



CAROLINE
COTTAZ
CORDIER

DCONTRACT



Mémoire pour l'obtention du Mastère Spécialisé
Innovation by Design

De l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle
(ENSCI-Les Ateliers)

Présenté et soutenu le 5 septembre 2018

INTRODUCTION	5
PARTIE I QUATRE CONSTATS EN QUESTION	9
PARTIE II DES PISTES ET DES SIGNAUX FAIBLES	23
PARTIE III DONNER FORME PAR LE DESIGN	49
CONCLUSION	74
LECTURES & INSPIRATIONS	76
ANNEXES	80
REMERCIEMENTS	90

« Longtemps les grandes entreprises ont péché par défaut de diplomatie contractuelle, donnant à leurs factures un style quasi fiscal, à leurs recouvrements une allure de contrainte; d'où la mauvaise humeur, voire les traumatismes chez l'utilisateur »

Doyen Jean Carbonnier

Sociologie juridique. Paris. Puf. 2012
Collection Quadrige

« Il est bon dans des contextes comme celui que nous vivons aujourd'hui de faire appel – et c'est la grande vertu de la démocratie – aux expériences vécues et à leur pluralité. »

Alain Supiot

Entrevue radiophonique avec Olivia Gesbert
La Grande Table – Démocratiser l'entreprise
Diffusée le 15 mars 2018. France Culture

. INTRODUCTION .

Près de 15 ans après être sortie des bancs des facultés de droit, je constate que nous vivons plus que jamais dans ce paradoxe suivant lequel les premiers usagers des règles de droit ne peuvent les comprendre pleinement sans le recours à un spécialiste, le juriste, ce qu'ils ne sont pas, du moins pour la majorité d'entre eux.

L'adage selon lequel « nul n'est censé ignorer la loi » est plus que jamais une fiction juridique face à la tendance actuelle de complexification du droit, de multiplication des réglementations et d'internationalisation des activités.

Maîtriser un savoir technique et spécifique est donc devenu incontournable pour évoluer dans cette complexité, et cela se traduit par une forme de dessaisissement de l'utilisateur de ses droits au profit de l'expert qui lui possède les clés de lecture : les notions et concepts spécifiques, les règles d'interprétation, les procédés de qualification ...

Dans ce contexte, le rôle du juriste, expert du droit, est indispensable pour permettre la bonne compréhension des lois et règlements par ceux auxquels ils s'appliquent.

Mais force est de constater que la langue de l'expert est empreinte d'un formalisme qui ne la rend pas accessible aisément au non-juriste. Et ce n'est pas étonnant compte tenu de la méthode d'enseignement du droit, axée principalement sur la technique et le raisonnement juridique. L'objectif est d'apprendre à « penser comme un juriste » avec l'abstraction, la neutralité et la rigueur logique, comme marque de fabrique intellectuelle.

Il en résulte une langue juridique perçue par les non-juristes comme obscure et compliquée, le vocabulaire et le style de l'expert contribuant à créer des obstacles nuisibles à la communication et à la collaboration interdisciplinaire.

Ce constat est prégnant dans mon métier où les incompréhensions quant à l'application des clauses contractuelles peuvent avoir des conséquences, notamment financières, considérables.

En effet, juriste de formation, spécialisée dans le droit des systèmes d'information et des nouvelles technologies ainsi que dans le droit des contrats, j'ai en charge la gestion des risques juridiques et contractuels de grands projets informatiques.

L'entreprise pour laquelle je travaille, Atos est une des plus grandes ESN (Entreprises de Services du Numérique) au niveau mondial. Elle est cotée au CAC 40. Elle réalise des projets de grande ampleur tels que la gestion de l'ensemble des infrastructures et services informatiques des Jeux Olympiques et Paralympiques ou encore d'entreprises comme Siemens, Nokia ou Xerox, pour ne citer que les exemples plus importants.

Dans une entreprise telle qu'Atos, le contrat est incontestablement un élément stratégique car il se doit de décrire par avance le scénario de réalisation des objectifs de la firme. Mais il est porteur de risques. Mon rôle, et celui de mon équipe, consiste à mettre en place des dispositifs et des actions pour anticiper, comprendre, évaluer et répondre aux risques contractuels et financiers nés de l'exécution des contrats sur ces grands projets.

Or aujourd'hui nous entendons de plus en plus souvent dire que les contrats sont trop longs, trop complexes et difficiles à comprendre. C'est une réalité et c'est ainsi que le perçoivent les personnes qui mettent en œuvre ces contrats. Effet repoussoir garanti avec toutes les conséquences que l'on peut imaginer pour l'entreprise suite à une mauvaise compréhension ou une ignorance des dispositions contractuelles.

