et des Directions juridiques permet aux juristes d’entreprise non seulement d’accompagner les opérationnels dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques de façon plus sécurisée, mais désormais, d’intégrer un objectif de réduction des coûts de transaction à la fois par la technique et l’innovation juridique, mais également par l’optimisation et l’appropriation de l’approche « Humain versus Machine » et « *Make-or-Buy* ».

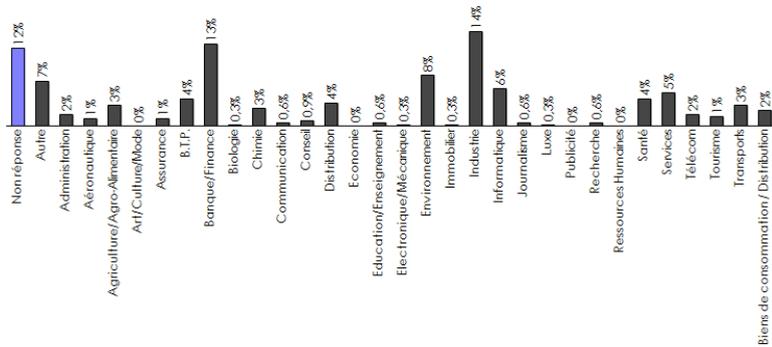
Annexes

Annexe 1 : Profil des répondants

Consentement	
Taux de réponse : 100%	
Nb	100%
J'ai lu et je donne mon consentement	334
Total	334

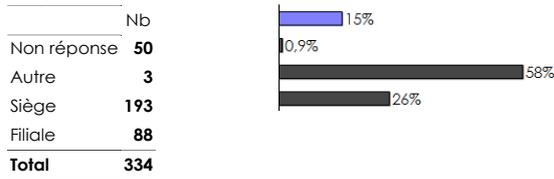
Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Taux de réponse : 88%



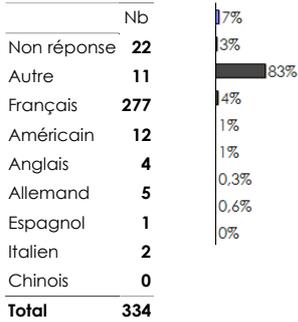
L'entreprise/groupe dans laquelle vous travaillez est-elle une filiale ou le siège ?

Taux de réponse : **85%**



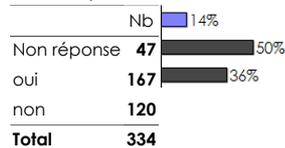
Quelle est la nationalité de votre groupe ?

Taux de réponse : **93%**

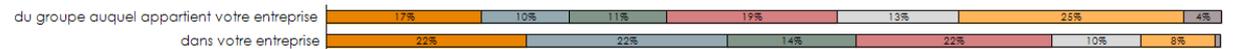


Votre groupe est-il coté ?

Taux de réponse : **86%**

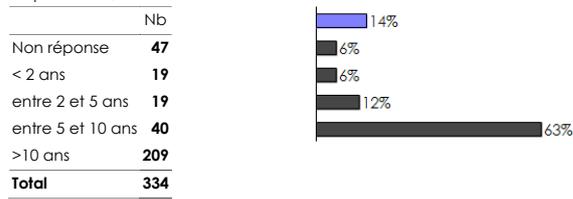


Effectif_DJ

	Non réponse		< 5 personnes		Entre 5 et 15 personnes		Entre 16 et 50 personnes		Entre 51 et 100 personnes		Entre 101 et 1000 personnes		> 1000 personnes	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
du groupe auquel appartient votre entreprise	58	17%	33	10%	36	11%	64	19%	45	13%	84	25%	14	4%
dans votre entreprise	75	22%	75	22%	48	14%	73	22%	33	10%	28	8%	2	0,6%
du groupe auquel appartient votre entreprise														
dans votre entreprise														

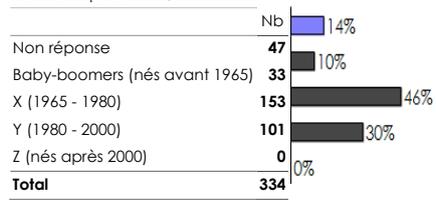
Combien d'année d'expérience avez-vous au total en tant que juriste d'entreprise ?

Taux de réponse : **86%**



A quelle génération appartenez-vous ?

Taux de réponse : **86%**



Annexe 2 : Données sur la répartition du temps des juristes

repartition_temps_aujourd'hui

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Médiane	Effectif
Contrat	32	21	0	94	30	265
Conseil	31	16	0	90	30	265
Contentieux	12	11	0	80	10	245
Management	16	16	0	85	10	251
Administratif	12	10	0	70	10	261

repartition_temps_2025

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Médiane	Effectif
Contrat	28	18	0	87	25	228
Conseil	35	14	7	75	30	232
Contentieux	13	10	0	60	10	209
Management	21	15	0	85	20	214
Administratif	9	6	0	35	10	223

repartition_temps_2030

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Médiane	Effectif
Contrat	24	18	0	89	20	226

Conseil	38	16	5	85	35	230
Contentieux	13	11	0	55	10	208
Management	24	16	0	85	20	214
Administratif	7	7	0	40	5	219

Annexe 3 : Données sur le contrat

realisation_contrats_différente_2025

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Contrat de confidentialité (NDA)	208	55%	23	6%	75	20%	63	17%	8	1%
Contrat de service simple	170	51%	29	8%	82	24%	32	15%	8	2%
Contrat d'achat indirect (simple)	139	48%	23	8%	85	28%	28	13%	8	3%
Contrat de distribution	84	30%	93	43%	25	12%	15	7%	19	9%
Conditions générales de vente	117	43%	81	30%	37	14%	16	6%	21	8%
Conditions générales d'achats	108	41%	80	31%	41	16%	14	5%	18	7%
Contrat de licence	72	32%	109	48%	9	4%	11	5%	27	12%
Contrat de JV, Partenariat	29	12%	161	64%	4	2%	2	0,8%	54	22%
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	16	7%	130	59%	1	0,4%	2	0,9%	71	32%
Autre (précisez) :	12	30%	21	53%	2	5%	2	5%	1	8%

p = 0,0 ; Khi2 = 1010,1 ; ddl = 36 (TS)

realisation_contrats_différente_2030

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Contrat de confidentialité (NDA)	184	64%	11	4%	55	19%	33	11%	6	2%
Contrat de service simple	178	62%	13	5%	59	21%	31	11%	6	2%
Contrat d'achat indirect (simple)	140	58%	10	4%	60	25%	23	10%	7	3%
Contrat de distribution	95	45%	64	31%	24	11%	11	5%	15	7%
Conditions générales de vente	132	57%	45	19%	29	13%	15	6%	11	5%
Conditions générales d'achats	127	55%	45	19%	33	14%	16	7%	11	5%
Contrat de license	96	44%	73	33%	16	7%	14	6%	19	9%
Contrat de JV, Partenariat	47	21%	122	54%	6	3%	6	3%	44	20%
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	36	18%	95	48%	3	2%	3	2%	59	30%
Autre (précisez) :	20	48%	14	33%	3	7%	2	5%	3	7%

p = 0,0 ; Khi2 = 719,3 ; ddl = 36 (TS)

temps_hebdo_par_contrat_2025

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Médiane	Effectif
Contrat de confidentialité (NDA)	2,4	6,0	-1	60	1	136
Contrat de service simple	6,4	18,5	-1	180	3	110
Contrat d'achat indirect (simple)	2,7	3,4	0	20	2	89
Contrat de distribution	4,3	5,6	-1	30	3	74
Conditions générales de vente	2,4	3,6	-3	20	1	87
Conditions générales d'achats	2,1	3,1	-3	20	1	80
Contrat de license	4,1	5,0	-2	25	2	82
Contrat de JV, Partenariat	6,4	6,3	-4	30	5	91
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	7,1	9,8	0	70	5	75
Autre (précisez) :	11,0	20,3	0	99	5	24

