

# Transformation de la fonction juridique : défis et opportunités

Juin 2021

# Préface

Nous sommes à un moment clef de transformation. Alors que la prudence continue de dominer, les entreprises se préparent pour une reprise forte de la croissance.

Selon les chiffres d'Oxford Economics, au cours des dix prochains mois, le PIB global devrait connaître une période d'hypercroissance - de plus de 10 % - suivie par une période de croissance élevée dans les deux à trois prochaines années. Alors que cette croissance va poser des défis aux secteurs déjà tendus, ce sera aussi l'occasion de voir comment se déroule le retour au bureau, s'il se produit, de suivre l'évolution des *supply chain* et la façon dont les entreprises vont repenser leur opérations. Parallèlement, beaucoup d'entreprises cherchent à répondre aux défis de plus long terme en matière de responsabilité sociale et environnementale, dans plusieurs domaines dont la réglementation, la gouvernance, la gestion de la *supply chain*, les ressources humaines et la RSE.

La façon dont les entreprises et leurs dirigeants répondront à ces défis est clef. Leur succès dépendra notamment de la façon dont la fonction juridique et les autres divisions de l'entreprise qui y ont recours sont en mesure de délivrer des services qui s'appuient sur des données fiables et facilement accessibles, économiquement efficaces, qui permettent d'identifier et de réduire les risques tout en accompagnant la croissance et l'amélioration de la productivité.

Pour comprendre ces défis, EY Law et le Harvard Law School Center on the Legal Profession ont mené ensemble, au début de l'année 2021, une large étude, en interviewant 2 000 dirigeants et responsables dans 22 pays. Cette enquête s'est concentrée sur les opérations de la fonction juridique (y compris les ressources humaines, les données, la technologie, et le *sourcing*), la gestion et le pilotage des contrats et la gestion du secrétariat juridique, de la conformité et de la bonne gouvernance des entités juridiques.

Il en résulte une base de données, large et très récente, sur la façon d'opérer et de transformer la fonction juridique, à la fois du point de vue des directeurs et responsables juridiques mais aussi d'autres responsables de l'entreprise.

Au cours des prochains mois, nous allons présenter les résultats de cette étude dans une série de rapports et d'articles. Ce premier rapport, *Transformation de la fonction juridique : défis et opportunités*, se concentre sur la façon dont les entreprises, au vu des priorités de leur PDG, préparent la reprise et quelles sont les conséquences de ces priorités sur la fonction juridique. Si la croissance reprend aux forts niveaux attendus au cours des prochains 18 à 24 mois, les départements juridiques vont devoir faire face à une pression forte pour être encore plus alignés avec les priorités de l'entreprise et pour penser et agir différemment. Alors que le contrôle des coûts va rester clef, accroître la valeur ajoutée de la fonction juridique pour l'ensemble de l'organisation sera un élément de différenciation, et en particulier la capacité d'évaluer et de piloter la myriade de risques accrus dans ce nouvel environnement. Mettre en place des indicateurs clef qui s'appuient sur des données fiables et facilement accessibles sera primordial. Ceci nécessite de repenser l'organisation de la fonction juridique et de ses ressources, pour mieux gérer les risques existants, accompagner la reprise et anticiper les risques futurs.

Cette base extensive de données et les résultats présentés dans ce rapport sont aussi l'occasion d'analyser comment les départements juridiques français se positionnent par rapport aux départements juridiques d'entreprises étrangères, notamment de pays généralement considérés comme plus matures.

Ces données permettront d'enrichir les débats à venir que nous espérons nombreux et utiles pour la transformation de la fonction juridique.



**Virginie Lefebvre-Dutilleul**

Avocat associée

Responsable des solutions EY de transformation de la fonction juridique  
EY Société d'Avocats

# Sommaire

## Enseignements majeurs ..... 6

### Les priorités des PDG et leur impact sur le département juridique..... 8

Priorité 1 : transformer la gestion des risques

Priorité 2 : réduire les coûts

Priorité 3 : numériser les processus

Priorité 4 : accompagner la reprise

### Comment les directeurs et responsables juridiques répondent aux priorités des PDG... 13

Optimiser le recours aux conseils externes

Répondre aux défis de l'internalisation

Numériser et optimiser les processus

Choisir la stratégie de sourcing la plus efficace

## Conclusion ..... 18

## Notre méthodologie d'enquête

L'étude *Global Law Survey 2021* inclut les réponses de plus de 2 000 personnes dans 17 secteurs d'activité et 22 pays dans le monde entier. Les témoignages de 1 000 directeurs et responsables de services juridiques ont été complétés par des interviews de responsables du secrétariat juridique, des achats, de la gestion des contrats commerciaux et du business development.

En parallèle, EY a conduit une autre étude, *The CEO Imperative*, et interrogé des PDG sur leurs objectifs commerciaux pour 2021 et au-delà, dont les résultats éclairent les réponses du *Global Law Survey 2021*.

Considérées dans leur ensemble, ces enquêtes - présentées dans ce premier volet de trois rapports - offrent une vue à 360 degrés de la fonction juridique, du rôle qu'elle doit jouer au sein de l'entreprise et de la façon dont elle est perçue au sein des grandes organisations.

Cette étude fait partie de la série *General Counsel Imperative*, qui propose des réponses et des actions concrètes en vue de la transformation de la fonction juridique. Découvrez d'autres perspectives pour les directeurs juridiques sur [ey.com/generalcounsel](https://ey.com/generalcounsel).

# Enseignements majeurs

En janvier 2021, EY Law et le Harvard Law School Center on the Legal Profession ont mené 2 000 interviews pour mieux comprendre les défis et opportunités auxquels les départements juridiques sont confrontés.

## Cinq enseignements majeurs ressortent de cette étude :

### 1. La gestion des risques est une priorité absolue, mais les niveaux de confiance dans les données sont faibles

Les PDG citent la gestion des risques comme étant le domaine dans lequel ils s'attendent à mettre en œuvre le plus de changements au cours des trois prochaines années. Toutefois, peu de directeurs juridiques se déclarent «très confiants» dans les capacités de leur département à identifier, mesurer et gérer les risques complexes.

### 2. Les chefs d'entreprise signalent que les inefficacités contractuelles ont un impact sur la croissance des revenus

Presque tous les responsables business development déclarent rencontrer des difficultés à travailler avec leurs services juridiques sur des questions liées aux contrats. La moitié d'entre eux (50 %) affirment que les inefficacités du processus contractuel ont entraîné une perte d'activité.