Afin que le contrat, instrument d'anticipation, conserve sa valeur pour l'entreprise, il est nécessaire que les équipes en prennent connaissance et le comprennent. Dans un environnement professionnel déjà submergé de données, comment nous assurer qu'une information juridique par nature complexe (affaire de spécialiste) soit maîtrisée par celui ou celle qui doit effectivement la mettre en œuvre ?

C'est pour répondre à cette complexité que je me suis tournée vers le design et le Mastère Spécialisé Innovation by Design de l'ENSCI-Les Ateliers. Mon objectif est de concevoir des nouvelles approches et façon de faire pour que les experts du droit abordent autrement l'information juridique jusque dans la création et la rédaction des contrats.

La science du droit n'est pas une science exacte et le droit est avant tout une affaire d'humanité. C'est aussi le cas du design. Ainsi, un champ des possibles s'ouvrait !

Après avoir identifié et interrogé les transformations en cours favorisant une nécessaire remise en cause d'une profession souvent considérée comme conservatrice (Partie I), j'ai étudié les pistes et signaux « faibles » permettant d'envisager l'apport du design dans de nouvelles propositions de travail et de méthodes pour amener les professions juridiques à faire et à penser autrement (Partie II), pour enfin me lancer moi-même dans l'aventure d'introduire le design au sein de la direction juridique d'Atos (Partie III).

PARTIE .I.

PARTIE .I. QUATRE CONSTATS EN QUESTION

- L'évolution des professions du droit vers un remplacement des hommes par des machines « intelligentes » ?
- Une diffusion du droit simplifiée : une banalisation de la consommation juridique ?
- Une activité contractuelle en expansion : signons-nous les yeux fermés ?
- La densification normative : le juriste, roi au royaume des normes ?

L'objet de cette première partie est de présenter brièvement les principaux éléments identifiés dans les transformations socio-économiques actuelles qui provoquent une nécessité d'innovation et d'adaptation dans la profession et la pratique juridiques.

Ils conduisent à identifier et formuler quatre principaux constats à interroger :

- L'évolution des professions du droit vers un remplacement des hommes par des machines « intelligentes » ?
- Une diffusion du droit simplifié : une banalisation de la consommation juridique ?
- Une activité contractuelle en expansion : signons-nous les yeux fermés ?
- La densification normative : le juriste, roi au royaume des normes ?

Comme bien d'autres secteurs économiques, le domaine du droit connaît depuis plusieurs années un important et rapide mouvement de transformation du fait de la globalisation et de la libéralisation de l'économie couplée à la révolution informatique en cours, phénomène majeur, comparable à une nouvelle révolution économique et industrielle.

Cette révolution informatique favorise, comme dans bien d'autres domaines, les innovations technologiques dans le monde du droit et se faisant va impacter tant la manière de travailler des professionnels du monde juridique que l'accès des justiciables aux services juridiques et à la justice.

L'ÉVOLUTION DES PROFESSIONS DU DROIT : VERS UN REMPLACEMENT DES HOMMES PAR DES MACHINES « INTELLIGENTES » ?

Ce phénomène n'est pas récent. Dès 2008, Richard Susskind, avocat et universitaire anglais, annonçait de manière provocatrice la fin des *Lawyers*³ si ces derniers ne parvenaient pas à prendre la mesure des mutations des professions juridiques en cours.

Dix ans après, avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle, les manifestations en sont de plus en plus visibles pour les professionnels en venant aussi bien bousculer la pratique des juristes, certes de manière distincte et à des rythmes différents selon les métiers (juriste d'entreprise, magistrat, huissier de justice, avocat, greffier, etc.), qu'en ouvrant le secteur à de nouveaux acteurs.

Ainsi, les magistrats seraient menacés par la « justice prédictive » ou la robotisation de la justice⁴ autrement dit le développement des algorithmes appliqués à la justice.

En effet, par l'alliance de l'ouverture des données (open data) de justice⁵ et des progrès des outils algorithmiques auto-apprenants (machine learning), combinée à la puissance de calculs exponentielle de nos ordinateurs, il est permis des analyses sémantiques de plus en plus fines et donc de nouvelles possibilités.

Ainsi, aux États-Unis, des procureurs recourent à ces outils de « justice prédictive » afin de mesurer leurs chances de faire condamner certains suspects en fonction des preuves recueillies et donc de décider de poursuivre ou non.

Dans un même ordre d'idées, les tribunaux canadiens et américains utilisent de plus en plus ces outils algorithmiques pour évaluer la probabilité qu'une personne accusée d'une infraction pénale devienne récidiviste⁶ et ainsi pour décider de la mise en liberté sous caution ou encore pour accorder une libération conditionnelle. Ces mêmes algorithmes suscitent par ailleurs l'intérêt tant des cabinets d'avocats que des justiciables : ils peuvent constituer des aides à la défense et au conseil juridique en permettant de mesurer la probabilité de remporter un éventuel procès⁷.

