

Mise en œuvre d'une stratégie de transformation continue

Confrontées à l'évolution quasi-permanente de leur environnement, que ce soit en raison des refontes organisationnelles régulières de leur entreprise ou de l'adoption de nouvelles méthodes de travail, nombre d'équipes juridiques sont obligées de s'adapter. L'une des clefs pour faire preuve d'une capacité d'adaptation peut être l'adoption délibérée d'une stratégie de transformation continue. Pistes de réflexion et outils qui peuvent être utilisés dans la mise en place d'une telle stratégie.

PAR JEAN-PIERRE BLIN

UN PRÉALABLE : CONNAÎTRE SES FORCES ET SES FAIBLESSES

La mise en place d'une stratégie de transformation continue nécessite d'avoir une idée précise de la situation. Pour cela, il s'avère souvent nécessaire de prendre le recul en procédant à :

1) un audit du mode de fonctionnement de l'équipe et de sa capacité à évaluer et gérer correctement le risque juridique.

Afin d'ouvrir des angles de réflexion inexplorés, il peut être intéressant d'adopter une grille d'analyse quelque peu différente par rapport à l'organisation de l'équipe. C'est en particulier opportun si l'organisation de l'équipe est plutôt structurée par matière juridique. On peut ainsi concevoir l'audit autour de la capacité de l'équipe à gérer les problématiques induites par les relations entre l'entreprise et chaque grande catégorie de "stakeholders". Si l'on prend l'exemple d'une entreprise de vente en ligne B to C de produits de grande consommation, la grille d'audit analysera la gestion des aspects juridiques induits successivement par les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, avec ses clients, avec les autorités, avec ses concurrents, avec ses actionnaires, etc.

2) une réflexion sur les évolutions de l'entreprise et de son secteur afin d'identifier les problématiques juridiques futures ou émergentes.

3) une anticipation des impacts des

principaux textes réglementaires à venir. **4)** une revue des grandes tendances en matière de méthodes et d'organisation du secteur juridique.

Si l'on reprend l'exemple d'une entreprise de vente en ligne B to C et que l'on s'attarde sur ses relations avec ses clients, ces grilles pourraient ainsi conduire à mettre en exergue les éléments suivants :

1) les forces et faiblesses des CGV de l'entreprise et du processus de mise à jour ;

2) l'importance toujours grandissante d'une expérience fluide pour le consommateur ;

3) l'impact potentiel des textes européens en préparation dans le cadre du *New Deal for Consumers*.

4) le développement actuel du *legal design*.

Des liens, sources d'actions futures, peuvent souvent être faits entre ces quatre niveaux d'analyse. L'une des actions à planifier au regard de cette analyse quadri-dimensionnelle pourrait par exemple être de développer la rédaction de CGV avec des techniques de *legal design* pour répondre aux obligations réglementaires à venir tout en facilitant la fluidité pour les clients.

À l'issue de cette phase d'audit, sont ainsi identifiées les principales forces et faiblesses ainsi que les principaux axes de transformation qui peuvent éventuellement être synthétisés dans

une matrice SWOT ou EMOFF. Il peut être aussi intéressant d'utiliser comme représentation visuelle une pyramide, comme celle de Nabarro. Cette pyramide constituée de quatre niveaux est un bon outil pour situer la maturité de l'équipe juridique en termes de capacité à gérer le risque juridique et de créer des opportunités pour l'entreprise.

LA MISE EN PLACE D'UN CYCLE DE TRANSFORMATION CONTINUE

Il existe pléthore d'outils méthodologiques liés à la transformation qui vont du modèle de Lewin aux très en vogue processus lean ou agile en passant par le modèle de Kotter (créer l'urgence, former une coalition puissante, créer une vision et la communiquer, inciter à l'action, générer des victoires à court terme, consolider les succès et ancrer les nouvelles approches). Ces outils n'ayant pas forcément la même focale, ils ne sont généralement pas exclusifs les uns des autres. En tout état de cause, ils sont à adapter au contexte.