### 3. La charge de travail augmente plus vite que les budgets et les départements juridiques prévoient des réductions de coûts encore plus ambitieuses

Les directeurs juridiques s'attendent à ce que la charge de travail augmente de 25 % au cours des trois prochaines années, mais 75 % indiquent que les budgets n'augmenteront pas en conséquence. Dans le même temps, de nombreux responsables de services juridiques prévoient d'importantes réductions de coûts qui nécessiteront des changements opérationnels majeurs.

### 4. Les dirigeants n'investissent pas assez dans la technologie juridique et l'amélioration des processus

Les directeurs juridiques déclarent que la réduction des coûts passe par la mise en œuvre et l'utilisation de la technologie. Pourtant, les services juridiques ont du mal à obtenir de la part de leur direction un budget pour la technologie et l'amélioration des processus.

### 5. Les services juridiques continuent d'utiliser les solutions traditionnelles de prestations de services malgré les défis croissants

De nombreux services juridiques font état de difficultés importantes concernant la gestion de leurs conseils et de l'internalisation. Les options de libre-service automatisé, les centres d'excellence et les stratégies de co-sourcing semblent être sous-utilisées. Il devient crucial de trouver le bon équilibre entre toutes ces solutions.

« Les interviews menées démontrent que les départements juridiques, des achats et des contrats commerciaux sont soumis à une pression accrue de leurs conseils d'administration, PDG et directeurs financiers pour qu'ils se transforment », explique John Knox, EY Global Legal Managed Services Leader. « Si la maîtrise des coûts reste une priorité, ce n'est pas le seul objectif. Favoriser la croissance, conclure des contrats plus rapidement, fournir des données plus fiables et transformer la gestion des risques sont également des objectifs stratégiques clés pour la plupart des dirigeants d'entreprise. Les services juridiques, des achats et des contrats commerciaux doivent s'assurer que les modèles de fonctionnement sont optimisés pour atteindre ces objectifs. »

Pour répondre aux priorités de leurs PDG, les départements juridiques doivent continuer leur transformation et accroître leur agilité pour s'aligner sur la stratégie globale de l'entreprise. Les services juridiques stratégiques se lancent dans des initiatives audacieuses visant à adopter une approche globale et transparente de la gestion des risques, à maîtriser les coûts grâce à la technologie et à favoriser directement la croissance de l'entreprise. Les plus innovants utilisent une approche de portefeuille, combinant la gestion de conseils externes, l'optimisation interne, la technologie et les stratégies de co-sourcing. Cette recherche vise à fournir des éléments de base que le service juridique peut utiliser pour mieux soutenir les objectifs de l'entreprise pendant la reprise et au-delà.

“

Au-delà du contrôle des coûts, favoriser la croissance, accélérer la conclusion des contrats, s'appuyer sur des données plus fiables pour transformer la gestion des risques sont également des priorités stratégiques clés pour les dirigeants.

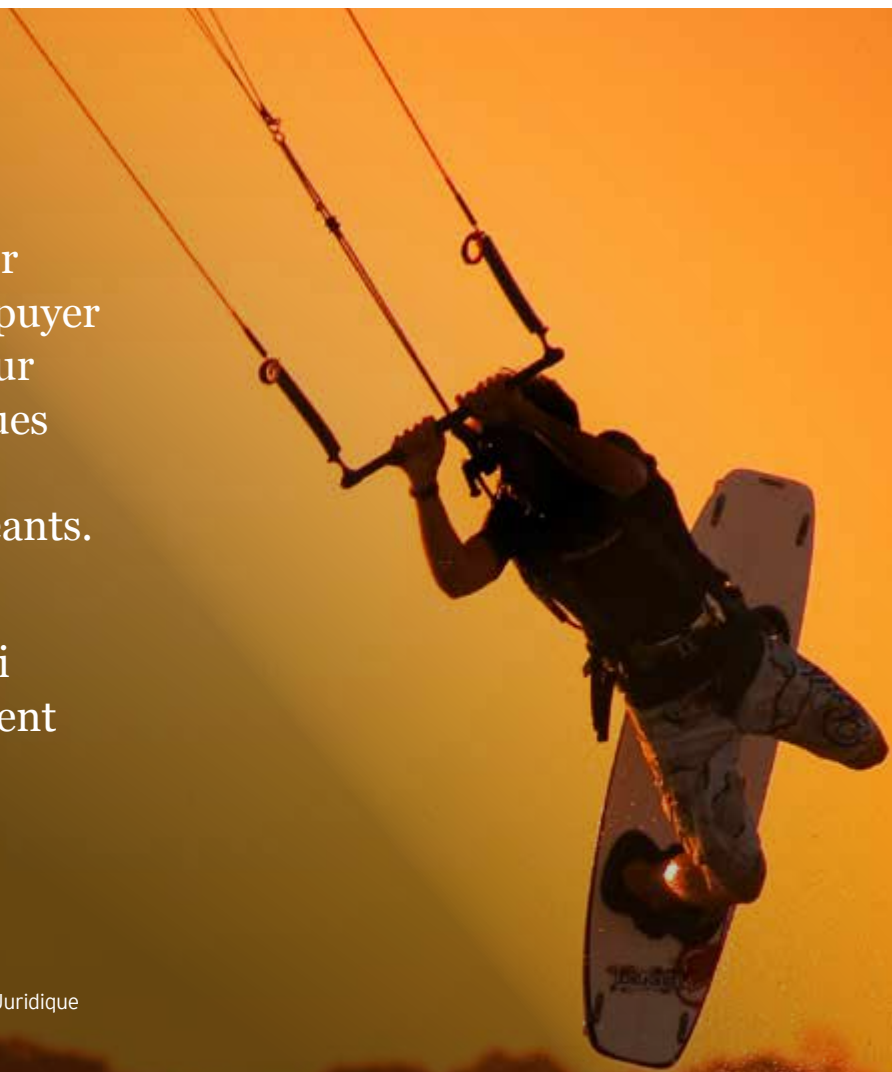
Les départements juridiques, les achats et les équipes de suivi des contrats commerciaux doivent optimiser leurs modèles pour atteindre ces objectifs.

**Virginie Lefebvre-Dutilleul**

Avocat associée

Responsable des solutions EY de transformation de la Fonction Juridique

EY Société d'Avocats



# Les priorités des PDG et leur impact sur le département juridique

Bien que les services juridiques et les autres fonctions commerciales aient leurs propres priorités, il est évident que ces départements ne peuvent pas fonctionner en vase clos s'ils veulent répondre aux besoins de l'ensemble de l'entreprise. Les recherches menées dans le cadre de l'enquête d'EY [The CEO Imperative](#), nous offrent une perspective sur les priorités qu'ont fixées les PDG sur un large éventail de sujets.