Alpha de Cronbach = -0,8

temps_hebdo_par_contrat_2030

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max	Médiane	Effectif
Contrat de confidentialité (NDA)	2,8	5,5	0	30	1	44
Contrat de service simple	4,8	10,4	0	60	2	42
Contrat d'achat indirect (simple)	2,4	3,6	0	20	1	36
Contrat de distribution	3,1	4,3	0	20	2	34
Conditions générales de vente	3,6	5,2	0	20	1	36
Conditions générales d'achats	2,3	2,5	0	10	1	32
Contrat de license	2,8	3,8	0	20	1	35
Contrat de JV, Partenariat	6,1	8,3	0	40	4	38
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	6,0	8,4	0	30	2	32
Autre (précisez) :	7,0	8,9	0	30	4	19

Alpha de Cronbach = -0,09

realisation_taches_contrats_2025

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine du juriste par l'opérationnel	124	56%	29	13%	51	23%	17	8%	2	0,9%
Etablissement/rédaction du contrat	144	47%	84	27%	35	11%	27	9%	17	6%
Négociation du contrat	19	8%	141	56%	55	22%	10	4%	27	11%
Mise en Visa interne du contrat	130	56%	31	13%	32	14%	38	16%	2	0,9%
Mise en signature externe du contrat	149	58%	23	9%	48	19%	34	13%	1	0,4%
Réception, Stockage et archivage du contrat signé	198	70%	11	4%	34	12%	39	14%	2	0,7%
Suivi des échéances contractuelles	199	66%	25	8%	38	13%	38	13%	0	0%

$p = 0,0$; $\text{Khi2} = 540,6$; $\text{ddl} = 24$ (TS)

realisation_taches_contrats_2030

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine du juriste par l'opérationnel	124	60%	22	11%	47	23%	13	6%	0	0%
Etablissement/rédaction du contrat	146	56%	63	24%	28	11%	18	7%	8	3%
Négociation du contrat	35	15%	120	51%	51	22%	13	6%	16	7%
Mise en Visa interne du contrat	142	65%	21	10%	31	14%	22	10%	1	0,5%
Mise en signature externe du contrat	154	67%	13	6%	33	14%	28	12%	3	1%
Réception, Stockage et archivage du contrat signé	181	75%	9	4%	22	9%	26	11%	3	1%
Suivi des échéances contractuelles	177	71%	14	6%	30	12%	27	11%	1	0,4%

$p = 0,0$; $\text{Khi2} = 433,1$; $\text{ddl} = 24$ (TS)

Annexe 4 : Données sur le contentieux

realisation_taches_contentieux_2025

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine	<u>73</u>	37%	<u>53</u>	27%	<u>36</u>	18%	<u>20</u>	10%	<u>13</u>	7%
Analyse de la demande	<u>29</u>	14%	<u>125</u>	61%	<u>8</u>	4%	<u>15</u>	7%	<u>29</u>	14%
Rédaction de courriers	<u>81</u>	32%	<u>83</u>	33%	<u>10</u>	4%	<u>40</u>	16%	<u>37</u>	15%
Détermination de la stratégie contentieuse	<u>17</u>	8%	<u>130</u>	59%	<u>12</u>	5%	<u>4</u>	2%	<u>58</u>	26%
Interaction avec le conseil externe	<u>23</u>	12%	<u>126</u>	65%	<u>13</u>	7%	<u>17</u>	9%	<u>15</u>	8%
Suivi	<u>105</u>	41%	<u>74</u>	29%	<u>11</u>	4%	<u>37</u>	14%	<u>30</u>	12%
Gestion des provisions	<u>106</u>	43%	<u>71</u>	29%	<u>35</u>	14%	<u>26</u>	10%	<u>11</u>	4%

p = 0,0 ; Khi2 = 343,3 ; ddl = 24 (TS)

realisation_taches_contentieux_2030

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine	<u>92</u>	47%	<u>46</u>	23%	<u>26</u>	13%	<u>19</u>	10%	<u>13</u>	7%
Analyse de la demande	<u>50</u>	24%	<u>105</u>	50%	<u>4</u>	2%	<u>14</u>	7%	<u>35</u>	17%
Rédaction de courriers	<u>86</u>	38%	<u>70</u>	31%	<u>11</u>	5%	<u>25</u>	11%	<u>33</u>	15%
Détermination de la stratégie contentieuse	<u>30</u>	14%	<u>116</u>	54%	<u>12</u>	6%	<u>5</u>	2%	<u>51</u>	24%
Interaction avec le conseil externe	<u>50</u>	24%	<u>106</u>	52%	<u>14</u>	7%	<u>19</u>	9%	<u>16</u>	8%
Suivi	<u>127</u>	50%	<u>60</u>	24%	<u>14</u>	6%	<u>26</u>	10%	<u>26</u>	10%
Gestion des provisions	<u>116</u>	53%	<u>44</u>	20%	<u>30</u>	14%	<u>21</u>	10%	<u>6</u>	3%

p = 0,0 ; Khi2 = 267,4 ; ddl = 24 (TS)

Annexe 5 : Données sur le conseil

realisation_taches_conseil_2025

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine	107	46%	40	17%	66	28%	15	6%	6	3%
Analyse de la demande	42	19%	135	62%	8	4%	21	10%	12	6%
Rédaction de l'avis juridique	27	12%	152	69%	2	0,9%	11	5%	27	12%
Suivi	132	51%	66	25%	22	8%	37	14%	4	2%

p = 0,0 ; Khi2 = 331,9 ; ddl = 12 (TS)

realisation_taches_conseil_2030

	Réalisée par un outil digital		Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)		Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)		Réalisée par des paralegals		Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Saisine	127	55%	38	16%	48	21%	12	5%	6	3%
Analyse de la demande	83	35%	114	49%	6	3%	18	8%	14	6%
Rédaction de l'avis juridique	59	25%	134	57%	1	0,4%	14	6%	28	12%
Suivi	142	59%	47	19%	20	8%	31	13%	2	0,8%

p = 0,0 ; Khi2 = 240,7 ; ddl = 12 (TS)

Annexe 6 : Données par outil et par Direction

outils_par_fonction

	Outils de la Direction Juridique		Outils de la Direction Financière		Outils de la Direction Achats		Outils de la Direction Commerciale / Ventés		Outils de la Direction Marketing		Outils de la Direction du Contract Management		Outils d'une autre Direction - (Précisez laquelle :)	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Information sur les contre-parties du contrat (nom, adresse, siret, RCS...)	50	33%	18	12%	11	7%	17	11%	3	2%	38	25%	15	10%
Informations financières du contrat (prix, délais de paiement...)	17	11%	67	44%	13	9%	25	16%	1	0,70%	24	16%	5	3%
Dates de début du contrat	53	35%	1	0,70%	11	7%	24	16%	0	0%	59	39%	5	3%
Dates de fin du contrat	52	34%	1	0,70%	11	7%	25	16%	0	0%	59	39%	4	3%
Dates de renouvellement du contrat	49	32%	1	0,70%	13	9%	22	14%	0	0%	62	41%	5	3%
Clauses contractuelles	129	84%	1	0,60%	2	1%	1	0,60%	0	0%	21	14%	0	0%
Nombre de contrats	66	44%	9	6%	8	5%	15	10%	1	0,70%	50	33%	1	0,70%
Nombre de contentieux passés	135	88%	5	3%	0	0%	1	0,60%	0	0%	12	8%	1	0,60%
Nombre de contentieux actuels	137	90%	3	2%	0	0%	1	0,70%	0	0%	11	7%	1	0,70%
Provisions dans le cadre de contentieux	48	31%	99	65%	0	0%	0	0%	0	0%	5	3%	1	0,70%
Risques (cartographie des risques)	90	60%	17	11%	1	0,70%	2	1%	0	0%	10	7%	29	19%
Archivage des contrats signés	66	45%	4	3%	8	5%	9	6%	0	0%	52	35%	9	6%

p = <0,1 ; Khi2 = 1253,4 ; ddl = 66 (X)