Enfin, le plus célèbre assistant juridique numérique est baptisé ROSS. Il a été développé par IBM et construit sur le programme informatique d'intelligence artificielle Watson. Il est déjà utilisé par d'importants cabinets d'avocats aux États-Unis et permet d'accélérer les recherches et l'analyse de la jurisprudence dans certains domaines du droit (principalement droit des faillites ou de la propriété intellectuelle américain).

Ce ne sont que quelques exemples choisis parmi de nombreux autres car le marché est très actif, avec des résultats plus ou moins convaincants⁸.

Même si ces technologies « intelligentes » sont aujourd'hui principalement des outils d'aide à la décision à destination des professionnels du droit et ne permettent pas une prise de décision automatique et autonome en lieu et place, par exemple, du magistrat (juge-robot), ils vont bouleverser la manière de travailler des professionnels du droit.

Outils merveilleux, ils peuvent contribuer à la ré-humanisation du travail en laissant plus de temps de réflexion sur le sens réel de nos activités et de place à la créativité (les tâches simples seront automatisées, les gains de temps et de moyens pourront être considérables). Ils peuvent aussi s'avérer déshumanisants si leur objectif premier est de quantifier, chiffrer, contrôler et tracer la performance.

Ainsi, les juristes à l'instar des grands cabinets d'avocats, sentant le risque à long terme, prennent des initiatives pour comprendre ces technologies émergentes, les utiliser, les adapter et les améliorer (Partie II).

UNE DIFFUSION DU DROIT SIMPLIFIÉE : UNE BANALISATION DE LA CONSOMMATION JURIDIQUE ?

Depuis plusieurs années, la révolution numérique a permis une meilleure et plus grande diffusion du droit.

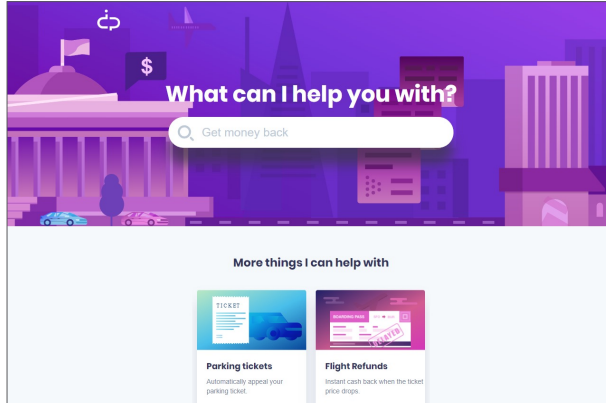
Du point de vue du profane, ces nouvelles technologies permettent de voir apparaître une forme d'ouverture au monde du droit appelant à plus de collaboration aussi bien dans la création de la règle que dans son accès et sa mise en œuvre.

Tout d'abord, internet de concert avec les initiatives autour du partage et de la collecte de la donnée et des informations (modes d'intervention collaboratifs ou participatifs, *crowdsourcing*, ...) favorisent une participation plus directe et active des citoyens dans le processus décisionnel de l'action publique et donc à la co-création de la loi. Le *crowdsourcing* législatif, par exemple, va être un outil d'élaboration de la loi, autorisant le public à formaliser des propositions qui seront ensuite prises en compte ou non par le gouvernement via le processus législatif habituel⁹. Une ébauche de co-construction de la loi a été initiée par l'association Parlement & Citoyens¹⁰, mais il existe aussi d'autres initiatives de type « gouvernement ouvert » (*open government*) dont l'objectif de promouvoir l'ouverture des processus, documents et données administratifs à la curiosité et à la vigilance du public.

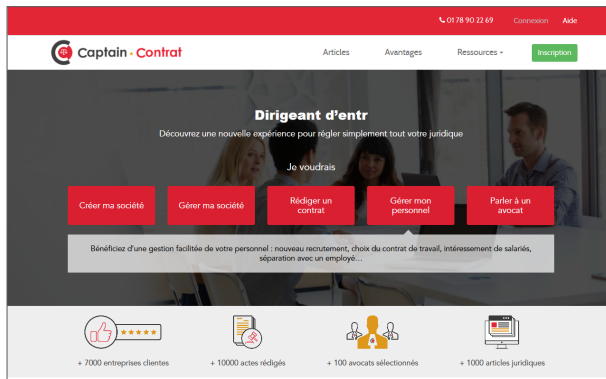
Ensuite, les particuliers, en procédant de la même façon que pour rechercher une information concernant leur santé, se renseignent directement sur internet pour leurs questions ou problèmes de droit et en discutent entre eux.

Aujourd'hui, la consommation du droit va au-delà de la consultation de bases de données de textes juridiques et modèles d'actes disponibles en ligne. Certains appellent cela l'« auto-juridiction ». Les *Legal Tech*¹¹, via des plateformes digitales, proposent de nouvelles offres de services permettant de faciliter la mise en contact direct de professionnels du droit et de clients particuliers ou professionnels. Ils arguent notamment de services à moindre coûts, et malmènent le monopole de l'avocat tout en démystifiant la relation client-avocat.