Un certain nombre de priorités ont un impact important pour les responsables des services juridiques qui doivent aligner leur organisation sur la stratégie de l'entreprise.

## Priorité 1 : transformer la gestion des risques

Les PDG ont désigné la gestion des risques comme étant le domaine dans lequel ils prévoient de mettre en œuvre le plus de changements au cours des trois prochaines années. Près de la moitié d'entre eux déclarent vouloir se concentrer sur les risques stratégiques et les gérer plus rigoureusement. Cette position est compréhensible, compte-tenu des défis auxquels l'économie mondiale et la plupart des entreprises ont été confrontées en 2020.

Les interviews des directeurs juridiques donnent toutefois une image mitigée de la gestion des risques. La bonne nouvelle est que la plupart d'entre eux font état d'un "certain" niveau de confiance dans la capacité de leur département à gérer les risques complexes (voir la figure ci-contre). Par exemple, 83 % d'entre eux ont déclaré un certain niveau de confiance dans la gestion des règles encadrant la gestion des données personnelles.

Cependant, peu de directeurs juridiques ont déclaré être « très confiants » dans les capacités de leurs services à gérer les risques complexes dans un certain nombre de domaines.

Parmi les PDG qui ont déclaré que la transformation de la gestion des risques était une priorité, 61 % ont exprimé le souhait que leur entreprise adopte une approche plus centrée sur les données, avec une volonté d'accroître l'accès aux données et aux informations pouvant être utilisées pour mieux identifier, quantifier et gérer les risques.

Cependant, les réponses des services juridiques et des dirigeants d'entreprises suggèrent qu'il reste encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine. Par exemple, 68 % des directeurs juridiques disent ne pas disposer d'informations précises et à jour sur leurs entités juridiques. Ce manque de transparence limite la capacité des départements juridiques à identifier les risques fiscaux et de gouvernance auxquels leurs entreprises sont confrontées.

Une proportion similaire (65 %) déclare ne pas disposer de toutes les données et de la technologie nécessaires pour répondre efficacement à une fuite des données, entraînant ainsi des risques liés à la conformité et à la confidentialité des données.

Les réponses des services juridiques et des chefs d'entreprise démontrent également que les lacunes dans la gestion des processus et la sous-utilisation de la technologie limitent la visibilité des risques des entreprises.

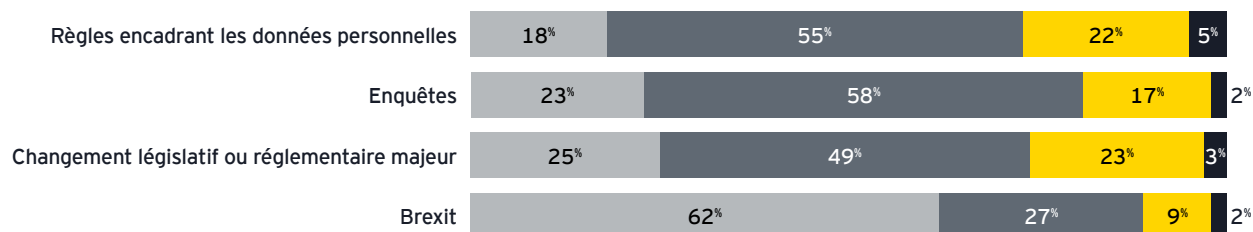
En effet, 69 % des entreprises déclarent que leur processus de création de contrats n'est pas uniformisé, 71 % déclarent que leurs contrats ne sont pas contrôlés pour détecter les écarts par rapport aux modèles contractuels et 78 % indiquent ne pas pouvoir suivre systématiquement le respect des obligations contractuelles. L'absence de gestion des processus et de suivi assisté par la technologie crée un large éventail de risques qui se répercutent sur les chaînes d'approvisionnement des entreprises et les relations avec leurs clients.

Comme le fait remarquer Heidi Stenberg, *EY Americas Legal Function Consulting Leader*, « la volonté des PDG d'adopter une approche de la gestion des risques plus axée sur les données correspond à un besoin de transparence accru. Ils veulent comprendre les risques auxquels leur entreprise est confrontée à un niveau plus granulaire. Les responsables de services juridiques devront faire de cette question une priorité. »

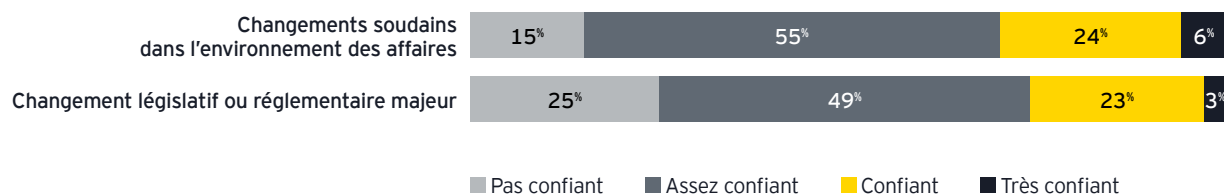
## La plupart des directeurs juridiques ne sont pas très confiants dans la capacité de leur département à gérer les risques juridiques complexes

### Pourcentage de directeurs se déclarant confiants dans la capacité de leur département à gérer les risques

#### Risques juridiques complexes



#### Risques liés aux changements de l'environnement



Source: EY Law Department Survey, 2021

“  
 La volonté des PDG d'adopter une approche de la gestion des risques plus axée sur les données correspond à un besoin de transparence accru [...]. Les responsables de services juridiques devront faire de cette question une priorité.

**Heidi Stenberg**

EY Americas Legal Function Consulting Leader

## Priorité 2 : réduire les coûts

Si la nécessité d'accroître l'efficacité n'est pas nouvelle, les défis économiques dus à la crise sanitaire l'ont mise en évidence. 53 % des PDG ont répondu qu'ils prévoient de réduire significativement leurs coûts au cours des 12 prochains mois. Les services juridiques auront donc un rôle important à jouer pour atteindre les objectifs fixés.

