

Best practices pour déployer une solution CLM

Reflète du monde, le droit exige des juristes de s'adapter avec agilité à des évolutions rapides et profondes. Pour ce faire, ils nécessitent du temps pour la formation et la réflexion, et doivent donc se libérer des tâches automatisables. La gestion automatisée de contrats (Contract Lifecycle Management, ou CLM) va donc se généraliser rapidement, comme tout système à bénéfices multiples répondant aux besoins du moment. Voici quelques conseils pour mener à bien ce beau projet de transformation.

PAR PHILIPPE GINESTIÉ

Un CLM permet de réduire de 50 à 80% le temps de production d'un contrat et de déléguer les contrats répétitifs aux opérationnels.



Philippe Ginestié,
avocat et fondateur de Gino LegalTech

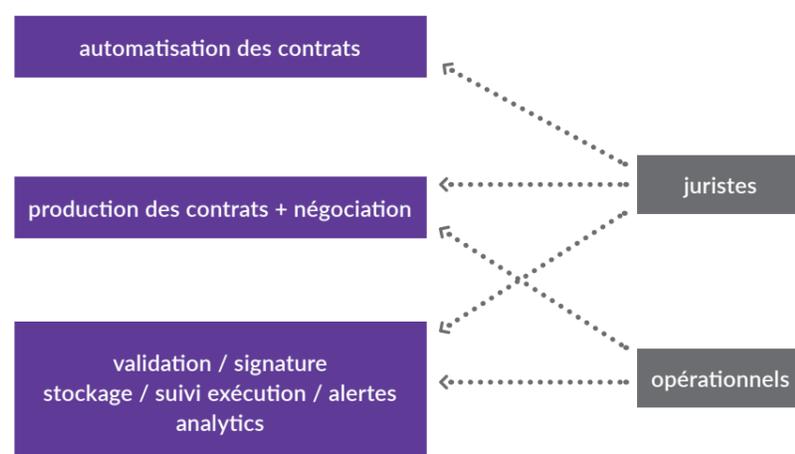
Le choix d'un CLM est une décision structurante, qui conditionne l'efficacité et la profondeur de la transformation numérique en matière contractuelle. Réussir le choix et l'installation d'un CLM dépend de quatre facteurs essentiels :

- l'adéquation aux besoins de l'entreprise de ses fonctionnalités ;
- l'adaptabilité de ces fonctionnalités aux besoins précis de l'entreprise (la pratique le révèle, là aussi, le diable est dans le détail) ;
- l'intuitivité ;
- la qualité de l'accompagnement pour la prise en main et le déploiement.

Practice n° 1 SE DOTER D'UN COMPARATIF DES FONCTIONNALITÉS DES CLM DU MARCHÉ

Le déploiement efficace d'un CLM suppose d'identifier les fonctionnalités des différents systèmes du marché et leur intuitivité, et de les mettre en regard des besoins de l'entreprise.

Ces fonctionnalités peuvent être regroupées en trois blocs : L'examen des différents CLM du marché permet de faire un inventaire complet des fonctionnalités disponibles.



Practice n° 2 CONFRONTER LES BESOINS DE L'ENTREPRISE AUX FONCTIONNALITÉS DISPONIBLES

Cet inventaire est à confronter aux besoins des entreprises en matière de CLM dans trois domaines :

Productivité et qualité du service juridique

Les gains sont considérables :

- immédiats : grâce à la réduction de 50 à 80 % du temps de production d'un contrat et à la faculté de déléguer, en toute sécurité juridique, la production de contrats répétitifs à des opérationnels ;
- à moyen terme : grâce à la capitalisation de l'expertise et de l'expérience contractuelle, les juristes enrichissant en permanence leurs modèles automatisés de la variété de leurs expériences et des évolutions du droit, ils se créent ainsi des outils qui incorporent une thésaurisation des besoins et pratiques contractuels de l'entreprise.

Optimisation de la production, négociation et signature des contrats

La délégation de la production de certains contrats aux opérationnels est d'une grande efficacité et permet de réduire, souvent significativement, le "time to closing", facteur essentiel de réussite. Les modules de négociation, de validation et de signature organisent et permettent de contrôler ces processus.