Annexe 7 : Tris croisés

Secteur d'activité x Temps passé

Secteur d'activité x Temps Aujourd'hui

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	32,8	33,2	11,9	16,0	11,6
Administration	22,5	33,8	11,3	22,5	13,3
Aéronautique	46,7	28,3	2,0	7,3	15,7
Agriculture/Agro- Alimentaire	44,0	26,8	7,5	15,0	9,6
Art/Culture/Mode					
Assurance	31,7	41,3	6,7	18,8	11,3
B.T.P.	26,3	30,0	23,3	11,8	9,6
Banque/Finance	<u>22,8</u>	35,2	11,2	22,8	14,1
Biologie	50,0	20,0	10,0	0,0	20,0
Chimie	<u>52,6</u>	30,0	6,9	4,3	6,9
Communication	60,0	20,0	3,5	12,5	4,0
Conseil	<u>60,0</u>	21,7	6,7	3,3	8,3
Distribution	26,7	31,1	13,9	18,9	9,4
Economie					
Education/Enseignement	15,0	30,0	5,0	30,0	20,0
Electronique/Mécanique	15,0	30,0	15,0	30,0	10,0

Environnement	39,5	26,0	16,0	10,0	9,9
Immobilier	20,0	30,0	0,0	0,0	50,0
Industrie	31,9	33,7	13,8	13,9	12,2
Informatique	35,6	27,6	7,9	15,1	14,2
Journalisme	<u>57,5</u>	26,0	7,5	5,0	4,0
Luxe	25,0	35,0	5,0	20,0	15,0
Publicité					
Recherche	50,0	22,5	7,5	5,0	15,0
Ressources Humaines					
Santé	26,2	31,2	10,0	21,7	13,5
Services	28,1	33,1	10,0	18,1	13,8
Télécom	30,0	35,0	15,4	13,3	19,7
Tourisme	<u>23,0</u>	26,0	4,8	38,6	7,6
Transports	40,6	22,5	12,5	15,1	13,2
Biens de consommation / Distribution	29,3	37,9	12,1	8,3	12,4

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contrat p = 1,1% ; F = 1,8 (S)

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Conseil p = 85,5% ; F = 0,7 (NS)

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contentieux p = 12,8% ; F = 1,4 (PS)

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Management p = 5,2% ; F = 1,5 (PS)

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Administratif p = 6,4% ; F = 1,5 (PS)

Secteur d'activité x Temps d'ici 3 à 5 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	31,4	32,4	12,3	20,1	9,7
Administration	40,0	40,0	20,0	0,0	
Aéronautique	52,5	25,0	2,5	<u>4,0</u>	16,0
Agriculture/Agro- Alimentaire	35,9	30,5	9,0	21,5	7,2
Art/Culture/Mode					
Assurance	12,5	57,5	7,5	20,0	<u>2,5</u>
B.T.P.	25,0	29,2	21,3	19,1	7,7
Banque/Finance	23,5	40,8	11,0	<u>29,6</u>	9,5
Biologie					
Chimie	43,8	36,7	8,0	<u>7,4</u>	<u>5,3</u>
Communication	50,0	25,0	3,5	21,0	1,0
Conseil	50,0	24,3	7,3	13,3	5,0
Distribution	17,9	39,3	16,4	19,3	7,1
Economie					
Education/Enseignement	10,0	40,0	0,0	40,0	10,0
Electronique/Mécanique	30,0	30,0	25,0	0,0	15,0
Environnement	29,4	31,1	15,7	17,9	8,1
Immobilier	20,0	30,0	0,0	20,0	30,0
Industrie	28,2	35,7	14,2	17,8	10,0
Informatique	27,5	31,5	13,8	19,8	8,3
Journalisme	35,0	40,0	14,5	<u>7,5</u>	<u>3,0</u>

Luxe	15,0	40,0	5,0	35,0	5,0
Publicité					
Recherche	35,0	35,0	7,5	7,5	15,0
Ressources Humaines					
Santé	23,2	32,9	11,1	25,7	10,2
Services	23,3	37,9	11,1	22,9	7,6
Télécom	21,4	38,0	19,4	22,2	12,2
Tourisme	18,0	29,0	5,6	<u>44,0</u>	<u>3,4</u>
Transports	37,1	27,9	11,9	14,0	9,1
Biens de consommation / Distribution	24,3	42,0	10,8	15,0	7,8

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contrat p = **9,3%** ; F = **1,4 (PS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Conseil p = **33,5%** ; F = **1,1 (NS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contentieux p = **13,6%** ; F = **1,3 (PS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Management p = **1,4%** ; F = **1,8 (S)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Administratif p = **4,6%** ; F = **1,6 (S)**

Secteur d'activité x Temps d'ici 7 à 10 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	28,2	34,4	10,9	24,6	7,8
Administration	20,0	50,0	10,0	20,0	
Aéronautique	52,5	25,0	5,0	8,0	16,0
Agriculture/Agro- Alimentaire	30,5	32,7	12,0	24,0	5,0
Art/Culture/Mode					
Assurance	10,0	60,0	5,0	22,5	2,5
B.T.P.	25,0	29,8	13,6	26,8	4,7
Banque/Finance	20,8	43,7	11,5	30,0	7,6
Biologie					
Chimie	35,8	43,2	7,7	11,6	3,7
Communication	42,5	32,5	5,0	20,0	0,0
Conseil	45,0	25,0	8,3	16,7	5,0
Distribution	14,3	43,6	15,7	21,4	5,0
Economie					
Education/Enseignement	10,0	45,0	0,0	40,0	5,0
Electronique/Mécanique	25,0	25,0	25,0	0,0	25,0
Environnement	24,1	33,9	17,0	20,4	6,9
Immobilier	20,0	30,0	0,0	40,0	10,0
Industrie	24,8	39,5	14,0	19,2	8,9

Informatique	22,0	34,8	15,4	22,6	6,3
Journalisme	30,0	40,0	20,0	10,0	0,0
Luxe	9,0	40,0	5,0	45,0	1,0
Publicité					
Recherche	17,5	35,0	12,5	15,0	20,0
Ressources Humaines					
Santé	20,0	37,1	12,7	24,2	8,5
Services	17,7	39,1	11,4	30,1	4,7
Télécom	19,4	40,0	20,8	24,7	8,5
Tourisme	14,0	30,0	5,0	48,0	3,0
Transports	33,4	29,8	12,0	18,1	6,8
Biens de consommation / Distribution	21,7	43,3	10,5	19,2	5,3

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contrat p = **20,9%** ; F = **1,2 (NS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Conseil p = **47,7%** ; F = **1,0 (NS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Contentieux p = **56,6%** ; F = **0,9 (NS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Management p = **9,7%** ; F = **1,4 (PS)**

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? / Administratif p = **10,0%** ; F = **1,4 (PS)**

Génération x Temps passé

Génération x Temps Aujourd'hui

	Non réponse	Baby-boomers (nés avant 1965)	(nés X (1965 - 1980)	- Y (1980 - 2000)	- Z (nés après 2000)
Contrat		26,0	28,4	<u>39,6</u>	
Conseil		31,8	30,6	31,9	

Contentieux	14,8	11,2	11,9
Management	20,0	<u>20,5</u>	<u>7,7</u>
Administratif	12,7	13,3	10,9

A quelle génération appartenez-vous ? / Contrat p = **0,01%** ; F = **9,9 (TS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Conseil p = **79,7%** ; F = **0,2 (NS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Contentieux p = **31,6%** ; F = **1,2 (NS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Management p = **<0,1%** ; F = **22,0 (TS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Administratif p = **16,6%** ; F = **1,8 (NS)**

Génération x Temps d'ici 3 à 5 ans

	Non réponse	Baby-boomers (nés avant 1965)	(nés X (1965 - 1980)	- Y (1980 - 2000)	- Z (nés après 2000)
Contrat		27,1	24,4	<u>33,2</u>	
Conseil		33,9	36,0	33,2	
Contentieux		14,8	11,6	13,5	
Management		21,9	24,0	<u>14,5</u>	
Administratif		8,5	9,5	7,9	

A quelle génération appartenez-vous ? / Contrat p = **0,3%** ; F = **6,0 (TS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Conseil p = **38,2%** ; F = **1,0 (NS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Contentieux p = **26,1%** ; F = **1,3 (NS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Management p = **0,02%** ; F = **9,4 (TS)**