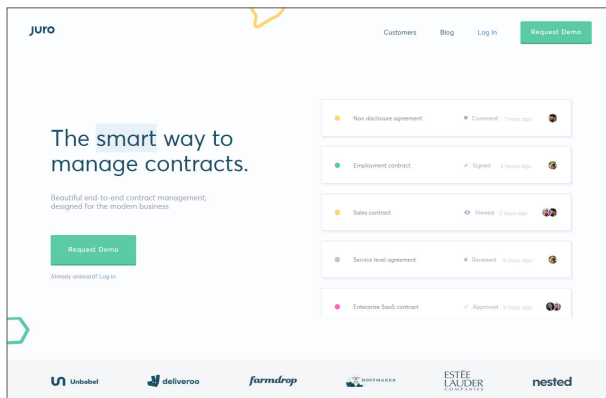
Ces différentes plateformes bouleversent un ordre traditionnel bien établi, rigide et exclusif, en généralisant l'accès aux services juridiques pour les petites et moyennes entreprises et pour les particuliers. Il est remarquable que pour y parvenir, ces nouveaux entrants, qui ne sont majoritairement pas issus des professions du droit (avocats, éditeurs juridiques...), aient misé sur une interface de navigation extrêmement simple aux couleurs vives, à l'inverse de l'image que renvoie habituellement le monde juridique et judiciaire.



<https://www.donotpay.com>



<https://www.captaincontrat.com>



<https://juro.com>

Juro promet de créer une nouvelle expérience utilisateur tout au long des différentes phase de formation et de gestion du contrat ...

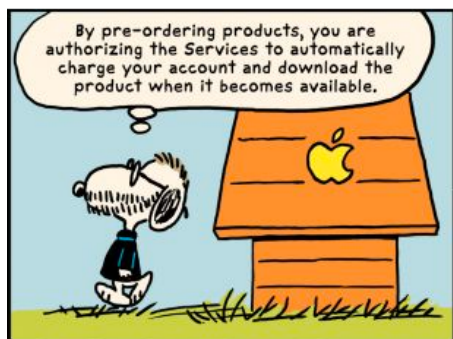
Ainsi l'utilisation de nouvelles technologies dans le secteur du droit – de l'assemblage automatique de textes permettant de générer des documents en quelques minutes¹², ou encore à l'arbitrage et à la résolution en ligne de litiges commerciaux¹³, en passant par la contestation de contraventions à l'aide d'un *chatbot*¹⁴ – participe également à l'apparition de nouveaux usages qui banalisent¹⁵ et démystifie la consommation du droit, comme finalement une forme de renversement de pouvoir face au monopole (vécu comme) injustifié de la profession juridique.

UNE GÉNÉRALISATION DES CONTRATS: SIGNONS-NOUS LES YEUX FERMÉS?

Lors d'une récente interview, Antoine Garapon, juriste et magistrat français connu du grand public notamment par ses émissions radiophoniques, déclarait que la langue du droit relevait d'« un français simple et élégant »¹⁶. Stendhal revendiquait d'ailleurs une lecture matinale de quelques pages du Code civil, pour en prendre le ton, la précision et la clarté, avant de se mettre à l'écriture de la *Chartreuse de Parme*.

A tort ou à raison, force est de constater qu'aujourd'hui le sentiment n'est pas partagé par la majorité des non-juristes! La règle de droit ou plus largement le style juridique des contrats et autres conditions générales de vente ou d'utilisation est plutôt qualifiée de confuse et d'obscur.

C'est ainsi que "J'ai lu et j'accepte les conditions générales d'utilisation" est considéré par certains comme le plus grand mensonge qu'internet ait produit¹⁷ et certains iront jusqu'à dire que c'est délibérément que les juristes emploient un style manquant de clarté, afin de dissuader le lecteur d'en lire le contenu ou de lui rendre cette tâche difficile. Cela peut être en effet le cas, il ne faut pas se le cacher, mais « malheureusement » ce n'est pas ce qui est recherché par la majorité des juristes.



Extrait de Terms and Conditions
by R. Sikoryak.



<http://dilbert.com/strip/2001-09-15>

En outre cette difficulté à comprendre la langue juridique n'est pas l'apanage du profane-particulier dans les actes de sa vie quotidienne de consommateur ou de citoyen. Managers ou opérationnels dans le monde professionnel rencontrent les mêmes obstacles et souvent ne lisent pas les contrats commerciaux qu'ils signent ou qu'ils mettent en œuvre. Et quand ils les lisent, ils ne les comprennent pas toujours.