En effet, 88 % des directeurs juridiques interrogés ont déclaré qu'ils prévoient de réduire le coût global de la fonction juridique au cours des trois prochaines années, la pression exercée par le PDG et le conseil d'administration étant la première raison de le faire. La réduction moyenne des coûts au sein des grands groupes - dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 20 milliards USD - est de 18 %. Cela représente une augmentation significative par comparaison aux résultats de l'édition 2019 de notre enquête Reimagining the Legal Function, qui montraient que les grandes entreprises avaient pour objectif de réduire les coûts de 11 %. En effet, aujourd'hui, plus de la moitié de ces départements visent des économies de 20 % ou plus.

Si les départements juridiques prévoient d'économiser un dollar sur les cinq dépensés actuellement, des changements importants devront être apportés à leur mode de fonctionnement. Cela est particulièrement vrai dès lors que les économistes prévoient une reprise en forme de «K» durant les 12 à 24 prochains mois. Au cours de cette période, certains secteurs devraient connaître une croissance importante, tandis que d'autres pourraient être confrontés à des vents contraires qui exigeront davantage de services juridiques pour stimuler la croissance tout en gérant les risques.

# 18%

Objectif moyen de réduction des coûts de la fonction juridique pour les grandes entreprises

# 14%

Objectif moyen de réduction des coûts de la fonction juridique pour les petites entreprises





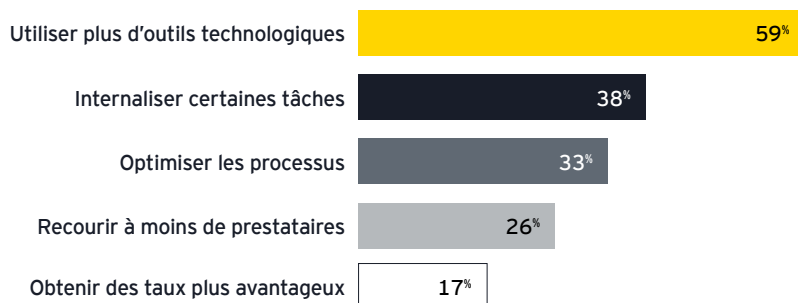
## Priorité 3 : numériser les processus

Les priorités des PDG reflètent le rôle de plus en plus important que la technologie devra jouer dans la transformation continue des entreprises. La numérisation est la priorité numéro un des PDG qui prévoient de modifier leur modèle d'entreprise. En effet, 61 % d'entre eux prévoient de réaliser des investissements importants dans les données et la technologie.

Les directeurs juridiques pensent également qu'une utilisation renforcée de la technologie peut entraîner des avantages importants pour leur service et, par conséquent, pour sa réputation au sein de l'entreprise. 59 % des directeurs juridiques pensent que la technologie offre une opportunité importante ou très importante de réduction des coûts, loin devant toute autre possibilité (voir la figure ci-dessous).

## Quelles sont, selon vous, les opportunités de réduction des coûts ?

### Pourcentage de PDG déclarant que la stratégie mentionnée implique une réduction de coûts importante ou très importante



Source : EY Law Department Trends

Pourtant, il semble que la numérisation des processus juridiques et de gestion des risques soit encore un chantier en cours. Seuls 50 % des services juridiques déclarent avoir beaucoup utilisé la technologie sur l'ensemble de leurs processus au cours des 12 derniers mois (1). Environ un service juridique sur trois déclare encore ne pas disposer de la technologie nécessaire pour entreprendre leurs activités le plus efficacement possible (2).

Des défis similaires peuvent être observés dans d'autres domaines puisque 94 % des entreprises déclarent rencontrer des difficultés avec leurs systèmes de gestion des entités juridiques.

Dans le domaine des contrats, presque toutes (99 %) disent ne pas disposer des données et de la technologie nécessaires pour optimiser les processus. Ces lacunes sont importantes.

Si de nombreuses raisons expliquent pourquoi les services juridiques peinent à mettre en œuvre les nouvelles technologies, l'une d'entre elles est particulièrement intéressante compte tenu de l'attention que les PDG portent à ce domaine. En effet, 97 % des directeurs juridiques ont déclaré avoir des difficultés à obtenir un budget pour investir dans la technologie puisque la priorité de leur direction n'est pas d'investir dans la gestion juridique et des risques.

Rob Dinning, EY EMEA Legal Function Consulting Leader, observe que « convaincre le PDG et le conseil d'administration qu'investir dans la technologie juridique peut accroître l'efficacité, améliorer les services et permettre une gestion des risques plus sophistiquée doit clairement être une priorité absolue pour les services juridiques. Cela nécessite de construire un dossier étayé par des données sur les activités du département juridique, ce qui s'avère souvent difficile pour de nombreuses fonctions juridiques ; c'est un domaine où les compétences en matière d'opérations juridiques peuvent apporter une valeur ajoutée significative. »

## Priorité 4 : accompagner la reprise

Compte tenu des défis auxquels l'économie mondiale est actuellement confrontée, il n'est pas surprenant que les PDG soient préoccupés par les perspectives de croissance de leur entreprise. En effet, 66 % des PDG déclarent ne pas s'attendre à ce que leur entreprise croisse cette année. Plus inquiétant encore, seuls 19 % ont déclaré qu'ils pensaient que la croissance en 2021 serait supérieure à celle de 2020.

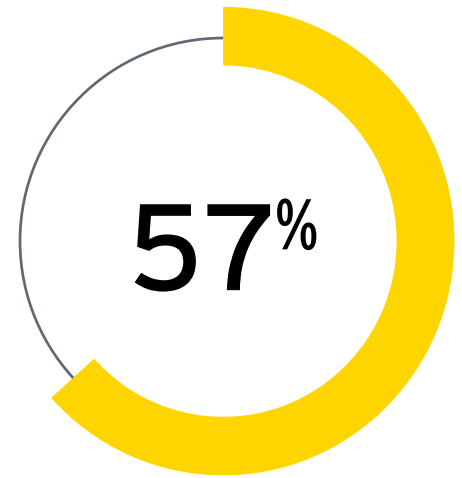
Compte tenu de ces attentes, il est donc crucial que chaque département de l'entreprise soit optimisé afin de soutenir la génération de revenus, encourager la croissance et permettre la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. Nos recherches montrent que les services juridiques et de suivi des contrats commerciaux devront se focaliser sur ces sujets.

De plus, 90 % des responsables de *business development* ont indiqué qu'ils rencontraient des difficultés à travailler avec les achats, les départements juridiques et les équipes commerciales dans le cadre du processus contractuel, et 57 % ont déclaré que les inefficacités du processus contractuel ralentissaient la comptabilisation des revenus.

Plus inquiétant encore, la moitié des responsables de business development ont également indiqué que ces inefficacités avaient entraîné une perte d'activité. Dans l'environnement économique actuel, toute perte de revenus est une source de préoccupation majeure.

