

Le pari de la digitalisation de la direction juridique d'Orange.

mercredi 30 août 2017



Adresse de l'article original :
<https://www.village-justice.com/articles/pari-digitalisation-direction-juridique-orange,25722.html>

Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur.

La digitalisation d'une entreprise ou d'un service est souvent associée à l'idée qu'elle va entraîner une suppression d'emplois. Mais il est possible d'inverser la tendance et de démontrer que grâce à ses bénéficiaires, elle va permettre à l'entreprise de gagner en productivité. C'est le pari qu'a fait Nicolas Guérin, Directeur juridique du groupe Orange pour son service ! Mais comment et avec quels outils numériques ? C'est à ces questions que la rédaction du Village de la Justice l'a invité à répondre.

Laurine Tavitian : Vous avez fait le pari de maintenir l'effectif de votre direction juridique grâce à la digitalisation, pouvez-vous nous l'expliquer ?

Nicolas Guérin : Je ne sais pas si nous arriverons à maintenir l'effectif mais c'est le contrat que nous passons. Depuis 8 ans que je suis directeur juridique, nous avons des cycles de programmes qui sont censés permettre à la direction juridique d'optimiser son fonctionnement. Nous l'avons fait avec les indicateurs de performance, le talent sharing, les écoles de formation... avec pour chacun la même idée : se prendre en main et au travers de ces programmes améliorer la direction juridique, sa productivité, son fonctionnement au bénéfice de l'entreprise.

Et parmi les deux derniers programmes que nous avons lancés, il y a celui de la digitalisation. L'idée est de démontrer que le digital peut permettre d'améliorer l'efficacité de la direction juridique et donc conduire à sa transformation en douceur en évitant des réductions d'effectifs plus ou moins importantes. La démarche a tout d'abord consisté à proposer à nos ressources humaines cette équation et une fois que nous avons eu leur accord, à identifier toutes les legaltech françaises disponibles avec l'aide d'Olivier Chaduteau de Day One. Nous en avons sélectionné certaines pour étudier si leurs usages avaient un sens pour nous et répondaient à notre objectif d'optimiser le fonctionnement de la direction juridique. Nous utilisons déjà des outils de formation de masse tels que le serious game ou l'e-learning propres à automatiser les formations les plus basiques. Mais, l'idée était d'aller plus loin et d'en tester de nouvelles pour certaines fonctions de la direction juridique.

Comment allez-vous démontrer ce gain de productivité ?

Dans la direction juridique, nous avons déjà deux grands types d'indicateurs.

Les premiers sont des indicateurs de performance classiques (effectifs et budget) mais nous suivons également au quotidien grâce à des outils dans différents domaines des indicateurs plus spécifiques relatifs aux contrats (nombre de contrats signés, valeur des contrats, chiffre d'affaires, résultat...), aux contentieux (volume de contentieux, volume des dommages intérêts demandés, le pourcentage de succès...), et enfin aux knowledge afin d'évaluer le nombre de formation que nous donnons. Nous mesurerons l'impact du digital sur chacun de ces indicateurs.

Si nous prenons l'exemple du contrat, nous enregistrons leur volume, le temps passé moyen... Si nous mettons en place des outils automatiques qui permettent de générer des contrats, des clauses types, nous allons mécaniquement augmenter le volume de contrats signés par l'entreprise et réduire le temps passé sur chaque acte. C'est un premier effet direct sur nos indicateurs. Il en va de même sur le volet contentieux. Si nous améliorons notre capacité de prédiction dans le litige et si nous arrivons à avoir un outil précis qui va nous dire quelle direction prendre pour obtenir plus de chances de succès, nous allons le voir dans nos indicateurs de performance : le risque et le montant des provisions vont diminuer, nos concurrents vont limiter leur nombre d'action contre nous donc le nombre de

litige va diminuer, et notre taux de succès augmenter. En utilisant des outils de médiation ou d'arbitrage électronique, nous devrions voir le volume de contentieux s'effondrer.

Notre deuxième grande catégorie d'indicateur, ce sont les gains.

Nous mesurons ce qu'encaisse la direction juridique. Si nous optimisons nos contentieux, si nous sommes plus efficaces dans notre analyse de la jurisprudence, nous allons augmenter nos gains et poursuivre la démonstration qu'une direction juridique peut être un centre de profits et non un centre de coûts.

Ce sont des effets directs, beaucoup plus directs que ce que pensent les juristes. Nous améliorons la performance et tous les indicateurs que nous avons mis en place devraient évoluer positivement.

Sur la partie contentieux, quelles solutions avez-vous testées et quels sont les résultats ?