La conjonction de l'usage d'un vocabulaire trop technique et d'une interdépendance des clauses toutes plus ou moins liées les unes aux autres, rend la compréhension de l'ensemble des informations contenues dans le contrat ou la règle juridique souvent excessivement ardue et objet de différentes interprétations, source d'insécurité dans son exécution.

C'est parce que la langue du droit conserve des liens étroits avec le langage courant – contrairement aux mathématiques – qu'elle peut être lue par tous... mais reste pourtant en grande partie incomprise par le profane qui n'en a pas les clés de lecture. Cette proximité pourrait être un atout nous assurant de la clarté des énoncés contenus dans les dispositions contractuelles, elle en tire finalement son ambiguïté.

Certains parlent d'illettrisme contractuel. Il nécessiterait de former les non-juristes à la façon de lire les contrats afin qu'ils développent une aptitude à les déchiffrer (*contract literacy*)¹⁸. A l'inverse, ce devrait être au juriste ou au rédacteur de la règle d'écrire en tenant compte de son public: non pas ses pairs (les juges, les avocats...) mais de son utilisateur, son usager qui devrait au cœur de la conception du service juridique.

Cet enjeu d'intelligibilité de la langue du droit existe depuis longtemps; il est plus que jamais d'actualité dans un monde où se connectent entre eux individus, entreprises, informations et produits. Avec la révolution informatique, à tout moment et où elles se trouvent, les parties peuvent aujourd'hui contracter. L'activité contractuelle est continue ce « *qui permet à tout homme d'être à tout moment producteur ou consommateur* »¹⁹.



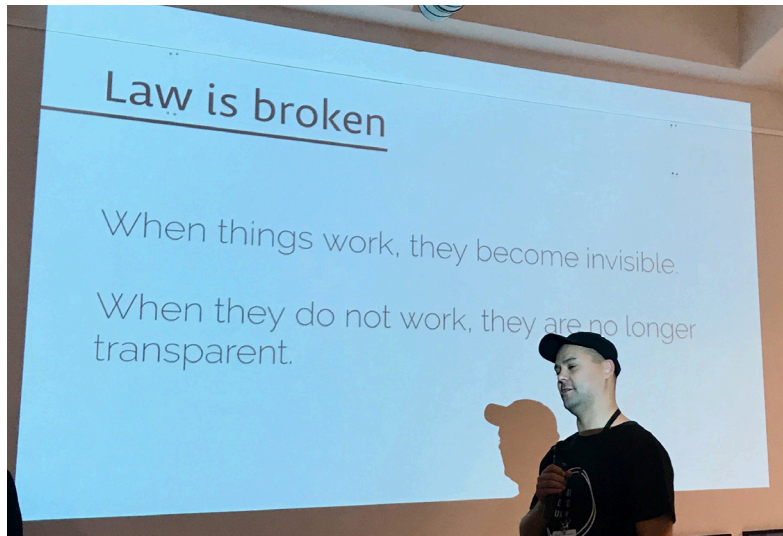
I Agree de Dima Yarovsky (2018).

Bezalel Academy for Art and Design – crédit photo : inconnu.

Dima Yarovsky, designer, a imprimé les conditions d'utilisation de (Facebook, Snapchat, Instagram, Tinder, etc.) pour montrer à quel point elles sont longues et impossibles à lire.

Les nouvelles technologies de l'information ont permis un développement immense de la circulation des informations mais ont aussi permis d'augmenter leur appropriation privative. Ainsi, les plateformes numériques s'approprient, sous couvert de gratuité, des contenus et des données générées par les activités de l'utilisateur. Elles en obtiennent ainsi la propriété, les utilisateurs ayant accepté des conditions d'utilisations obscures et unilatérales au profit des entreprises exploitantes²⁰.

A l'instar du professeur Richard Susskind, prophétisant dès 2008 la mort des *Lawyers*, aujourd'hui d'autres praticiens mettent l'accent sur les dysfonctionnements du droit dans la pratique qu'en font certaines entreprises et sur la nécessité de remettre en question le *statu quo* d'une profession qui ne se réinvente pas et qui assimile aussi bien les juristes en charge de la rédaction de contrats (que personne ne lit) à des « *copy and paste monkeys* »²¹.



Lors de l'évènement *Brainfactory* (27-29 octobre 2018) organisé dans le cadre du *Legal Design Summit* (1er novembre 2017 à Helsinki en Finlande : Anti Innanen, Avocat et Managing Partner de *Dottir Attorneys* qui s'est positionné sur le secteur du *Legal Design* en créant début 2018 l'agence de design « *dot.* » spécialisée dans le secteur juridique, affirme : "When things work, they become invisible. When they do not work, they are no longer transparent".

Dans ce contexte, il est urgent de rendre les contrats et autres conditions d'utilisation plus lisibles. C'est un enjeu de transparence, de confiance et d'équité dans l'économie numérique. Quel est le rôle du juriste ? Ne devrait-il pas s'assurer que la formulation des dispositions soient comprises par l'utilisateur des plateformes numériques, partie au contrat ?