Exploitation fluide des données contractuelles grâce à une interopérabilité forte et à des outils d'analytics

La totalité des données contenues dans les contrats sont d'une grande richesse, souvent mal exploitée. Le CLM doit permettre de transmettre automatiquement ces données à tout système informatique interne ou externe à l'entreprise. Cette

interopérabilité est une source importante d'automatisation de toutes les chaînes de traitement impliquées par la signature d'un contrat. Enfin, le CLM doit permettre la réalisation d'analytics à partir de la base contenant la totalité des données contractuelles.

Practice n° 3 DÉCIDER DU CHOIX DU CLM EN CONCERTATION AVEC PLUSIEURS SERVICES

Les bénéfices à attendre d'un CLM concernent des services très différents de l'entreprise : juridique, commercial, comptable, ressources humaines, informatique, financier, achats, transformation numérique, etc.

Le choix d'un CLM est donc une décision à prendre par la direction juridique en concertation avec plusieurs services de l'entreprise. Cette direction est, en effet, le pilier du bon fonctionnement du système, même si elle n'en n'est pas le seul bénéficiaire. Ce faisant, l'orchestration d'un processus contractuel automatisé constitue pour le service juridique une opportunité d'élargissement de son impact dans l'entreprise.

Practice n° 4 VÉRIFIER L'ADAPTABILITÉ ET L'INTUITIVITÉ DU CLM CHOISI

Les utilisateurs sont devenus très exigeants en termes de facilité d'utilisation et d'adaptabilité aux besoins précis de l'entreprise. En conséquence, pour être efficace, un CLM doit être adaptable et intuitif, car l'intuitivité est devenue une donnée incontournable de l'adoption des systèmes informatiques. Sans elle, les systèmes sont délaissés.

Chaque entreprise a ses besoins propres et, en conséquence, doit pouvoir adapter certaines fonctionnalités du CLM à ses spécificités. Cette adaptation peut être un facteur important de réussite. Le

fournisseur du CLM doit donc disposer d'une agilité prouvée dans l'adaptation de son système aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Enfin, facteur déterminant du succès, le CLM doit être hautement intuitif. Un pilier de son efficacité est la capitalisation de leur expertise par les juristes, conditionnée par leur faculté à utiliser le système directement et facilement. C'est une caractéristique incontournable pour bénéficier de cette capitalisation. Si la création et l'enrichissement des modèles automatisés n'est pas intuitive, en particulier en se faisant en no code, directement dans Word et par des instructions aussi simples que celles de Word, le CLM fait l'objet de rejet.

Practice n° 5 S'ASSURER DE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

L'installation et le déploiement d'un CLM est une opération qui demande un accompagnement par des spécialistes. Si le CLM choisi est intuitif, sa prise en main est rapide et facile, d'une à quatre heures selon le rôle des utilisateurs. Toutefois, son déploiement suppose un accompagnement par des spécialistes dans deux dimensions :

- Les utilisateurs doivent être regroupés en espaces de travail, qui assurent la confidentialité et gèrent les accès à des ressources telles les classeurs ou les listes de contreparties. Cette organisation des espaces de travail, éventuellement hiérarchisés, doit se faire avec les conseils d'une personne disposant d'une véritable expérience dans le domaine.

- Au-delà de la prise en main du système qui est quasi-instantanée, les juristes doivent bénéficier d'un transfert de savoir-faire pour acquérir ce regard analytique sur les actes qui permet d'optimiser leur automatisation.



décisif. Il faut bien entendu un budget et la personne qui gère en permanence le projet. »

Sur la vision à long terme du projet de transformation. « J'avais au départ une forte intuition mais pas de vision précise du périmètre final, signale Olivier Giannoni. La vision s'est affinée en marchant. Plus nous avançons dans le projet, plus nous identifions de nouvelles pistes d'amélioration. »

Sur la gestion et l'organisation du projet en interne. « Nous n'avons pas aujourd'hui de Legal Ops au sein de notre établissement, témoigne Olivier Giannoni. Nous ne connaissions pas cette fonction jusqu'à récemment. Les principales responsabilités de cette fonction sont aujourd'hui éclatées entre cinq personnes au sein de l'entreprise entre juristes et non-juristes :

- Le budget est sous la responsabilité du directeur juridique ;
- La gestion de projet est assurée par la responsable juridique qui prend aussi en compte les besoins des juristes ;
- Les aspects techniques sont gérés par un chef de projet informatique ;
- La définition des processus par un chef de projet dématérialisation.