A quelle génération appartenez-vous ? / Administratif p = **22,9%** ; F = **1,5 (NS)**

Génération x Temps d'ici 7 à 10 ans

Non réponse	Baby-boomers (nés avant 1965)	(nés X (1965 - 1980)	Y (1980 - 2000)	Z (nés après 2000)
Contrat	24,8	21,4	27,5	
Conseil	37,1	38,9	35,5	
Contentieux	13,9	12,0	13,6	
Management	23,3	26,3	19,9	
Administratif	6,3	7,9	6,0	

A quelle génération appartenez-vous ? / Contrat p = 5,4% ; F = 2,9 (PS)

A quelle génération appartenez-vous ? / Conseil p = 32,4% ; F = 1,1 (NS)

A quelle génération appartenez-vous ? / Contentieux p = 52,6% ; F = 0,7 (NS)

A quelle génération appartenez-vous ? / Management p = 3,0% ; F = 3,5 (S)

A quelle génération appartenez-vous ? / Administratif p = 19,6% ; F = 1,6 (NS)

Taille de Direction juridique x Temps passé

Effectif DJ x Temps Aujourd'hui

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
< 5 personnes	36,6	31,0	11,6	8,4	13,9
Entre 5 et 15 personnes	30,2	32,2	11,0	15,9	11,6
Entre 16 et 50 personnes	30,7	30,1	13,3	17,8	10,8
Entre 51 et 100 personnes	29,4	35,2	11,6	19,9	10,4
Entre 101 et 1000 personnes	29,2	30,2	11,0	19,7	17,0
> 1000 personnes	20,0	40,0	0,0	42,5	17,5

dans votre entreprise / Contrat p = 37,6% ; F = 1,1 (NS)

dans votre entreprise / Conseil p = 73,0% ; F = 0,6 (NS)

dans votre entreprise / Contentieux p = 77,3% ; F = 0,5 (NS)

dans votre entreprise / Management $p = 0,02\%$; $F = 5,2$ (TS)

dans votre entreprise / Administratif $p = 4,9\%$; $F = 2,3$ (S)

Effectif DJ x Temps d'ici 3 à 5 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
< 5 personnes	31,3	35,0	12,6	14,5	9,2
Entre 5 et 15 personnes	26,6	34,6	12,2	19,3	8,5
Entre 16 et 50 personnes	26,3	32,6	14,0	22,4	8,5
Entre 51 et 100 personnes	25,6	37,5	10,1	25,2	8,8
Entre 101 et 1000 personnes	25,4	36,5	15,5	24,8	10,2
> 1000 personnes	35,0	45,0	0,0	10,0	10,0

dans votre entreprise / Contrat $p = 60,2\%$; $F = 0,7$ (NS)

dans votre entreprise / Conseil $p = 64,9\%$; $F = 0,7$ (NS)

dans votre entreprise / Contentieux $p = 41,9\%$; $F = 1,0$ (NS)

dans votre entreprise / Management $p = 1,9\%$; $F = 2,8$ (S)

dans votre entreprise / Administratif $p = 93,7\%$; $F = 0,3$ (NS)

Effectif DJ x Temps d'ici 7 à 10 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
< 5 personnes	25,4	38,0	12,9	19,7	7,1
Entre 5 et 15 personnes	23,3	36,5	11,9	24,9	6,3
Entre 16 et 50 personnes	23,5	34,7	14,1	25,2	6,5
Entre 51 et 100 personnes	24,3	39,9	11,1	24,8	8,0
Entre 101 et 1000 personnes	19,8	40,0	15,1	26,5	8,5
> 1000 personnes	30,0	50,0	0,0	15,0	5,0

Groupe Coté/non Coté x Temps passé

Coté/Non-coté x Temps Aujourd'hui

	oui	non
Contrat	31,3	33,5
Conseil	30,6	31,5
Contentieux	12,4	10,9
Management	16,7	15,1
Administratif	11,9	13,0

Votre groupe est-il coté ? / Contrat p = **41,8%** ; F = **0,7 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Conseil p = **64,3%** ; F = **0,2 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Contentieux p = **29,9%** ; F = **1,1 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Management p = **43,8%** ; F = **0,6 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Administratif p = **36,5%** ; F = **0,8 (NS)**

dans votre entreprise / Contrat p = **90,1%** ; F = **0,3 (NS)**

dans votre entreprise / Conseil p = **60,2%** ; F = **0,7 (NS)**

dans votre entreprise / Contentieux p = **59,8%** ; F = **0,7 (NS)**

dans votre entreprise / Management p = **43,8%** ; F = **1,0 (NS)**

dans votre entreprise / Administratif p = **84,3%** ; F = **0,4 (NS)**

Coté/Non-coté x Temps d'ici 3 à 5 ans

	oui	non
Contrat	26,2	30,0
Conseil	33,5	36,6
Contentieux	14,0	10,6
Management	20,9	20,0
Administratif	8,5	9,2

Votre groupe est-il coté ? / Contrat p = **11,0%** ; F = **2,5 (PS)**

Votre groupe est-il coté ? / Conseil p = **9,3%** ; F = **2,8 (PS)**

Votre groupe est-il coté ? / Contentieux p = **1,7%** ; F = **5,7 (S)**

Votre groupe est-il coté ? / Management p = **67,5%** ; F = **0,2 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Administratif p = **43,1%** ; F = **0,6 (NS)**

Coté/Non-coté x Temps d'ici 7 à 10 ans

	oui	non
Contrat	22,5	25,8
Conseil	36,3	39,2
Contentieux	13,6	11,7
Management	24,3	23,0
Administratif	7,0	7,0

Votre groupe est-il coté ? / Contrat p = **16,3%** ; F = **1,9 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Conseil p = **17,0%** ; F = **1,9 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Contentieux p = **19,3%** ; F = **1,7 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Management p = **58,7%** ; F = **0,3 (NS)**

Votre groupe est-il coté ? / Administratif p = **88,9%** ; F = **<0,1 (NS)**

Nationalité du Groupe x Temps passé

Nationalité du Groupe x Temps Aujourd'hui

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	43,1	23,1	10,0	9,8	14,0
Français	31,5	31,2	12,0	16,7	12,5
Américain	28,8	35,4	12,9	13,8	9,2
Anglais	38,8	33,8	10,0	5,0	12,5
Allemand	44,0	29,4	12,0	7,5	8,6
Espagnol	40,0	15,0	10,0	5,0	30,0
Italien	57,5	17,5	7,5	11,5	6,0

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contrat p = 26,5% ; F = 1,3 (NS)

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Conseil p = 40,8% ; F = 1,0 (NS)

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contentieux p = 99,1% ; F = 0,1 (NS)

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Management p = 45,6% ; F = 1,0 (NS)

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Administratif p = 35,2% ; F = 1,1 (NS)

Nationalité du Groupe x Temps d'ici 3 à 5 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	35,1	30,5	11,6	12,5	10,3
Français	27,8	34,7	12,7	21,5	8,5
Américain	22,3	37,3	14,1	15,5	10,9
Anglais	27,5	40,0	11,3	9,5	11,8
Allemand	26,7	43,3	17,0	11,5	5,3
Espagnol	30,0	30,0	10,0	10,0	20,0

Italien **52,5** **20,0** **7,5** **14,0** **6,0**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contrat p = **41,4%** ; F = **1,0 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Conseil p = **51,8%** ; F = **0,9 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contentieux p = **96,2%** ; F = **0,2 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Management p = **24,7%** ; F = **1,3 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Administratif p = **29,4%** ; F = **1,2 (NS)**

Nationalité du Groupe x Temps d'ici 7 à 10 ans

	Contrat	Conseil	Contentieux	Management	Administratif
Autre	29,5	35,5	12,5	13,5	9,0
Français	24,1	37,3	12,6	24,7	6,6
Américain	16,8	40,0	16,4	23,0	10,5
Anglais	18,8	51,0	12,5	8,8	9,0
Allemand	21,7	44,0	21,7	12,5	4,3
Espagnol	30,0	30,0	10,0	20,0	10,0
Italien	47,5	25,0	7,5	14,0	6,0

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contrat p = **36,1%** ; F = **1,1 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Conseil p = **51,8%** ; F = **0,9 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Contentieux p = **69,2%** ; F = **0,7 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Management p = **17,0%** ; F = **1,5 (NS)**

Quelle est la nationalité de votre groupe ? / Administratif p = **58,0%** ; F = **0,8 (NS)**

Annexe 8 : Questionnaire

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE ET DONNEES PERSONNELLES

Ce questionnaire est strictement confidentiel.

