

Innovation juridique : quelles méthodologies

Les juristes ont toujours innové. Mais, leurs innovations n'ont jamais été qualifiées comme telles car perçues comme faisant partie du processus naturel d'évolution du droit et de son application. Aujourd'hui, l'innovation juridique est une préoccupation cardinale avec un double objectif : apporter un service juridique de qualité adapté au rythme du business et assurer la conformité aux réglementations. Les juristes d'entreprise doivent être partie prenante de ce mouvement d'innovation pour intervenir de façon efficace, au bon moment, avec des outils pertinents. Se pose dorénavant la question de savoir ce qu'est l'innovation dans le domaine du droit et surtout comment faire ?

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET ANTOINE MASSON

Innover signifie changer par esprit et désir de nouveauté. Imaginer ou encore "avoir des idées" n'est pas innover car l'innovation implique une matérialisation. Une idée ne produit de fruits que si on la développe. Les domaines où l'innovation peut trouver à s'épanouir sont vastes. À côté des domaines traditionnels de l'innovation juridique (réformes législatives, montages juridiques, combinaisons innovantes d'instruments juridiques, etc.), il existe aujourd'hui des innovations nouvelles et foisonnantes tels que les nouveaux outils (recherche juridique, assistance à la rédaction d'actes, assistance à la gestion des procédures, dématérialisation / version online, outils de partage d'informations, formation en ligne, justice assistée par ordinateur, robot juridique, *smart contracts*, *blockchain*), les innovations organisationnelles ou stratégiques, portants sur les méthodes de travail ou encore les modes de présentation du droit.

Pour innover, il faut dépasser ses craintes et accepter de repenser les modalités d'exercice de son métier. Toute innovation trouve son origine dans un besoin ou une idée mais elle ne réussit que si le processus est visualisé et suivi. Comme un alpiniste pour

l'ascension de l'Himalaya, le juriste inventeur doit suivre une carte. Cette carte, c'est la méthodologie.

La première tentative pour formaliser une méthodologie de l'innovation juridique semble avoir été celle du Hague Institute for Innovation of Law en 2012. Reposant sur six piliers (penser en termes d'acceptabilité juridique et sociale / concevoir l'innovation juridique comme un écosystème / apprendre en temps réel / définir les besoins des justiciables / réfléchir autrement / évaluer les idées générées au regard des objectifs identifiés), la méthode proposée vise à aider les autorités publiques à innover. Parmi les aspects intéressants proposés par cette approche figure notamment la nécessité de tenir compte de l'acceptabilité de l'innovation et des échecs. Mais, si cette méthode a été la première à s'interroger sur la manière dont les systèmes juridiques pouvaient épouser des démarches d'innovation, elle reste, dans son ensemble, assez brouillonne, les aptitudes et savoir-faire étant mis sur le même plan que les phases du process.

Il faut attendre la transposition par Margaret Hagan au juridique de la méthode du *design thinking*, rebaptisée pour l'occasion *legal design* (à ne pas confondre avec l'infographie juridique également appelée *legal design*), pour

qu'une véritable méthodologie propre à l'innovation juridique soit proposée. Celle-ci repose sur un processus itératif en quatre étapes (découvrir et comprendre le domaine cible / synthétiser et identifier les points de blocage rencontrés par les utilisateurs / générer des idées, / prototyper des solutions pour vérifier la pertinence des idées) visant à concevoir, à partir des points de blocage, un prototype d'innovation. La dernière étape consiste dans sa mise en œuvre opérationnelle¹.

Si elle reste la plus connue, la *legal design* n'est cependant pas la seule méthodologie. Ainsi, dans l'ouvrage *Innovation Juridique et Judiciaire* (lire p. 36), Véronique Chapuis-Thuault, directrice juridique et vice-présidente de l'AFJE, propose une nouvelle méthode développée à partir de son expérience. Cette approche, associée à une échelle de progression LTRL (*Legal Technology Readiness Level*)² en neuf phases (voir encadré ci-contre), dérivée de l'échelle construite par l'agence spatiale européenne (ESA)³, offre l'avantage de proposer une méthode complète, allant de la genèse de l'idée à sa transformation. La valeur ajoutée de cette méthode originale est d'aller au-delà du processus de création, en décrivant les facteurs humains, techniques et stratégiques (capitaliser sur les besoins

¹ Margaret Hagan, *Law by Design*, <http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>

² Méthode p.76 à 89, Véronique Chapuis-Thuault, *Innovation Juridique et Judiciaire*, op. cit.