« Les décisions se prennent de manière collégiale au cours du comité de pilotage mensuel, après en avoir délibéré en comité projet, avec le cas échéant la présence du ou des partenaires, explique Justine Jadot, responsable juridique au sein de l'UGAP en charge du projet DJTaL. Nous avons utilisé un outil de gestion de projet, Tempo, pour optimiser le travail de l'équipe pendant le POC (*proof of concept*). Des templates internes (respect des jalons, visibilité du budget...) servent pour la préparation des Copil. Récemment, nous avons ouvert un canal sur Teams pour dialoguer en mode collaboratif avec la direction achat. »

En respectant ces cinq pratiques, l'entreprise est assurée de faire un choix réussi de CLM et d'entrer avec succès dans le processus vertueux et indispensable de réaliser sa transition numérique dans le domaine contractuel.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Afin de disposer d'un regard croisé sur les *best practices* pour la mise en œuvre d'un projet de digitalisation en matière contractuelle, voici le témoignage de l'UGAP (Union des groupements d'achats publics), client de Gino LegalTech. Cette centrale d'achat public pour les entités gouvernementales génère un chiffre d'affaires de 5,2 Mds€, avec 1,4 million de références issues de plus de 3 400 marchés actifs.

La direction juridique de l'UGAP était à la recherche d'une solution à la hauteur de la croissance importante qu'elle connaît ces dernières années, et en mesure de gérer des instruments contractuels et juridiques volumineux et complexes. Elle souhaitait également via ce projet de transformation de son processus d'élaboration des documents de marché, créer de l'attractivité en capitalisant sur ses savoirs faire et expertises métiers, dans une organisation moderne, innovante et à la pointe de la technologie.

Sur l'accès du juriste à l'intelligence augmentée dans la gestion des contrats. « L'intelligence est au niveau du juriste,

souligne Olivier Giannoni, directeur juridique de l'UGAP. La LegalTech lui apporte une "aide à l'intelligence". Cela maximise la valeur ajoutée du travail des juristes. »

Sur la rédaction du cahier des charges. « Après avoir étudié nos processus, nous avons rédigé un cahier des charges en interne à quatre personnes, précise Olivier Giannoni. La formalisation des besoins n'est pas très éloignée de l'activité de l'UGAP qui a l'habitude des marchés publics. L'exercice n'est pas compliqué mais prend du temps. »

Sur le choix du fournisseur. « En participant à des salons et en faisant de la veille sur Internet, nous avons identifié six fournisseurs, indique Olivier Giannoni. Après avoir sollicité des démonstrations, nous nous sommes attachés à répondre à deux questions : est-ce que la solution correspond aux besoins ? Est-ce que la solution a des fonctionnalités précises ? Suite à quoi nous avons formalisé et lancé un appel d'offres auprès de seulement deux entreprises. »

Sur la validation du projet en interne. « Obtenir le *go* de validation du projet a été un long travail de conviction auprès de la direction générale et de mes équipes, rapporte Olivier Giannoni. Défendre le projet comme un projet d'entreprise et pas seulement de la direction juridique a été un argument



Marketing juridique : faire savoir vos savoir-faire

Le marketing juridique peut se définir par des actions de communication. Ces actions se font sur trois niveaux différents : actions internes à la direction juridique, internes à l'entreprise et externes à l'entreprise. Ce rôle est essentiel et, pourtant aujourd'hui, peu de juristes ont le temps de s'y consacrer. Le Legal Ops vient pallier ce manque de temps et de ressources en gérant ces actions de communication pour la direction juridique. Venez découvrir dans quel but et comment...