Les données recueillies via ce questionnaire sont enregistrées dans un fichier informatisé par Olivier Chaduteau, doctorant à Paris 2, afin de réaliser une étude économique pour les besoins de sa thèse doctorale en sciences économiques. Les données sont conservées pendant toute la durée de réalisation de l'étude. Elles seront détruites 3 mois après la soutenance de la thèse d'Olivier Chaduteau.

Conformément au Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, vous bénéficiez d'un droit de retrait de votre consentement à l'utilisation des données collectées via ce questionnaire, et d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des données qui vous concernent. Pour connaître et exercer vos droits, veuillez envoyer un courrier électronique à : olivier.chaduteau@gmail.com, en mentionnant bien dans l'objet « RGPD » ou « GDPR ».

Consentement

J'ai lu et je donne mon consentement

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE

Votre société

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

 Si 'Autre', précisez :

Effectif

	<250 personnes (PME)	entre 250 et 4999 personnes (ETI)	>5000 personnes (Grand Groupe)
dans votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
du groupe auquel appartient votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle est la nationalité de votre groupe ?

Précisez

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

L'entreprise/groupe dans laquelle vous travaillez est-elle une filiale ou le siège ?

 Autre type de société :

Votre groupe est-il coté ? oui non

Si Oui, sur quelle(s) place(s) boursière(s)

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

La direction juridique

La conformité réglementaire ("Compliance") est-elle au sein de votre Direction juridique ?

- oui non NA : cette fonction n'existe pas dans mon entreprise

Effectif direction juridique

	< 5 personnes	Entre 5 et 15 personnes	Entre 16 et 50 personnes	Entre 51 et 100 personnes	Entre 101 et 1000 personnes	> 1000 personnes
du groupe auquel appartient votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dans votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Combien d'année d'expérience avez-vous au total en tant que juriste d'entreprise ?

- < 2 ans entre 5 et 10 ans
 entre 2 et 5 ans >10 ans

A quelle génération appartenez-vous ?

- Baby-boomers (nés avant 1965) Y (1980 - 2000)
 X (1965 - 1980) Z (nés après 2000)

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Quel pourcentage de votre temps passez-vous sur les catégories suivantes (répartissez 100%), aujourd'hui, d'ici 3 à 5 ans, d'ici 7 à 10 ans ?

	Aujourd'hui	Pour un juriste avec la même ancienneté actuelle que vous d'ici 3 à 5 ans	Pour un juriste avec la même ancienneté actuelle que vous d'ici 7 à 10 ans
Contrat	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conseil	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contentieux	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Management	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administratif	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Le total par colonne doit faire 100%

Total Aujourd'hui	Total 3 à 5 ans	Total 7 à 10 ans
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

← Précédent Suivant → ✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Contrats

Concernant les contrats, et d'après vous, quels contrats pourraient être réalisés différemment à moyen terme (d'ici 3 à 5 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de document (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH,...)	Réalisée par des parolegals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formateurs, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Contrat de confidentialité (NDA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de service simple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat d'achat indirect (simple)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Conditions générales de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Conditions générales d'achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de licence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de JV, Partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Autre (précisez) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Autre, veuillez préciser

← Précédent Suivant → ✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Toujours concernant les contrats, et d'après vous, quels contrats pourraient être réalisés différemment à long terme (d'ici 7 à 10 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de document (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours au type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paralegals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Contrat de confidentialité (NDA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de service simple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat d'achat indirect (simple)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Conditions générales de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Conditions générales d'achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de license	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de JV, Partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Contrat de fusion-acquisition (SPA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Autre (précisez) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Autre, veuillez préciser

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Concernant les contrats, et d'après vous, quelles **tâches** pourraient être réalisées différemment à moyen terme (d'ici 3 à 5 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paraprofessionnels	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Saisie du juriste par l'opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Etablissement/rédaction du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Négociation du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mise en Visa interne du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mise en signature externe du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Réception, Stockage et archivage du contrat signé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi des échéances contractuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Toujours concernant les contrats, et d'après vous, quelles **tâches** pourraient être réalisées différemment à long terme (d'ici 7 à 10 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paraprofessionnels	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Saisie du juriste par l'opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Etablissement/rédaction du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Négociation du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mise en Visa interne du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Mise en signature externe du contrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Réception, Stockage et archivage du contrat signé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi des échéances contractuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Conseil

Concernant le conseil, et d'après vous, quelles **tâches** pourraient être réalisées différemment à moyen terme (d'ici 3 à 5 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des parategals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Sabine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Analyse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Rédaction de l'avis juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Toujours concernant le conseil, et d'après vous, quelles tâches pourraient être réalisées différemment à long terme (d'ici 7 à 10 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paralegals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Saisine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Analyse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Rédaction de l'avis juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Contentieux

Concernant le contentieux, et d'après vous, quelles tâches pourraient être réalisées différemment à moyen terme (d'ici 3 à 5 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paralegals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Saisine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Analyse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Rédaction de courriers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Détermination de la stratégie contentieuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Interaction avec le conseil externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gestion des provisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Toujours concernant le contentieux, et d'après vous, quelles taches pourraient être réalisées différemment à long terme (d'ici 7 à 10 ans)

Combien de temps par semaine en moyenne passez-vous sur ce type de tâches (en heures)

	Non applicable (je ne suis pas concerné)	Uniquement par le juriste (ce sera toujours aux juristes de faire ce type de contrat en 2025)	Réalisée par un outil digital en INTERNE	Réalisée par un outil digital en EXTERNE	Réalisée directement par le client interne / autre fonction (Achat, RH...)	Réalisée par des paralegals	Réalisée par un conseil externe (avocats, notaires, formalistes, alternative service providers, LPO, consultants, autres...)	
Saisine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Analyse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Rédaction de courriers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Détermination de la stratégie contentieuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Interaction avec le conseil externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gestion des provisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

← PrécédentSuivant →
✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Prospective

Quels nouveaux métiers vont apparaître au sein des directions juridiques ?

	d'ici 3 à 5 ans		d'ici 7 à 10 ans	
	oui	non	oui	non
Legal Operations (professionnels travaillant sur les sujets d'organisation, de management, de budget, de relations avocats, de data et de digitalisation de la DJ mais pas sur le contenu juridique en tant que tel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digital Paralegal (assistant juridique travaillant sur l'administration de outils digitaux, sur les technologies de machine learning...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres nouveaux métiers

← Précédent

Suivant →

✓ Enregistrer

Etude inédite sur l'impact économique de la transformation digitale des métiers de juristes d'entreprise en France

Par quels outils appartenant à quelle fonction de l'entreprise, les données suivantes devraient-elles gérées ? (Une seule réponse).

Autre outil ou autre direction (à préciser)

	Outils de la Direction Juridique	Outils de la Direction Financière	Outils de la Direction Achats	Outils de la Direction Commerciale / Ventes	Outils de la Direction Marketing	Outils de la Direction du Contract Management	Outils d'une autre Direction - (Précisez laquelle :)	
Information sur les contreparties du contrat (nom, adresse, siret, RCS...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Informations financières du contrat (prix, délais de paiement...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Dates de début du contrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Dates de fin du contrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Dates de renouvellement du contrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Clauses contractuelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Nombre de contrats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Nombre de contentieux passés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Nombre de contentieux actuels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Provisions dans le cadre de contentieux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Risques (cartographie des risques)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Archivage des contrats signés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

← Précédent

✓ Valider

✓ Enregistrer

Bibliographie

AGHION, P. & HOWITT, P. (1992) A model of growth through creative destruction, *Econometrica*, vol. 60.