LA DENSIFICATION NORMATIVE: LE JURISTE, ROI AU ROYAUME DES NORMES?

Enfin, à la difficulté de se rendre compréhensible par tous, s'ajoute la multiplicité et le pluralisme des normes.

J'entends par là, la coexistence de normes de natures différentes (juridiques, techniques, etc.) ou d'origines différentes (notamment publiques et privées) et qui n'ont pas toutes le même caractère obligatoire.

Sans rentrer dans la théorie juridique et la sociologie du droit, d'autres normes, qui ont une nature différente de la norme juridique, coexistent avec les règles juridiques.

Il ne s'agit pas d'un phénomène récent. Le droit souffre de ce qu'on l'on appelle une inflation législative ou normative, c'est-à-dire d'une multiplication exponentielle des normes juridiques aussi bien contraignantes (les lois, les décrets, les arrêtés mais aussi les règlements européens et les directives) que non contraignantes (en droit interne: les recommandations, circulaires, instructions, résolutions parlementaires et autres réponses ministérielles et, en droit européen: les résolutions, communications, lignes directrices, avis et recommandations...).

C'est une forêt dense à travers de laquelle le juriste circule et doit guider et conseiller le non-sachant.

Mais la norme juridique est aujourd'hui une norme parmi bien d'autres et cette multiplication des règles et autres prescriptions n'en rend la forêt que plus touffue!

En effet à cette inflation normative en droit, s'ajoute l'augmentation du nombre des normes hors de la sphère du droit (normes de qualité, de sécurité, normes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE), normes de gestion des risques, normes de spécification des produits, etc.), on parle alors de densification normative.

Ces normes sont omniprésentes dans nos sociétés occidentales: elles sont multisectorielles, nationales ou internationales, pluri-acteurs, etc.

D'après Catherine Thibierge, Professeur à l'université d'Orléans: «*La densification normative apparait non seulement comme un processus d'évolution du droit qui va bien au-delà du simple constat de l'inflation législative, mais aussi comme une tendance majeure de l'évolution des sociétés contemporaines, qui dépasse très largement le champ du droit et concerne tous types de normes. En tant que juristes et citoyens, nous en faisons tous l'expérience quotidienne même si nous ne la nommons pas en tant que telle.*²²»

Le juriste par l'usage d'une langue technique complexe obscurcit là où il devrait, en tant que guide, montrer au profane le chemin à suivre, dans une société où les itinéraires sont multiples. Et Christophe Jamin, avocat et docteur en droit qui dirige l'École de Droit de SciencesPo, insiste «*Dans la vraie vie, le droit n'est pas une dimension étanche de la vie humaine, c'est l'un des nombreux dispositifs qui contraignent et rendent possible l'action collective. Rien n'indique qu'il ait jamais été ou qu'il soit toujours le dispositif dominant.*²³»

Dans ce contexte, il devient essentiel pour le juriste de s'ouvrir aux autres disciplines et de travailler de manière plus collaborative avec ces autres acteurs afin que tous puissent se comprendre et continuer à répondre avec pertinence aux multiples enjeux des usagers du droit.

Telle une entreprise qui doit répondre de ce que les économistes appellent ses externalités négatives, les juristes se doivent de corriger les effets provoqués par les dysfonctionnements de leur production et notamment de leurs documentations contractuelles.

Alain Supiot, professeur au Collège de France et juriste français spécialiste du droit du travail, en développant l'idée qu'il n'y a pas de régulation sans régulateur, écrit : «*(...) dans l'univers informatique, la relation de l'ordinateur et de son utilisateur n'est jamais une relation binaire, car elle s'opère toujours sous l'égide du tiers qui a conçu la machine selon ses intérêts propres. Il est de l'intérêt commun des salariés et des employeurs de peser sur lui pour qu'il prenne sérieusement en compte les besoins des utilisateurs. Une définition négociée de l'adaptation de l'outil informatique à ces besoins devient nécessaire dès lors que la concurrence ne joue plus son rôle et qu'une firme exerce un monopole de fait sur ce marché.*²⁴»

Par analogie, il serait tout à fait opportun de travailler à adapter l'outil contractuel aux besoins de tous ses utilisateurs, notamment :

- Les managers, ingénieurs ou autres intervenants opérationnels dans le monde de l'entreprise, dans la mesure où la majorité de ceux qui mettent en œuvre les contrats ne sont pas les juristes.
- Les consommateurs, dans les relations de commerce B to C, dans la mesure où le commerçant accompagné par un professionnel du droit ayant conçu le contrat selon ses intérêts propres, un rééquilibrage sera nécessaire pour assurer et préserver l'égalité des parties.

Il me semblait important, dans un premier temps, de restituer ces constats qui expliquent de nouveaux besoins et l'émergence de nouvelle pratique touchant au droit.