Les directeurs juridiques ont conscience de ces défis : seuls 52 % d'entre eux déclarent que le travail quotidien de leur service est aligné sur la stratégie générale de l'entreprise. Le même pourcentage trouve leur service efficace pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

"Faciliter la croissance sera une priorité cruciale au cours des douze prochains mois", note John Knox. "Afin de maximiser les opportunités de croissance, les départements juridiques, les achats et les équipes de suivi des contrats commerciaux devront s'assurer d'être concentrés sur les risques clés et que leurs processus soient optimisés."



des responsables *business development* affirment que les inefficacités du processus contractuel ralentissent la comptabilisation des revenus.

“

Faciliter la croissance sera une priorité essentielle au cours des 12 prochains mois.

**John Knox**

EY Global Legal Managed Services Leader



# Comment les directeurs et responsables juridiques répondent aux priorités des PDG

Pour répondre aux priorités des PDG pour 2021, les directeurs et responsables juridiques, et les autres responsables de l'entreprise devront adopter de nouvelles méthodes de travail.

En effet, une majorité de départements juridiques (92 %) déclarent être déjà en train de changer leur mode de fonctionnement en utilisant différentes approches.

Un peu plus de la moitié des départements (51 %) mettent en œuvre des solutions tactiques conçues pour cibler des problèmes spécifiques. Le même pourcentage a mis en place des programmes de réorganisation de la fonction juridique.

30 % envisagent de créer une relation de co-sourcing ou d'externalisation avec un prestataire externe pour gérer certaines activités du département juridique.

Ce seul fait démontre qu'il n'existe pas une seule façon de se transformer. En effet, de nombreuses organisations choisissent de mener plusieurs stratégies en parallèle en combinant la gestion des conseils externes, l'internalisation, l'optimisation des processus et des technologies et le co-sourcing/l'externalisation. Pourtant, il y a souvent peu de coordination ou d'analyse systématique de la meilleure stratégie à utiliser à un moment donné.

## Optimiser le recours aux conseils externes

De nombreux départements juridiques comprennent les avantages de faire appel à des conseils externes, puisqu'ils apportent notamment une expertise juridique importante.

Cependant, ils ont généralement un coût considérable et consomment une grande partie du budget des services juridiques. Dans le contexte actuel de réduction des coûts, il n'est pas surprenant que les services juridiques se tournent vers des *counsel management programs*. Ces initiatives ont pour but premier de les aider de manière appropriée et d'être mis en œuvre dans le cadre d'une approche globale équilibrée.

Bien que les *counsel management programs* puissent faire appel à un large éventail de stratégies, les plus utilisées concernent le contrôle des honoraires, comme le gel des taux horaires, le recours accru à des accords d'honoraires alternatifs et un focus mis sur l'obtention de taux plus avantageux lors des négociations avec les fournisseurs. 59 % des directeurs juridiques pensent que cette dernière stratégie permet de réaliser des économies.

D'autres approches comprennent une collaboration plus étroite avec des conseils externes par le biais de directives pour les avocats externes, ou le regroupement des dépenses auprès d'un plus petit nombre de fournisseurs.

72 % des directeurs de services juridiques pensent que la réduction du nombre de fournisseurs peut permettre de réaliser des économies.

Seule une minorité de directeurs juridiques estime que ces stratégies permettront de réaliser des économies importantes. Les défis des départements juridiques avec les panels d'avocats illustrent ces difficultés : 83 % disent avoir encore un panel trop large de conseils et 81 % ne disposent pas des ressources nécessaires pour gérer ces panels efficacement. 79 % des directeurs juridiques disent que leurs instructions envers ces panels ne sont pas assez détaillées et 85 % indiquent que leurs conseils ne respectent pas ces instructions.

En outre, si ces stratégies peuvent entraîner une certaine réduction des coûts, il est peu probable qu'elles permettent d'atteindre les autres objectifs des départements juridiques liées à la refonte de la gestion des risques, à la digitalisation et au surcroît d'activité.

Comme le fait remarquer M. Stenberg, « l'optimisation du recours aux conseils permet aux services juridiques d'utiliser ces économies pour d'autres sujets. Réduire le nombre de conseils peut également simplifier les opérations. Ces deux résultats constituent des avancées positives pour les départements juridiques et peuvent aider à assurer la réussite d'autres initiatives de transformation. »

**La clé est d'identifier les forces et les faiblesses de chaque approche et de les déployer sélectivement là où elles offrent le plus d'opportunités.**

## Répondre aux défis de l'internalisation

L'internalisation a été l'une des tendances les plus visibles et les plus discutées sur le marché juridique au cours de la dernière décennie.

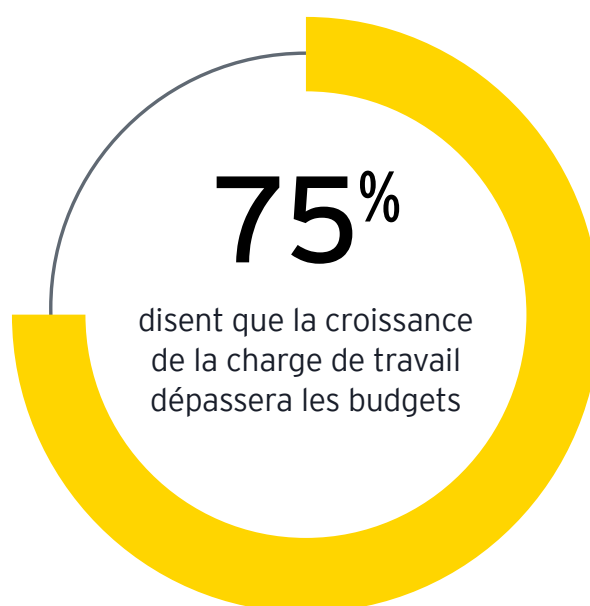
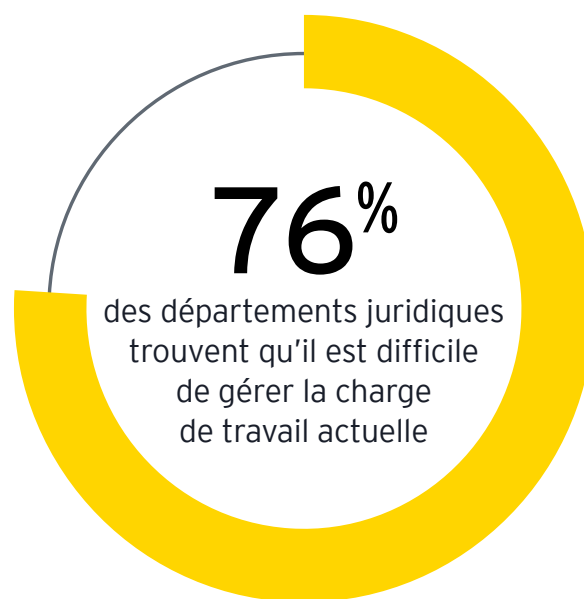
Le transfert du travail en interne peut réduire les dépenses liées aux avocats conseils. Elle offre également la possibilité d'un meilleur contrôle et d'une plus grande intégration avec l'entreprise. Cependant, l'internalisation a également engendré des défis pour de nombreux services juridiques.