AKERLOF, G. The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3. (Août, 1970), pp. 488-500.

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972) Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, Vol. 62, pages 777-795.

ARIELY, D. (2012). *The (Honest) Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone - Especially Ourselves*, HarperCollins Publishers Limited.

ASHELY, K. D. (2017). *Artificial Intelligence and Legal Analytics – New tools for Law Practice in the Digital Age*. Cambridge University Press.

BAIN, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

BAIN, J. S. (1968). *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, Inc.

BEAL, S. & GABUTHY, Y. (2018) *Théorie des jeux coopératifs et non coopératifs*, Deboeck Supérieur SA.

BERTALANFFY (VON), L. (1968). *General System Theory*, George Braziller, New York.

BIRD, R.C. & PARK, S. K. Turning corporate compliance into competitive advantage, University of Pennsylvania Journal of Business Law 2016.

BOUEE, C-E. (2017). La chute de l'empire humain, Grasset.

BRESNAHAN, T.& TRAJTENBERG, M. General purpose technologies 'Engines of growth', Journal of Econometrics, Elsevier, volume 65, n° 1, pages 83 108, 1995.

BURK, B. A. & MCGOWAN, D. Big But Brittle: Economic Perspectives on the Future of the Law Firm in the New Economy", Columbia Business Law Review, 2011.

BUYERS, J. (2018). Artificial Intelligence – The Practical Legal Issues, Law Brief Publishing.

CAPRON, L. & MITCHELL, W. (2012). Build, Borrow or Buy, Harvard Business Review Press.

CAVES, R. (1964). American Industry: Structure, Conduct, Performance, Seventh Edition, Prentice-Hall Inc.

CHADUTEAU, O. & MARIE, A. (Avril 2016) Faire de la compliance un outil de compétitivité. Option Droit & Affaires, n° 304.

CHADUTEAU, O. (2013). Les cabinets doivent s'adapter aux nouvelles attentes de leurs clients, Option Droit & Affaires, n° 190.

CHADUTEAU, O. (2014). La direction juridique de demain : vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise. LGDJ.

CHADUTEAU, O. (2015). The Legal department of the future. Corporate Counsel Weekly Newsletter, Bloomberg BNA.

CHADUTEAU, O. (2016). Legal is Glocal!, Juriste d'entreprise Magazine, Spécial édition ICW Summit.

CHADUTEAU, O. (2018). Justice prédictive : l'état de l'art des legaltechs. Collection « Thèmes et Commentaires », Editions Dalloz.

CHADUTEAU, O. (Automne 2014). Les cabinets d'avocats d'affaires en France. Commentaire, n°174.

CHADUTEAU, O. (Septembre 2018). Panorama des legaltechs. Journal de l'Ecole des Mines, n°3.

CHADUTEAU, O. (Novembre 2016). L'innovation au service de la valeur ajoutée juridique. Cahiers de Droit de l'Entreprise, n° 5.

CHRISTENSEN, C. M. & ANTHONY, S. D. & ROTH, E. A. Seeing what's next – using the theories of innovation to predict industry change, Harvard Business School, 2004.

CHRISTENSEN, C. M. & BOWER, J. L. Disruptive technologies: catching the waves, Harvard Business Review, 1995.

CHRISTENSEN, C. M. & RAYNOR, M. E. & MCDONALD, R. What is disruption?, Harvard Business Review 2015.

CHRISTENSEN, C. M. & WANG, D. & BEVER (VAN), D. Consulting on the Cusp of Disruption, Harvard Business Review, 2013.

COASE, R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, page 386-405.

COASE, R. (2005). L'entreprise, le marché et le droit, Edition d'Organisation.

COLLARD, C. & DELHAYE, C. & LOSSDREGT, H-B. & ROQUILLY, C. (2011). Risque juridique et Conformité, Lamy.

COLLARD, C. & ROQUILLY, C. (2010). La performance juridique : pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise, LGDJ, coll. Droit des affaires.

COLLOBERT, R.& WESTON, J. A unified architecture for natural language processing: deep neural networks with multitask learning, In ICML, pages 160–167, 2008.

CRAIN, M. W. & CRAIN, N. V. The Cost of Federal Regulation to the U.S. Economy, Manufacturing and Small Business 1, 2014.

CREEDON, J. J. Lawyer and Executive - The Role of the General Counsel, *The Business Lawyer*, Vol. 39, No. 1 (November 1983), pp. 25-31

DEFFAINS, B. L'exercice de la profession d'avocat en entreprise est-il opportun sur un plan économique. Etude réalisée à la demande du Centre de Recherches et d'Etudes des Avocats, Conseil National des Barreaux, Avril 2008.

DEFFAINS, B. Organisation et gouvernance des sociétés d'avocats : les enjeux de l'ouverture aux capitaux extérieurs et de l'interprofessionnalité capitalistique. Etude pour le compte du Conseil National des Barreaux, Septembre 2010.

DEFFAINS, B. Le monde du droit face à la transformation numérique, *Pouvoirs* 2019/3 (N° 170), pages 43 à 58.

DEFFAINS, B. & BOUTHINON-DUMAS, H. La place juridique de Paris, Recueil Dalloz, Janvier 2019, pp. 31-39.

DEFFAINS, B. & CRETTEZ, B. & MUSY, O. On Legal Cooperation and the Dynamics of Legal Convergence, working paper 2010 – 2017.

DEFFAINS, B. & DARI-MATTIACCI, G. Uncertainty of law and the legal process, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 163, No. 4, December 2007, pp. 627-656.

DEFFAINS, B. & LANGLAIS, E. (2009). *Analyse économique du droit*, De Boeck.

DEMSETZ, H. (1982). Barriers to entry. *American Economic Review*. Vol. 72, n°1, pages 47-57.

DENT Jr., G. W. (2009). *Business Lawyers as Enterprise Architects*, Case Western Reserve University School of Law.

DI PIETRO, D. & RUSANOW, G. Cost Reduction is Good, Cost Certainty is Better”, *AMLAW DAILY*, 2010.

FAULCONBRIDGE, J. & MUZIO, D. The Financialization of Large Law Firms: Situated Discourses and Practices of Reorganization (September 2009). *Journal of Economic Geography*, Vol. 9, Issue 5, pp. 641-661, 2009.

G’SELL F. L’automatisation des décisions de justice, jusqu’où ? », *Annales de Mines*, N° 3 - Septembre 2018 - Les métiers du droit au défi du numérique.

G’SELL, F. Impact des innovations de rupture sur le marché des services juridiques : l’OCDE s’interroge, *JCP G* 2016, 445.

GABSZEWICZ, J. (2003). *La concurrence imparfaite*, Collection repères La Découverte, Paris, 2003.

GABSZEWICZ, J. (2007). *La différenciation des produits*, Collection repères La Découverte, Paris.

GALANTER, M. & HENDERSON, W. D. *The Elastic Tournament: The Second Transformation of the Big Law Firm*, *Articles by Maurer Faculty*, 2008, Paper 117.

GALANTER, M. & PALAY, T. (1991). *Tournament of lawyers: the transformation of the big law firm*, University of Chicago Press.

GARAPON, A. & LASSEGUE, J. (2018). *Justice Digitale*, Presse Universitaire de France (PUF).

GARAPON, A. & SERVAN-SCHREIBER, P. (2013). *Deals de justice – Le marché américain de l’obéissance mondialisée*, Presses Universitaires de France (PUF).

GARDNER, H. K. (2017). *Smart Collaboration: how professionals and their firms succeed by breaking silos*. Harvard Business Review Press.

GARICANO, L. & HUBBARD, T. N. *Specialization, Firms, and Markets: The Division of Labor within and between Law Firms* (May 2003). NBER Working Paper No. w9719.

GILSON, R. J. & MNOOKIN, R. H. *Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns*, 41 *STAN. L. REV.* 567, 571 (1989).

GILSON, R. J. (2016), *From corporate law to corporate governance*, ECGI.