Nous avons testé des solutions d'arbitrage tels qu'eJust ou FastArbitre sur des contentieux de série qui sont par définition répétitifs. Nous avons sélectionné des contentieux qui avaient été jusqu'au bout, traités par les tribunaux de commerce et d'instance puis nous avons appliqué rétrospectivement à ces cas tranchés, les outils. Nous avons ensuite comparé le résultat obtenu en réel et celui qu'on aurait obtenu avec les outils sur trois points : le coût, la durée, et l'efficacité c'est-à-dire la solution. Sur le coût, c'est 10 fois moins cher : quelques milliers d'euros de frais de procédure devant le tribunal de commerce contre quelques centaines d'euros pour une procédure dématérialisée par un outil. Sur la durée, c'était 18 mois devant le Tribunal de commerce contre une semaine avec un outil et en terme d'efficacité, nous avons eu 80 % de résultats identiques. Il y a donc un effet direct mais cela ne vaut que pour les contentieux de série ou de masse. Dès que le contentieux devient compliqué, il faut que l'humain reprenne la main.

Selon moi, ces outils peuvent être utilisés pour gérer les contentieux de série mais aussi le pré-contentieux. Ce n'est pas vraiment du litige mais plus de la relation-client car il s'agit d'éviter le contentieux. Pour des problèmes de factures ou de services concernant les professions libérales par exemple aller devant les tribunaux est trop long et engorge ces derniers sur des dossiers sans intérêt. Nous pourrions donc dans ce cas utiliser ce genre d'outil et faire une médiation permettant dans des conditions limitées en temps et en volume de régler le litige. Nous avons moins évalué quantitativement les coûts car la relation-client n'est pas gérée par la direction juridique mais nous avons quand même réalisé des tests. Nous réfléchissons encore et à ce jour nous n'avons pris aucun des 2 outils testés.

Comment testez-vous la justice prédictive chez Orange et dans quel domaine ?

Nous testons la justice prédictive avec Predictice ([Lire notre article à ce sujet](#)) et notre équipe de juristes spécialisés dans le contentieux faillite, recouvrement. Mais nous avons commencé par commettre une petite erreur de méthode en testant l'outil tel quel. Leurs bases de données reposent sur les décisions de la Cour d'appel de Paris, la Cour de cassation et un peu des tribunaux de commerce et ne répondent pas de manière assez efficace aux interrogations de nos juristes. Malgré le fait que l'outil et la démarche soient vraiment excellents, il y avait un problème de database.

C'est pourquoi, nous avons commencé à réfléchir avec eux et avec d'autres fournisseurs éventuels. Nous voulons leur proposer d'inverser quelque peu les choses et de mettre à disposition nos bases de données. Et pourquoi pas réunir plusieurs entreprises autour d'une table pour alimenter cet outil avec une database qui serait partagée et multi-secteurs. Le problème de l'anonymisation ne se poserait pas parce que la justice du droit des affaires dans beaucoup de pays est publique. Ce qui est le plus dur, c'est d'aller chercher l'information car les tribunaux de commerce, les autorités administratives n'ont pas toujours des bases de données actualisées. C'est un problème de temps pas d'anonymat. L'idée est donc de prendre toute cette justice publique et de la mettre en commun pour avoir une base de données utile. Cela permettrait de faire de la prédiction et de savoir s'il est préférable d'aller devant telle autorité de concurrence ou de régulation nationale en Allemagne ou en France ou devant la commission européenne dans tel secteur sur tel sujet... C'est la proposition que nous voulons faire au legaltech en France.

Pourquoi vous intéressez- vous aux chatbots ?

C'est parti d'une idée d'un de mes juristes qui travaille avec le laboratoire d'Orange pour faire des chatbots de plus en plus intelligents dans le domaine de la relation-client. Ce sont des robots qui répondent à nos clients quand ils sont mécontents avant d'entrer en contact avec un humain. C'est un SAV en ligne. Je n'y croyais pas parce que le droit n'est pas du SAV mais il m'a fait une démonstration sur quelques questions relatives à la protection des données. Au début, je tapais des mots génériques tels que CNIL, protection des données, sanction pénale, puis je suis entré de plus en plus dans le détail et je me suis trouvé face à un robot qui qualifiait ma question et m'amenait à la préciser. Il m'a donc convaincu qu'il y avait un intérêt à concevoir et utiliser des chatbots dans le domaine juridique ([Lire notre article à ce sujet](#)).

Aujourd'hui l'idée est donc d'utiliser ces robots contextuels pour former les clients internes et leur permettre d'affiner leurs questions car souvent les juristes perdent du temps au quotidien pour comprendre la question réellement posée. L'opérationnel a conscience qu'il y a un problème mais il ne sait pas toujours le formaliser ou le verbaliser. Avec cet outil, il peut qualifier sa demande et avoir un début de réponse avant que le juriste ne réponde totalement à celle-ci. C'est cette démarche que nous souhaitons industrialiser et que nous testons sur la protection des données personnelles et le droit de la concurrence. Et avec la prolifération de nouveaux textes en ce moment, il y a beaucoup d'autres sujets qui pourraient faire l'objet d'un traitement automatisé.

Propos recueillis par Laurine Tavitian

OTRAS IMÁGENES



JPEG - 48.8 ko
400 x 601 pixels