³ LTRL, Véronique Chapuis-Thuault, p. 91 et 92 op. cit.

et les motivations pour favoriser la créativité, mobiliser les décideurs et obtenir des budgets, impliquer les parties prenantes, organiser l'acceptabilité, y compris via la formation) qui peuvent servir de leviers pour avancer durant les différentes phases, y compris pour assurer l'acceptabilité de l'innovation.

Certes, le recours à une méthodologie ne remplacera jamais l'envie de changer. C'est d'ailleurs l'une des critiques adressées au design thinking, à savoir qu'en se banalisant, cette méthode risque de devenir un process linéaire et fermé, tout au plus capable de produire de l'innovation incrémentale. La créativité va plus loin que le design. Or, l'un des

avantages de la méthode présentée avec l'échelle LTRL est qu'elle combine les approches d'innovation et de design favorisant un dialogue inter-métiers qui permet l'émergence de différents types d'innovations ; en outre, elle se présente comme un véritable mode d'emploi pour mener les innovations jusqu'au déploiement auprès des utilisateurs. ■

zoom

LTRL (LEGAL TECHNOLOGY READINESS LEVEL) ET SES NEUF PHASES

LTRL	NIVEAU DE MATURITÉ	DESCRIPTION
LTRL 0	Identification d'un besoin	Le besoin en innovation juridique est identifié avec une définition du contexte et des objectifs.
LTRL 1	Principes de base observés et rapportés	Les modalités juridiques et techniques de réponse au besoin ainsi que le projet d'application sont précisés. Un cahier des charges est établi, précisant ce qui peut être digitalisé et ce qui ne peut pas l'être.
LTRL 2	Conception de l'invention	L'invention débute. Les principes de base de l'innovation sont décrits.
LTRL 3	Preuve de concepts juridiques et techniques	La R&D est initiée en collaboration avec les scientifiques. Des spécifications techniques précisant l'innovation juridique, son mode de fonctionnement et de mise en œuvre sont établies et validées.
LTRL 4	Première expérimentation	Une première réalisation de l'innovation est testée pour vérifier qu'elle répond aux enjeux juridiques et que la conception technique associée peut fonctionner et répondre au besoin initial. Une équipe-projet est constituée. Le juriste-inventeur est maître d'ouvrage du projet et collabore étroitement avec le scientifique maître d'œuvre. Le maître d'œuvre pilote l'équipe-projet, dont le juriste-maître d'ouvrage fait partie.
LTRL 5	Test du premier prototype	Un prototype est réalisé en intégrant les corrections détectées comme nécessaires lors de l'étape 4. C'est une étape-clé qui valide la faisabilité technique et de l'industrialisation du prototype, ainsi que l'acceptabilité de l'innovation juridique. Si les critères ne sont pas remplis, décision peut être prise d'arrêter le projet pour non-faisabilité. C'est pour cela qu'elle marque la fin de ce qu'on appelle "la vallée de la mort".
LTRL 6	Démonstration du système dans un environnement significatif	Le système a été développé. Il est testé pour vérifier son fonctionnement et la qualité de ses réponses aux exigences juridiques initiales.
LTRL 7	Démonstration du système prototype en environnement opérationnel	Le système est mis en test auprès de quelques utilisateurs-cibles. Les tests permettent de valider l'adéquation du système au besoin juridique initial et sa fiabilité.
LTRL 8	Système réel complet	La preuve est apportée que la technologie fonctionne et que son fonctionnement permet de respecter les règles juridiques concernées par son application.
LTRL 9	Système réel final déployable	L'innovation juridique est déployée auprès des utilisateurs. Les formations démarrent pour en assurer l'acceptabilité.