GILSON, R. J. *The Devolution of the Legal Profession: A Demand Side Perspective*, 49 *MD. L. REV.* 869 (1990).

GILSON, R. J. Value creation by business lawyers: legal skills and asset pricing”, Law and Economics Program Working paper n° 18, Stanford University, 1984.

GRAHAME, O. F. What Is Expected of a Corporate Law Department? American Bar Association Journal, Vol. 49, No. 2 (FEBRUARY 1963), pp. 159-161.

GROSSMAN, S. J. & HART, O. D. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy 94(4): 691-719, 1986.

GROYSBER, B. (2010). Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance. Princeton, NJ: Princeton University Press. 464 pages.

HADFIELD, G. K. The Price of Law: How the Market for Lawyers Distorts the Justice System, Michigan Law Review, Vol. 98, No. 4, 2000.

HANSMANN, H. & KRAAKMAN, R. The End of History for Corporate Law, 89 Geo. L.J. 745, 2001;

HAUGH, T. The Ethics of Intracorporate Behavioral Ethics, California Law Review Online, April 2017.

HEINEMAN Jr., B. W. (2008). High Performance with High Integrity, Harvard Business Review Press.

HEINEMAN Jr., B. W. (2016). The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension, ABA Publishing.

HEINEMAN Jr., B. W. In the Beginning, Corporate Counsel., Avril. 2006

HOLMSTRÖM, B. R. & TIROLE, J. (1989). The Theory of the Firm, Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, pages 61-133.

HOTELLING, H. Stability in Competition, *The Economic Journal*, Vol. 39, No. 153 (Mar., 1929), pp. 41-57.

HOVENKAMP, H. J. (2010). Harvard, Chicago, and Transaction Cost Economics in Antitrust Analysis, University of Iowa, College of Law.

JAMIN, C. (2012). *La cuisine du droit*, Lextenso éditions, collection Forum.

JAMIN, C. Services juridiques : la fin des professions ?, *Pouvoirs* 2012/1 (n°140), p. 33-47.

JEAN, A (2019). *De l'autre côté de la Machine – Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes*, Collection De Facto, Editions de l'Observatoire.

KAHNEMAN, D.(2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion.

KILLINGSWORTH, S. Modeling the Message: Communicating Compliance through Organizational Values and Culture. *Georgetown Journal of Legal Ethics* , 25, 961-87, 2012.

KNAKE, R. The Legal Monopoly, *Washington Law Review*, March 12, 2018

KORNHAUSER, L. (2010). *L'analyse économique du droit*, Michel Houdiard Editeur.

KOWALSKI, M. (2017). *The Great Legal Reformation*. iUniverse.

KREPS, D. & WILSON, R. (1982). Reputation and imperfect information, *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, pages 253-279.

KREPS, D. (1984). *Corporate culture and economic theory*, Graduate School of Business, Stanford University, mimeo.

KUHN, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, International Encyclopedia of Unified Science.

LALLEMAND, C. & GRONIER, G. (2016). *Méthodes UX – 30 méthodes fondamentales pour concevoir et évaluer les systèmes interactifs*. Eyrolles.

LANGEOVOORT, D. C. (2015). *Behavioral Ethics, Behavioral Compliance* 12.

LEGREZ, P. *Une nouvelle ambition : transformer les directions juridiques en centres de profit*, JCP E 2012.

MADHANI, P. M. (2007). *Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*, The Icfai University Press.

MASON, E. S. *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise* The American Economic Review, Vol. 29, No. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Fifty-first Annual Meeting of the American Economic Association (Mar., 1939), pp. 61-74.

MASSON, A. (2009). *Les stratégies juridiques des entreprises*, Larcier.

MASTEN, S. *The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry*, Journal of Law and Economics, October 1984, 27(2), pp. 403-417.

MCKENNA, C. D. (2010). *The World's Newest Profession*, Cambridge University Press.

MENARD, C. *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides* », Revue économique, volume 48, n°3, 1997. pp. 741-750

MENARD, C. (2012). *L'économie des organisations*, Collection repères La Découverte, Paris.

MONTEVERDE, K. & TEECE, D. Supplier Switching Costs and Vertical Integration, *Bell Journal of Economics*, Spring 1982, 13(1) pp. 206-13.

NELSON, P. Information and Consumer Behavior, *Journal of Political Economy* Vol. 78, No. 2 (Mar. - Apr., 1970), pp. 311-329.

NELSON, R. L. (1988). *Partners with power: the social transformation of the large law firm*, University of California Press.

PALAZZO, G. & KRINGS, F. & HOFFRAGE, U. Ethical Blindness. *Journal of Business Ethics*, 2012, n°109 (3), 323-338.

PELOUZE, F. Libéralisation du marché britannique des services juridiques. Que doivent faire les avocats français ? », *La Semaine Juridique – Edition Générale*, N° 35 - 27 août 2012.

PIRAINO, T. A. Jr. (2007). Reconciling the Harvard and Chicago Schools: A New Antitrust Approach for the 21st Century, *Indiana Law Journal*: Vol. 82: Iss.2, Article 4.

PORTER, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), pages 609-620.

PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, Export Edition, 1980.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*, The Free Press.

POSTEL, N. (2003). *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, Paris, CNRS Éditions.

REMUS, D. & LEVY, F. S. Can Robots Be Lawyers? *Computers, Lawyers, and the Practice of Law*, November 27, 2016.

RICH, B. How AI Is Changing Contracts, Harvard Business Review, Feb. 12th 2018.

ROQUILLY, C. (2011). La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise, Éditions Joly.

ROSEN, R. E. The Inside Counsel Movement, Professional Judgment and Organizational Representation," Indiana Law, Journal: Vol. 64 : Iss. 3 , Article 6, 1989.

ROSEN, R. E. We're All Consultants Now: How Change in Client Organizational Strategies Influences Change in the Organization of Corporate Legal Services, Arizona Law Review, Vol. 44, p. 637, 2002.

ROSS, W. G. (1996). The honest hour, Carolina Academic Press.

SCHERER, F.M. & ROSS, D. (1990). Industrial Market Structure and Economic Performance, Third Edition, Houghton Mifflin Company.

SCHMALENSEE, R. & WILLIG, R. D. (1989). Handbook of industrial organization, Vol.1, Elsevier Science Publisher B.V.

SCHUMPETER, J. (1942). Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot.

SHELANSKI, H. A. & KLEIN, P. G. Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment". The Journal of Law, Economics & Organization, Volume 11:2, Fall 1995.

SHEPHERD, W. G. (1970). Market Power and Economic Welfare, New York, Random House.

SHU, L. L. & GINO, F. & BRAZERMAN, M. H. Dishonest Deed, Clear Conscience: When Cheating Leads to Moral Disengagement and Motivated Forgetting, 37 PERS. SOC. PSYCHOL. BULL. 330, 344, 2011.

SMITH R. H. (1919). Justice And The Poor: A Study Of The Present Denial Of Justice To The Poor And Of The Agencies Making More Equal Their Position Before The Law.

SMITH R. H. The Law Office Organization, American Bar Association Journal, Vol. 26, No. 5 (MAY 1940), pp. 393-396

SMITH, A. (1776). Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Livre I et II. Economica, 2000.

STIGLER, G. J. (1968). The Organization of Industry, The University of Chicago Press, Illinois.

STIGLITZ, J. E. (1989). Imperfect information in the product market, Handbook of Industrial Organization, Volume 1, pages 769-847.

SUSSKIND, R. (2013). Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future, Oxford.

SZABAD, G. M. & GERSEN, D. Inside vs. Outside Counsel, The Business Lawyer, Vol. 28, No. 1 (November 1972), pp. 235-251

TADELIS, S. (2002). Make-or-Buy decision, Department of Economics at Stanford University.

TERRY, L.S. The Future Regulation of the Legal Profession: The Impact of Treating the Legal Profession as 'Service Providers', Journal of The Professional Lawyer, Penn State University – Dickinson School of Law Legal Studies Research Paper, N° 01-2009.

THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. (2003). Libertarian Paternalism is Not an Oxymoron, University of Chicago Law Review, 2003.

