

L'humain, premier enjeu de la mutation digitale des directions juridiques.

mercredi 3 mai 2017



Adresse de l'article original :
<http://www.village-justice.com/articles/humain-premier-enjeu-mutation-digitale-des-directions-juridiques,24876.html>
 Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur.

Le 25 avril dernier avait lieu la 6ème édition des débats du Cercle Montesquieu. Parmi les conférences proposées, l'une d'elle était consacrée à la mutation digitale des directions juridiques et mettait en avant dès son titre l'importance d'une « nécessaire approche humaine du changement ». Chaque intervenant a en effet insisté sur un point essentiel : dans ces transformations que connaissent les directions juridiques, l'aspect technologique est secondaire. Le point fondamental reste l'humain, dans la mise en œuvre d'une politique de management permettant de désamorcer les freins inévitables dans un processus de changement.

« *Mettre l'humain au centre du changement* » : voilà comment Sybil de Geoffroy, responsable juridique du département nouvelles technologies/propriété intellectuelle à la SNCF, et animatrice de la table ronde, a résumé l'enjeu du débat. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

La mutation digitale, c'est-à-dire la conception et la mise en place d'outils technologiques au sein d'une direction juridique, peut rencontrer des obstacles, et notamment une forme de rejet des personnes qui doivent s'en saisir – juristes, comme clients internes. Un refus de se moderniser ? Des outils ? De la technologie en général ? Non. Comme le souligne Olivier Chaduteau, associé chez Day One, « *on parle trop du digital* », qu'il qualifie de « *secondaire* ». Le blocage ne vient pas du fait qu'il s'agisse d'une transformation digitale, mais qu'il s'agisse d'une transformation.

Franchir la barrière de l'humain pour conduire le changement

Comme l'expose Sophie Boissier, entraîneur de managers et de commerciaux chez Youtopie, une personne sera, par réflexe, réfractaire au changement. C'est donc dans cette optique que la préoccupation de l'humain doit être centrale : puisque les blocages viennent des personnes, toute la stratégie de management doit être tournée vers elles. « *Il faut une prise de recul, une communication et une attitude adaptée, être à l'écoute des équipes, comprendre les besoins, pour effacer les freins et intégrer les nouvelles organisations et les nouveaux outils.* »

La digitalisation des directions juridiques a en effet des impacts directs sur les individus. « *Le digital a trois grandes conséquences : la transformation de l'accès à la connaissance, une nouvelle organisation du travail, et une nouvelle forme d'intermédiation* » souligne Jérôme Barré, directeur des ressources humaines du groupe Orange. Une pression s'exerce sur les juristes, puisqu'on leur demande un niveau d'expertise plus élevé, les repères d'organisation se perdent, avec la disparition des unicités de temps, de lieu, et d'action ... De quoi déboussoler et effrayer. « *La révolution digitale va beaucoup plus loin, et c'est pour ça que les freins sont d'autant plus importants*, confirme Charlotte Karila Vaillant, associée fondatrice de Signe Distinctif. *C'est un véritable changement de paradigme, une transformation qui nous oblige à sortir des modes de fonctionnement traditionnels.* »

Le management, l'élément clé en période de mutation

Face aux remises en question, à l'impression que le métier choisi ne sera plus celui que l'on souhaitait exercer, il faut donc rassurer. « *Il est effectivement essentiel d'avoir une communication adaptée, et que les juristes sachent où est-ce qu'on souhaite les emmener* » souligne Fabrice Dubois, directeur juridique Europe chez Intercept Pharmaceuticals. « Donner du sens » est ainsi un moyen de réduire ces « freins réflexes », ainsi que le stress engendré par les premières utilisations.

Mettre en avant ce que l'utilisateur y gagne permet aussi de disposer de bons arguments pour convaincre. Pour Olivier Chaduteau, deux points sont importants : le collaboratif et la valeur. Et pour cette dernière, « *il faut travailler sur ce qui correspond à son niveau d'expertise et d'expérience* ». Par cette réorganisation pragmatique, certaines tâches peuvent par exemple être accomplies directement par le client interne. Et le meilleur moyen de le convertir à ces nouveaux usages est de lui prouver qu'il s'agira d'abord d'un avantage pour lui, « *en démontrant qu'il sera plus autonome, plus rapide, plus agile* ». Enfin, un autre élément à son importance : le temps. « *Il faut lâcher du lest et accepter que l'appropriation se fasse de manière différente, dans des temps différents* » confirme Jérôme Barré.

« *Le manager doit avoir une position d'exemplarité, sans lâcher mais tout en étant à l'écoute des craintes* » résume ainsi Charlotte Karila Vaillant. Conviction, exemplarité, écoute, patience, pédagogie ... Voilà ce qu'implique donc un management tourné vers l'humain, essentiel pour mener à bien les mutations, digitales ou non.

Un dernier point, en parallèle de ces questions de management, a été souligné par les intervenants : celle de la formation initiale. Le fait que les jeunes juristes, fraîchement sortis de l'université, soient eux-mêmes désarçonnés par ces transformations, posent en effet question : la formation des juristes est-elle adaptée à la réalité du métier ? Et le contraste (voire la déception, pour certains ?) n'est-il pas une autre source de freins ? Dans ce cas, ne faudrait-il pas développer les **soft skills** aux côtés du juridique, dès les premières années de droit, afin de faciliter ces mutations ?

Clarisse Andry Rédaction du Village de la Justice