NOTES

¹ Pour le monde du droit, il s'opère depuis plusieurs années dans l'Union Européenne, un passage d'une logique « professionnelle » à une logique « de marché » (from profession to business) avec une déréglementation des professions dans une logique d'économie industrielle.

En France, la dernière réforme en faveur de la libéralisation des professions réglementées est portée par la loi « Macron » n° 2015-990 du 6 août 2015, et depuis le 8 mai 2017, il est possible de constituer des SPE (Société Pluri-professionnelle d'Exercice) entre deux ou plusieurs professions réglementées du droit et du chiffre. Ces structures interprofessionnelles se proposent d'offrir un guichet unique et une approche full services.

Notamment, pour en savoir plus :

- Jamin Christophe, *Services juridiques: la fin des professions ?*, Pouvoirs, 2012/1 (n°140), p. 33-47. DOI: 10.3917/pouv.140.0033.

URL: <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2012-1-page-33.htm>

- Christian Bessy, *L'organisation des activités des avocats: entre monopole et marché*, Issy-les-Moulineaux, LGDJ-Lextenso, coll. « Forum », 2015, 268 p.

- Camille Chaserant & Sophie Harnay, *Libéraliser ou réglementer les professions. Quelles justifications économiques ?*, La Vie des idées, 9 juin 2015. ISSN: 2105-3030.

URL: <http://www.laviedesidees.fr/Liberaliser-ou-reglementer-les-professions.html>

² Par informatique, j'englobe ici au sens large les (nouvelles) technologies de l'information et de la communication (Définition Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l%27information_et_de_la_communication, dernière consultation: 15 juillet 2018)

³ Richard Susskind, *The End of Lawyers? Rethinking the nature of legal services*, Oxford University Press, 2008

⁴ Boris Barraud. *Un algorithme capable de prédire les décisions des juges: vers une robotisation de la justice?* Les Cahiers de la justice, 2017, pp.121-139. http://www.dalloz-revues.fr/revues/Les_cahiers_de_la_justice-47.htm.<hal-01404518v2, dernière consultation 17 juillet 2018.

⁵ En France, dans le cadre de la loi pour une République numérique promulguée le 7 octobre 2016 avec notamment l'ouverture des données anonymisées de jurisprudence (pour lesquelles les textes d'application sont à venir), <https://www.economie.gouv.fr/republique-numerique>

Ce point est d'importance dans la mesure où, en simplifiant, la valeur créée par l'intelligence artificielle provient plus des données que du logiciel.

⁶ COMPAS (pour Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions) est un logiciel créé en 1998 par la société Northpointe Inc. (appelé depuis Equivant) et utilisé afin de d'estimer la probabilité qu'un criminel récidive. Il a fait l'objet de critique, notamment, en 2016, par l'ONG journalistique Pro Publica qui a démontré que le logiciel avait un biais racial. Ils ont constaté que les accusés noirs étaient beaucoup plus susceptibles que les accusés blancs d'être jugés à tort comme présentant un risque plus élevé de récidive, tandis que les accusés blancs étaient plus susceptibles que les accusés noirs d'être considérés à tort comme présentant un risque faible. Analyse disponible ici: <https://www.propublica.org/article/how-we-analyzed-the-compas-recidivism-algorithm>

Pour aller plus loin :

- L'article *The accuracy, fairness, and limits of predicting recidivism* publié le 17 janvier 2018 dans Science Advances: <http://advances.sciencemag.org/content/4/1/eaao5580.full> où deux chercheurs en informatique américains ont établi que l'usage du logiciel COMPAS de prédiction de la récidive n'est pas plus pertinent que de demander leur avis à des personnes ne disposant d'aucune formation juridique.

- Et la réponse de la société Equivant (en date du même jour): <http://www.equivant.com/blog/official-response-to-science-advances>

⁷ En France, on peut citer les acteurs suivants: Jurisprudence, Supra Legem, Predictice et Case Law Analytics.

⁸ Notamment, un article du 31 mai 2018, pour une étude plutôt exhaustive sur la question de l'intelligence artificielle et les professions du droit notamment en France, par Emmanuel Barthe, bibliothécaire et documentaliste juridique (dernière consultation 17 juillet 2018): <http://www.precisement.org/blog/Intelligence-artificielle-en-droit-derriere-la-hype-la-realite>.

⁹ Voir l'exemple rapporté dans l'article <http://www.tendancedroit.fr/le-crowdsourcing-peut-il-gagner-le-monde-du-droit-et-de-lentreprise/> où une expérience concrète a été menée en Finlande.