L'augmentation de la charge de travail est le résultat le plus évident du transfert du travail en interne. Les directeurs juridiques s'attendent à ce que la charge de travail augmente encore de 25 % au cours des trois prochaines années, alors que les effectifs ne devraient augmenter que de 3 % sur la même période. Ce décalage explique en partie pourquoi 76 % des départements déclarent avoir du mal à gérer la charge de travail actuelle.

Le deuxième défi auquel les directions juridiques font face concerne l'augmentation de ce qui est perçu comme un travail à faible valeur ajoutée. Les responsables des services juridiques indiquent qu'une heure sur cinq est actuellement consacrée à des tâches à faible valeur ajoutée, répétitives ou routinières, et 87 % d'entre eux confirment que leur service consacre trop de temps à ces tâches.

Par conséquent, 47 % d'entre eux déclarent que les volumes croissants de travail à faible valeur ajoutée ont eu un impact négatif sur le moral des employés. Étant donnée l'importance de retenir et d'attirer les talents pour les départements juridiques, de tels chiffres devraient être une cause majeure de préoccupation. De plus, à mesure que les services juridiques ont internalisé des tâches et augmenté leurs effectifs, leur service est devenu de plus en plus complexe.. Cela complique les efforts entrepris pour répondre aux priorités des PDG qui ne sont pas directement liées au contrôle des coûts. Bien que l'internalisation offre certains avantages pour répondre aux priorités des PDG, à savoir notamment repenser la gestion des risques, une plus grande complexité peut aller à l'encontre de ces objectifs.

Les responsables des services juridiques ne sont pas d'accord sur la question de savoir si l'internalisation a été, dans l'ensemble, une bonne stratégie. Alors que 78 % d'entre eux pensent que l'internalisation offre des possibilités d'économies, peu d'entre eux ont l'intention d'augmenter leurs effectifs de manière significative au cours des trois prochaines années. Pour y parvenir, ils devront se tourner vers la technologie et l'amélioration des processus afin d'optimiser le modèle opérationnel du service juridique.



## Numériser et optimiser les processus

Le rôle que la technologie doit jouer dans la transformation des services juridiques ne peut être sous-estimé.

« La technologie peut non seulement permettre de réaliser des économies, d'améliorer la conformité et de réduire les risques de la fonction juridique », déclare Cornelius Grossmann, Global Law Leader chez EY, « mais elle contribue également à répondre aux priorités des PDG en matière de digitalisation de la gestion des risques et de l'accompagnement du retour à la croissance. »

La plupart des responsables de services juridiques déploient un large éventail de stratégies dans ce domaine, notamment la mise en œuvre de nouvelles technologies, l'automatisation et la normalisation des processus, la formation aux meilleures pratiques et le réaménagement des *workflows*. Cependant, la plupart de ces stratégies ne sont pas utilisées de manière intensive ou dans le cadre d'initiatives de transformation plus larges.

Des tendances similaires peuvent être observées avec les technologies effectivement utilisées. Dans le domaine des contrats, les dirigeants déclarent, par exemple, utiliser un large éventail de technologies (voir la figure ci-dessous). Toutefois, seule une minorité utilise ces technologies de manière intensive.

L'une des raisons pour lesquelles les départements juridiques et de suivi des contrats commerciaux hésitent à mettre en œuvre des stratégies d'amélioration des processus à plus grande échelle est qu'ils sont confrontés à plusieurs défis. 90 % des personnes interrogées déclarent avoir eu du mal à identifier un processus qui convienne à l'ensemble des utilisateurs, tandis que 77 % déclarent avoir du mal à adopter de nouveaux processus.

Les services juridiques signalent également qu'ils consacrent trop de temps à la sélection des technologies, que la mise en œuvre prend également trop de temps et que leurs juristes n'utilisent pas pleinement les outils installés.

Les difficultés rencontrées par les services juridiques en matière de numérisation et d'optimisation des processus sont sous-tendues par un problème plus vaste : le manque de compétences. 83 % des services juridiques déclarent ne pas avoir les compétences nécessaires pour automatiser les processus tandis que 41 % déclarent manquer de données ou d'expertises pour justifier une décision d'investissement au moyen des outils technologiques mis à leur disposition.

Il est largement reconnu que la numérisation et l'amélioration des processus peuvent transformer les opérations des services juridiques, mais il existe des obstacles évidents à leur mise en œuvre, notamment le manque d'investissement général, le manque de compétences ou la difficulté à identifier la solution la plus efficace. Les services juridiques devront donc examiner la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs en matière de technologie et d'amélioration des processus, que ce soit en interne ou par le biais d'un prestataire externe.

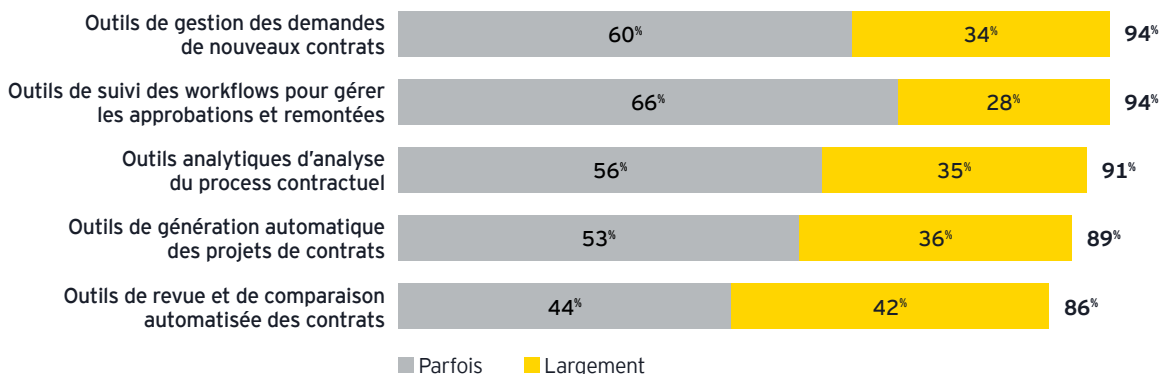
“

**La technologie peut non seulement permettre de réaliser des économies, améliorer la conformité et réduire les risques de la fonction juridique, mais elle contribue également à répondre aux priorités des PDG en matière de digitalisation de la gestion des risques et de l'accompagnement au retour de la croissance.**