La méthode présentée succinctement ci-après est celle de la roue de Deming. Cette dernière permet de séquencer simplement les étapes à suivre pour améliorer la qualité de manière continue dans une organisation. Cette méthode comporte quatre étapes :

1) Plan - préparer

2) Do - mettre en œuvre

3) Check - contrôler

4) Act - adapter

Au stade de la première phase (préparation), on repart de l'observation préalable de forces et faiblesses. Il s'agit alors d'identifier plus finement les difficultés à résoudre pour en tirer une liste d'actions très concrètes. Au niveau de l'identification du problème, une approche intéressante est celle baptisée QQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Au niveau de la recherche des causes racines, il est par exemple possible d'utiliser la technique des cinq pourquoi ou de recourir au diagramme d'Ishikawa appelé méthode des 5M (Matière, Matériel, Méthode, Main d'œuvre, Milieu).

À l'issue de cette phase de préparation, des actions précises peuvent être sélectionnées. Ces actions doivent être explicites, ambitieuses, mais réalisables, vérifiables et assorties de moyens.

Si l'on reprend l'exemple de la reformulation de CGV en recourant aux techniques de *legal design*, on aura à ce stade validé plus précisément l'intérêt d'y procéder ainsi que le calendrier et les conditions financières de réalisation.

Un des éléments à ne pas négliger au cours de cette première étape est de s'assurer du sens général et de la cohérence globale des actions. L'un des moyens efficaces pour y arriver est d'initier au début de cette phase, une réflexion sur la vision et la mission de l'équipe juridique, définissant le cadre à l'intérieur duquel viendront s'inscrire les actions déterminées.

La seconde étape est celle de la réalisation des actions déterminées.

Elle est suivie par une étape de contrôle où l'on examine la réalisation de l'action et les effets de cette réalisation. C'est une phase clé où se prennent les décisions d'ajustement et où il est important d'avoir une bonne lecture d'indicateurs adaptés et une capacité à remettre en perspective l'action entreprise. La réalisation d'un questionnaire interne de satisfaction à destination des membres de l'équipe ainsi qu'un autre questionnaire à destination des contreparties internes peut s'avérer intéressant.

Si l'on reprend l'exemple de la rédaction des CGV, on peut éventuellement s'apercevoir à cette étape que le recours à des techniques de *legal design* a pu aboutir à une trop grande simplification du texte, source de risque de contentieux pour l'entreprise. On définit alors les mesures correctives à mettre en œuvre.

La dernière phase est celle de l'adaptation où l'on met en œuvre les mesures correctives.

Au terme de ce premier cycle, on repart dans un second avec la détermination de nouvelles actions.

LE FACTEUR HUMAIN, CLÉ ESSENTIELLE DU SUCCÈS D'UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Si le succès de la mise en place d'une stratégie de transformation continue repose sur la mise en place d'une approche précise et séquencée, elle dépend aussi très largement de la capacité à faire adhérer l'équipe juridique à ce processus et à gérer la résistance de certains acteurs.

Ce phénomène de résistance, qui est normal, doit être accompagné. Il est en particulier nécessaire :

- de tenir compte de la culture d'entreprise préexistante, d'y adapter notamment le rythme de la transformation ;
- d'exposer clairement ses intentions, de réduire la part d'incertitude et de donner du sens au changement en travaillant notamment sur les notions de vision et de mission évoquées plus haut ;
- d'encourager l'expression des résistances en l'associant à une écoute active et à une ouverture, la pire des choses étant qu'elles restent des non-dits ;
- de trouver des appuis au sein et en dehors de l'équipe en identifiant les porteurs, les attentistes et les freins. Il faut en outre bien définir les mesures d'accompagnement.

Il existe divers outils intéressants pour mieux appréhender le cycle d'expression de ces résistances. On peut citer la courbe d'E. Kubler-Ross (dénial, colère, tristesse, acceptation, mobilisation) ou l'escalier du changement en cinq phases (bidon, gauche, coupable, éveillé et transformation).

Pour conclure, au-delà des outils et méthodes à appliquer, la mise en place d'une stratégie de transformation continue est consommatrice de temps et d'énergie. Mais il s'agit d'un exercice souvent salutaire qui permet une mise en perspective du rôle des juristes et dont les effets à terme sont en général très bénéfiques. ■

à propos de

JEAN-PIERRE BLIN



Jean-Pierre Blin est expert associé au CEDE (Centre Européen de Droit et d'Économie) et directeur juridique adjoint de CM Arkea.
Rens. : <http://cede.essec.edu>