THALER, R. H. & SUNSTEIN, C. R. (2008). Nudge : Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness, Penguin Books.

TIROLE, J. (2015). Théorie de l'organisation industrielle, Economica.

TIROLE, J. (2016). Economie du Bien Commun, PUF.

TREVINO, L. K. & WEAVER, G. & GIBSON, D. & TOFFLER, B. Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. California Management Review, 41, 131-51, 1999.

TURING, A. (1950). Computing Machinery and Intelligence, Mind: A Quarterly Review of Psychology and Philosophy, Vol. LIX, No. 236.

TYLER, T. & DIENHART, J. & THOMAS, T. The ethical commitment to compliance: building value-based cultures, California Management Review, Winter 2008, Vol. 50, Issue 2, p. 31-51.

TYLER, T. R. et al. The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures, 50 California Management Review 31, 35, 2008.

TYLER, T. R. et al. The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures, 50 California Management Review 31, 35, 2008.

VINER, J. The Doctrine of Comparative Costs; Weltwirtschaftliches Archiv 36. Bd. (1932), pp. 356-414.

WALDROP, M. M. The chips are down for Moore's law, *Nature* 530, 144–147 (11 February 2016).

WEBER, M. (1995) *Le savant et le politique*, Plon, 10/18, Paris.

WICKERS, T. (2014). *La grande transformation des avocats*, Dalloz.

WILKINS, D. B. & COATES, J. C. & DESTEFANO, M. M. & NADA, A. Hiring Teams, Firms, and Lawyers: Evidence of the Evolving Relationships in the Corporate Legal Market, *Law & Social Inquiry*, Vol. 36, Issue 4, 2011.

WILKINS, D. B. & FERRER, E. & MARIA, J. The Integration of Law into Global Business Solutions: The Rise, Transformation, and Potential Future of the Big Four Accountancy Networks in the Global Legal Services Market, *Law and Social Inquiry*, 2017; HLS Center on the Legal Profession Research Paper No. 2017-2.

WILKINS, D. B. Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship, 78 *Fordham L. Rev.* 2067 (2010).

WILKINS, D. B. The In-House Counsel Movement, *Metrics of Change*”, *Legal Business World*, Janvier 2017.

WILLIAMSON, O. E. & TADELIS, S. (2013). Transaction Cost Economics, in *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press.

WILLIAMSON, O. E. (1973). *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*, American Economic Association.

WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1991). *Comparing Economic Organizations : The Analysis of Discrete Structural Analysis*, *Administrative Science Quarterly*.

WILLIAMSON, O. E. (2000). *Why Law, Economics, and Organization*, UC Berkeley Public Law and Legal Theory Working Paper Series.

WILLIAMSON, O. E. *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12 (Dec., 1999), pp. 1087-1108

WILSON, H. J. & DAUGHERTY, P. R. (2018). *Human + Machine – Re-imagine Work in the Age of AI*, Harvard Business Review Press.

WILSON, H. J. & DAUGHERTY, P. R. *Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces*”, *Harvard Business Review*, July-August 2018.

YOON, A. (2014) *Competition and the Evolution of Large Law Firms*, 63 *DePaul L. Rev.* 697

ZBIGNIEW, M. *The role of the Structure-Conduct-Performance paradigm for the development of Industrial Organization economics and strategic management*, *Journal of Positive Management*, Vol. 5, N°2, 2014, pp. 53-63.

ETUDES :

Etude Day One sur L’ouverture du capital des cabinets d’avocats à des non-avocats en France, 2015.

Etude Day One & B. Deffains, Le poids économique du droit en France, pour le compte du Cercle Montesquieu, l'AFJE et EY, 2015.

Baromètre Day One des mouvements d'associés dans les cabinets d'avocats d'affaires en France en 2017.

Enquête sur les juristes d'entreprise et leur rémunération, AFJE / SquareMetric, 2016.

IPSOS, Baromètre des juristes d'entreprise 2017.

Enquête Avocats 2017 de l'Observatoire du Conseil National des Barreaux (CNB), 2017.

Caura Barszcz, La radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France. (2004 à 2018)

Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016, Direction des Affaires Civiles et du Sceau.

Etude Day One, CMS Francis Lefebvre Avocats et le Cercle Montesquieu, « Etude sur la digitalisation des Directions juridiques », 2019.

Enquête l'EDHEC Augmented Law Institute et l'AFJE, « Le juriste augmenté : une combinaison d'intelligence », Novembre 2019.

Etude ECLA & Wolters Kluwer, « Legal Department in Digital Era », Mai 2020.

« Alternative Legal Service Providers 2019 » par Thomson Reuters Legal Executive Institute, en partenariat avec Georgetown University Law's Center on Ethics and the Legal Profession, University of Oxford Saïd Business School et Acritas

RAPPORTS :

PRADA, M. (2011). Rapport sur certains facteurs de renforcement de la compétitivité juridique de la place de Paris, Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de la Justice.

LEMOINE, P. (2014). La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française, Rapport au Gouvernement.

DARROIS, J-M. (2009). Vers une grande profession du droit, Rapport au président de la République sur les professions du droit, La Documentation française.

HAERI, K. (2017). L'avenir de la profession d'avocat, Rapport au Garde de Sceaux, Ministre de la Justice, La Documentation française.

CANIVET, G. Les marchés du droit. Rapport introductif, Revue internationale de droit économique 2017/4 (t. XXXI), p. 9-33.

The Legal Services Board, « Understanding the Economic Rationale for Legal Services Regulation – a Collection of Essays », 2011.

L'impact de l'innovation digitale sur la transformation du marché du droit et des directions juridiques des entreprises

Résumé :

Cette thèse traite de l'impact de l'innovation digitale sur la transformation du marché du droit et des directions juridiques des entreprises. Elle prend comme objet d'analyse le droit comme véritable marché afin d'observer, à l'aide du paradigme SCP d'Harvard, sa structure, ses comportements et ses performances. A travers l'évolution du marché du droit des affaires en France entre 2003 et 2017, elle analyse l'évolution de l'offre et de la demande et comment l'innovation digitale a permis l'arrivée de nouveaux entrants redéfinissant en retour l'ensemble de la structure du marché et les comportements de ses agents.

Du côté de la demande, spécifiquement ici les Directions juridiques, l'analyse démontrera que la transformation digitale permet de lancer une nouvelle vague de réduction des coûts de transaction après celle lancée à la fin des années 1990 via l'internalisation de la fonction juridique au sein des entreprises.

La méthodologie consiste en la réalisation d'une étude quantitative (méthode CAWI via l'outil Sphinxonline) auprès de 334 juristes d'entreprises en France entre le 1^{er} Novembre 2019 et le 28 février 2020.

Mots-Clefs :

Droit et innovations, Digitalisation du droit, Transformation digitale, Marché juridique, Industrie du droit, Coûts de transaction, SCP, Modèle de prestation de services juridiques, Legaltechs, Prestataires de services juridiques alternatifs, Direction juridique, Profession juridique.

The impact of digital innovation on the transformation of the legal market and corporate legal function

Abstract:

This thesis analyses the impact of digital innovation on the transformation of the legal market and corporate legal function. It takes as an object of analysis, the law as a real market in order to observe, with the help of the Harvard SCP paradigm, its Structure, Conduct and Performance. Through the evolution of the business law market in France between 2003 and 2017, it analyzes the evolution of supply and demand and how digital innovation has enabled the arrival of new entrants redefining in return the entire market structure and the behavior of its agents.

On the demand side, specifically here the Legal Departments, the analysis will demonstrate that digital transformation allows a new wave of reduction in transaction costs to be launched after the one launched at the end of the 1990s via the internalization of the legal function within companies.

The methodology consists in carrying out a quantitative study (CAWI method via the Sphinxonline tool) among 334 corporate lawyers in France between November 1st, 2019 and February 28th, 2020.

Keywords:

Legal and innovation, Legal Digitization, Digital transformation, Legal market, Legal industry, Transaction Cost, SCP, Legal Service Delivery Model, Legaltechs, Alternative Legal Service Providers, Legal function, Legal Profession.