**Cornelius Grossmann**

EY Global Law Leader

## Quel outil de gestion des contrats votre organisation utilise-t-elle ?



## Choisir la stratégie de *sourcing* la plus efficace

Il ressort clairement de ce qui précède que le recours aux conseils externes, l'internalisation et le déploiement d'outils technologiques présentent des avantages et des inconvénients. Pour de nombreux départements juridiques, il est logique de jouer sur leurs points forts, et si les faiblesses ne peuvent être corrigées, de chercher des solutions plus larges pour y remédier.

Ces solutions peuvent inclure des options automatisées en libre-service, le recours à des prestataires alternatifs, des relations de co-sourcing ou l'utilisation d'un centre d'excellence *onshore* ou *off-shore*.

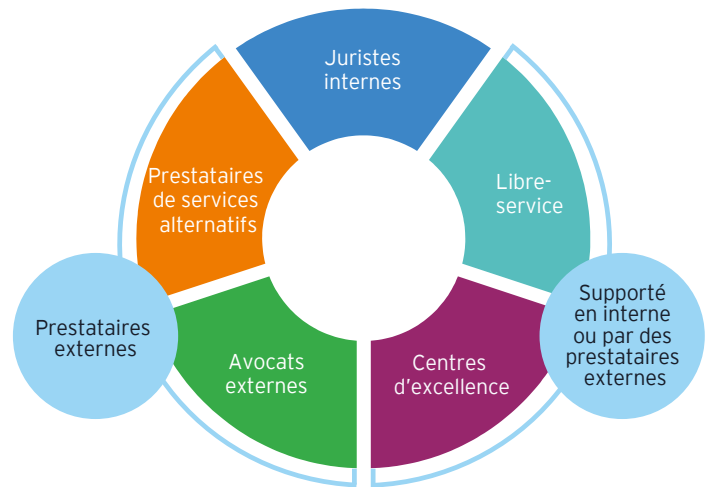
Chacun de ces modes de prestation présente des opportunités et des défis pour les directeurs juridiques qui cherchent à optimiser leur fonction juridique et à maximiser la valeur qu'ils apportent à leur entreprise.

Les options de libre-service automatisé, qui permettent aux personnes d'utiliser des ressources uniformisées et des processus automatisés pour effectuer elles-mêmes le travail requis, peuvent être gérées en interne ou *via* des partenariats avec des prestataires externes. Cette approche peut réduire la charge de travail des départements et créer des services à la demande que les équipes internes peuvent utiliser lorsqu'elles en ont besoin. À l'heure actuelle, peu de services juridiques sont en libre-service au sein des grandes entreprises. En effet, ils sont largement utilisés dans le domaine des contrats, pourtant, seuls 16 % des contrats sont actuellement en libre-service.

Les centres d'excellence (ou centres de services partagés) semblent également sous-utilisés. Si 73 % des entreprises les utilisent pour aider la fonction juridique, seules 9 % y ont recours de manière intensive. L'utilisation d'un centre d'excellence présente de nombreux avantages. Lorsqu'ils sont optimisés, ils peuvent fournir des services à des coûts inférieurs à ceux des cabinets d'avocats traditionnels ou des juristes internes. Cela est particulièrement vrai lorsque les centres se trouvent sur des marchés *onshore* ou *off-shore* à faible coût.

Pourtant, les services juridiques qui envisagent de mettre en place un centre d'excellence efficace ne doivent pas sous-estimer l'importance de l'investissement en temps nécessaire, à court terme, pour obtenir des niveaux élevés de prestation de services. Comme les centres d'excellence peuvent être complexes à gérer, certains départements se tournent vers des prestataires externes pour les aider à gérer le personnel, la formation et améliorer l'efficacité de façon continue.

## Stratégie de *sourcing* juridique



“

Repenser les stratégies de *sourcing* offre des avantages qui vont au-delà du contrôle des coûts. L'utilisation de nouvelles méthodes de prestations de services peut améliorer la gestion des risques.

**Rob Dinning**

Legal Function Consulting Leader

Les prestataires de services alternatifs allient standardisation des processus et utilisation accrue des technologies. Ils utilisent également des modèles de ressources humaines sophistiqués qui font appel à des avocats traditionnels, à des technologues, à d'autres professionnels du droit, et ce en mixant les équipes locales et internationales.

L'appétence pour le recours aux prestataires de services alternatifs est réelle puisque 85 % des directeurs juridiques affirment que leur département juridique utilise leurs services, une augmentation par rapport aux 72 % de 2019.

Le niveau d'utilisation varie toutefois considérablement selon le département juridique et le type de service. Dans certains domaines, comme la recherche réglementaire ou le support documentaire, leur utilisation est généralisée. Dans d'autres domaines, comme la gestion des entités juridiques, leur utilisation est moins courante (voir figure ci-dessous).

