

La communication : source d'innovation pour les directions juridiques

Les directions juridiques ne cessent d'innover dans leurs outils de communication. Objectifs : moderniser leur image, être plus proactif et diffuser la culture juridique de manière attrayante. Mais quelles sont ces innovations ? Et ne pourrait-on pas aller encore plus loin ?

PAR CHARLOTTE KARILA VAILLANT

Depuis plusieurs années en France, les directions juridiques communiquent sur leurs innovations et, parmi celles-ci, nombreuses sont celles qui portent sur le marketing et la communication juridique. Ainsi le Prix de l'innovation en management juridique organisé par le Village de la Justice a récompensé des directions juridiques telles que celles de Leroy Merlin, de Dell, de Michelin, d'Orange et bien d'autres, pour avoir su innover dans leur communication vis-à-vis des opérationnels comme des juristes. En la matière, plusieurs tendances semblent se dessiner.

COMMUNICATION VERS LES OPÉRATIONNELS : DU VISUEL À L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'un des principaux enjeux des dix dernières années pour les directions juridiques a été de transformer progressivement leur image afin de s'imposer comme des partenaires du business. Elles ont déployé différentes actions comme des formations attractives, des quiz, des intranets ou encore des

newsletters. Parallèlement, l'émergence de l'approche *visual law* a mis en évidence l'importance pour les juristes de passer par les images pour mieux diffuser la culture juridique auprès des non-juristes. L'un des exemples récents les plus intéressants est celui de la direction juridique d'Armines qui a créé des outils visant à représenter visuellement comment les patrimoines immatériels se constituent et évoluent afin de réduire considérablement les temps de négociation. Au-delà de l'utilisation d'outils visuels, les directions juridiques ont développé d'autres approches innovantes afin de se "rapprocher" des opérationnels. Ainsi, suivant les principes de l'innovation frugale¹, la direction juridique de Dell a mis au point un projet innovant de plate-forme collaborative afin d'améliorer la communication avec les opérationnels et les commerciaux. Cette nouvelle posture du juriste consistant à "aller vers" les opérationnels se généralise et modifie ainsi "l'expérience" que les clients internes ont de leurs relations avec leur direction juridique.

AU DELÀ DE LA COM' INTERNE : MOTIVER ET FÉDÉRER LES JURISTES

L'innovation vise aussi la communication interne et l'amélioration de la performance des équipes juridiques. Ainsi, la direction juridique d'Atos a fait couler beaucoup d'encre avec le lancement de Law Net, réseau social d'entreprise visant à améliorer le travail collaboratif des 140 juristes du groupe. Autre exemple, après avoir fusionné en 2009 ses équipes juridiques avec ses spécialistes en propriété intellectuelle et des ingénieurs, la direction juridique IPIT de Nokia a cherché à améliorer l'engagement et la gestion des talents. C'est ainsi qu'est né un *discovery program* visant à ce que les membres de la direction passent un quart de leurs temps sur d'autres dossiers que ceux qui sont liés à leurs compétences phares. Nokia a ainsi remporté en 2011 le prix du Financial Times pour la direction juridique la plus innovante.

QUAND L'INNOVATION JURIDIQUE S'OUVRE AUX CLIENTS EXTERNES

PricewaterhouseCoopers en Europe, a remporté ledit prix du Financial Times pour avoir conçu et réalisé le film *Risking it all* dont l'objectif est de sensibiliser les directeurs sur l'importance des procédures de corporate governance ainsi que sur la manière de surmonter les crises. Si le film a d'abord été diffusé en interne dans plus de 50 pays, il est vite devenu également un outil de communication vis-à-vis des clients de PwC à tel point que l'on dit

à propos de

CHARLOTTE KARILA VAILLANT

> Charlotte Karila Vaillant est expert associé au Centre européen de droit et d'économie de l'Essec et associée fondatrice de Signe Distinctif, cabinet de conseil en stratégie et innovation dédié aux professions juridiques.





“
L'enjeu
pour les
directions
juridiques ?
S'imposer comme
des business partners.

que Duncan Wiggins s'est vu proposer un poste en *business development* ! Ainsi, les équipes juridiques innovantes peuvent créer directement de la valeur ajoutée pour les clients externes de manière tangible pour l'entreprise.

STRUCTURER UNE APPROCHE D'INNOVATION : LES TECHNIQUES DE CRÉATIVITÉ

De plus en plus de directions juridiques reconnaissent elles-mêmes qu'actuellement les innovations se ressemblent et que peu de nouvelles pistes ont été investies. La raison en est que cette démarche de créativité n'est pas organisée dans un processus abouti. Les directions juridiques veulent innover, mais sans mettre en œuvre des techniques de créativité. Pourtant, la transposition de ces dernières à la sphère juridique semble prometteuse. Notamment, les directions juridiques pourraient s'inspirer du *design thinking*² afin de redessiner leurs services de façon innovante pour les opérationnels. Par exemple, le *client journey mapping* qui est une technique exploitée dans les démarches de *design thinking* permettant de repenser le parcours du client interne, dans une logique d'empathie, semble tout à fait transposable à l'activité des directions juridiques. Plus généralement, l'ensemble des

techniques de créativité visent à sortir des cadres établis afin d'amener nos esprits cartésiens à diverger puis à converger dans une recherche d'idées nouvelles. Or, n'est-ce pas ce dont ont besoin les directions juridiques pour s'adapter aux évolutions du business ? Mark Reason, consultant international en créativité, propose ainsi différentes techniques dont celle très aboutie du Versus, qui vise à penser à l'opposé du cadre. Un exemple ? Quand la direction juridique de Nokia s'est

demandée : « Et si nous choisissons de ne pas mettre un juriste à la tête de la direction juridique ? », elle a ouvert la voie à des possibles « audacieux » comme elle se plaît à le rappeler. Toutes ces approches supposent cependant une véritable révolution culturelle interne au sein des équipes juridiques. En effet, qui dit créativité dit démarche consistant à « suspendre le jugement », « accepter les idées les plus inattendues », « sortir du raisonnement logique »... |

à lire

Organisation et management de la fonction juridique d'entreprise

> L'ouvrage *Organisation et Management de la fonction juridique d'entreprise* dirigé par Charlotte Karila Vaillant aborde plusieurs thèmes : comment moderniser la fonction juridique, optimiser les ressources, repenser l'externalisation vis-à-vis des cabinets d'avocats... Toujours sous un angle très pragmatique en présentant les méthodologies et outils permettant aux directions juridiques de faire évoluer leur image : de la réalisation d'un plan annuel stratégique à la mise en place d'une newsletter. |

Nombre de pages : 288

Prix : 53 €

Rens. : <http://editionslarcier.larciergroup.com>



¹L'innovation frugale : démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens. Cette démarche a notamment été remise en avant par Navi Radjou, consultant en innovation dans la Silicon Valley, auteur du mouvement et de l'ouvrage Jugaad, qui signifie en hindi.

²Le design thinking est une approche de l'innovation développée à Stanford dans les années 80 par Rolf Faste sur la base des travaux de Robert McKim, utilisée pour concevoir de nouveaux produits et services. Elle se structure en 5 étapes selon la méthode enseignée actuellement à la DSchool de Stanford (se mettre en empathie, définir, favoriser l'idéation, prototyper, tester).