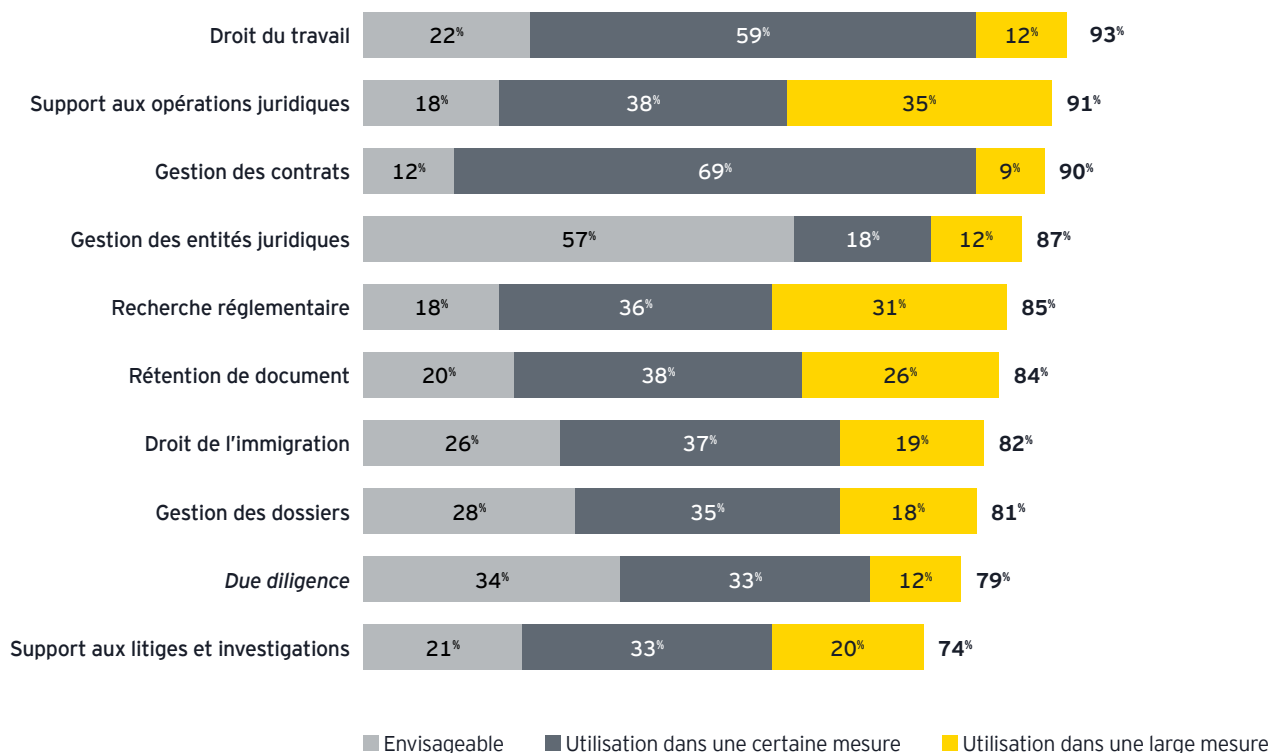
Les interviews des directeurs juridiques laissent à penser que les services juridiques sont prêts à étendre l'utilisation des prestataires de services alternatifs.

Notons que les services juridiques qui utilisent le plus les prestataires de services alternatifs sont aussi ceux qui sont les plus favorables à les utiliser davantage.

« Repenser les stratégies de sourcing offre des avantages qui vont au-delà du contrôle des coûts », déclare M. Dinning. « L'utilisation de nouvelles méthodes de prestation peut améliorer l'activité des entreprises et renforcer la gestion des risques. Les options de libre-service, par exemple, peuvent contribuer à accélérer la prestation de services. »

« L'utilisation intensive de la standardisation des processus et de la technologie par les prestataires alternatifs permet de gérer le risque avec un niveau de granularité plus fin. Elle permet également un meilleur accès aux données et une plus grande transparence des processus. Les entreprises peuvent ainsi mieux identifier, mesurer et gérer les risques. »

## Votre service juridique fait-il appel à des prestataires de services alternatifs dans le domaine suivant ?



# Conclusion

Les priorités des PDG pour 2021 montrent que les services juridiques seront soumis à une pression importante pour accélérer leur transformation dans un avenir proche.

Si le contrôle des coûts est certainement à l'ordre du jour, les PDG misent aussi sur l'optimisation de la valeur ajoutée de la fonction juridique pour l'ensemble de l'entreprise.

Il sera extrêmement important de favoriser la croissance et l'activité au cours des 18 à 24 prochains mois, lorsque l'économie mondiale se redressera. Il sera également crucial d'accompagner la transformation de la gestion des risques afin que les entreprises puissent s'adapter aux nouvelles réalités et anticiper les difficultés futures.

Les interviews avec les directeurs et responsables juridiques, des achats, de suivi des contrats commerciaux et d'autres départements suggèrent que le changement est déjà en cours dans la plupart des fonctions juridiques.

Beaucoup mettent déjà en place de nouvelles stratégies pour optimiser certaines parties de leur département. L'augmentation de ces initiatives et l'optimisation de leur efficacité seront le principal défi des directeurs et responsables de services juridiques en 2021 et au-delà.

La réussite des départements juridiques dans ce domaine sera évaluée au regard de l'alignement sur la stratégie globale de l'entreprise, la transformation de la gestion des risques et la manière dont ils participent au développement de leur entreprise.







## Ernst & Young Société d'Avocats

EY Société d'Avocats est un des cabinets leaders de la fiscalité et du droit. Notre raison d'être est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Nous contribuons à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondons aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de nos compétences, nos équipes sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

**Ernst & Young Société d'Avocats**  
Inscrit au Barreau des Hauts de Seine  
Membre d'Ernst & Young Global Limited

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site [ey.com](https://ey.com)

© 2021 Ernst & Young Société d'Avocats.  
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2106BMC162.  
SCORE France N°2021-075.  
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette étude a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

[ey-avocats.com](https://ey-avocats.com)

## Contacts

### Virginie Lefebvre-Dutilleul

Avocat associée - EY Société d'Avocats  
Responsable des solutions EY de transformation de la Fonction Juridique  
+ 33 (0)1 55 61 10 62  
[virginie.lefebvre-dutilleul@ey-avocats.com](mailto:virginie.lefebvre-dutilleul@ey-avocats.com)

### Cornelius Grossmann

EY Global Law Leader  
+49 30 25471 25050  
[cornelius.grossmann@de.ey.com](mailto:cornelius.grossmann@de.ey.com)

### John Knox

EY Global Legal Managed Services Leader  
+65 6309 8755  
[john.knox@sg.ey.com](mailto:john.knox@sg.ey.com)

### Rob Dinning

EY EMEIA Legal Function Consulting Leader  
+44 7976 840 246  
[rob.dinning@riverviewlaw.ey.com](mailto:rob.dinning@riverviewlaw.ey.com)

### Rutger Lambriex

EY EMEIA Legal Managed Services Leader  
+31 88 40 70425  
[rutger.lambriex@hvglaw.nl](mailto:rutger.lambriex@hvglaw.nl)

### Heidi Stenberg

EY Americas Legal Function Consulting Leader  
+1 312 879 2162  
[heidi.stenberg@ey.com](mailto:heidi.stenberg@ey.com)

### Seth McNary

EY Americas Legal Managed Services Leader  
+1 212 360 9540  
[seth.mcnary@ey.com](mailto:seth.mcnary@ey.com)