¹⁰ <https://parlement-et-citoyens.fr/> Voir aussi DemocracyOS (<http://democracyos.eu/>), une plateforme numérique qui permet de prendre des décisions de manière transparente et collective ou encore l'approche intéressante proposée par la France Insoumise avec sa plateforme wiki d'ateliers des lois portant sur l'écriture de propositions de lois par les usagers, associations, syndicats, juristes... (<https://wiki-atelierdeslois.lafranceinsoumise.fr/wiki/Accueil>)

¹¹ On appelle *Legal Tech* des entreprises ou start-ups qui vont modifier la pratique traditionnelle du droit et vont proposer des nouvelles manières de délivrer un service juridique. (voir https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_technology)

Au 19 juillet 2018, le guide et observatoire permanent de la *Legal Tech* et des start-ups du droit proposé par le site Village de la Justice recensait 176 acteurs et services de la *Legal Tech* (mise à jour permanente).

¹² Quelques exemples : Captain Contrat, LegalZoom, LegalStart, ou Rocketlawyer. Ces plateformes permettent aussi la mise en relation avec un avocat.

¹³ Exemple d'eJust qui est une plateforme d'arbitrage et de résolution en ligne des litiges commerciaux permettant de subroger dans différents cas des modes alternatifs de résolution des litiges à la justice ordinaire

¹⁴ DoNotPay : <https://www.donotpay.com>

¹⁵ Aux Etats-Unis certains parlent de « commoditization of legal services ».

¹⁶ *Les algorithmes peuvent-ils nous juger ?* Invité : Antoine Garapon. Tout est numérique. 2018. Emission de radio. Animée par Olivier Tesquet. Diffusée le 14 juillet 2018. France Inter.

¹⁷ Voir : <https://tosdr.org> ou <http://biggestlie.com/>

¹⁸ "The foundation of identifying and managing contract risk is what we call contract literacy: a set of skills relevant for all who deal with contracts in their everyday business environment, ranging from general managers and CEOs to sales, procurement and project professionals and from risk managers to contracts and legal professionals." (p. 2) et "According to dictionary definitions, the word literate has two basic meanings: someone who can read and write and a well-informed, educated person. Literacy means the condition or quality of being literate or knowledgeable in a particular subject or field (for example, computer literacy, financial literacy, health literacy, media literacy). Contract literacy goes beyond having contracts or legal experts available when an issue arises." in Haapio, Helena. A Short Guide to Contract Risk (Short Guides to Business Risk). (pp. 29-30). Ashgate Publishing Ltd. Editions du Kindle.

¹⁹ Supiot, Alain. *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du Droit*. Paris, Éditions du Seuil, 2005, p. 166

²⁰ Après avoir extrait ses données personnelles de Facebook, Oli Frost, jeune artiste britannique, les a proposés à la vente aux enchères sur Ebay. Avant la fin de la vente, Ebay a finalement mis fin aux enchères en indiquant que cette vente contrevenait aux conditions d'utilisation de Facebook. En ligne : <http://olifro.st/blog/data-on-ebay/> dernière consultation le 17 juillet 2018.

²¹ Max Walters, Contract lawyers are 'copy and paste monkeys', The Law Society Gazette, 9 November 2016: <https://www.lawgazette.co.uk/law/contract-lawyers-are-copy-and-paste-monkeys-/5058714.article>, dernière consultation le 17 juillet 2018.

²² La densification normative, *Découverte d'un processus – L'essentiel* disponible à l'adresse URL suivante : http://www.academia.edu/17163589/Densification_normative_essentiel

Texte qui donne un aperçu de quelques-uns des résultats de la recherche publiée dans l'ouvrage de Thibierge Catherine et alii, *La densification normative. Découverte d'un processus*, Paris : Mare & Martin, 2013, 1204 p.

²³ Jamin Christophe, Xifaras Mikhail, *De la vocation des facultés de droit (françaises) de notre temps pour la science et l'enseignement*, Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 2014/1 (Volume 72), p. 107-140.

URL : <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2014-1-page-107.htm>

²⁴ Supiot, Alain. *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du Droit*. Paris, Éditions du Seuil, 2005, p.333

PARTIE .II. DES PISTES ET DES SIGNAUX FAIBLES

- De nouvelles pistes pour un droit proactif
- *Legal Information Design*
A la recherche d'une meilleure lisibilité et compréhension des outils juridiques
- *Designing for Legal*
- Instinct de survie
- Notes de la Partie II

"It is one of the greatest anomalies of modern times that the law, which exists as a public guide to conduct, has become such a recondite mystery that is incomprehensible to the public and scarcely intelligible to its own votaries.

(...)

Many remedies are proposed (...) Apparently, it has never occurred to the professional disciples of **the subject that the trouble with law is not the public but the lawyers, that what is needed is not publicity but progress.**"¹

Lee Loevinger

DE NOUVELLES PISTES POUR UN DROIT PROACTIF

A la veille du XXI^{ème} siècle, de nouvelles propositions apparaissent dans le monde du droit, principalement en Europe du Nord. Elles interrogent notre regard sur le droit, son utilisation et son fonctionnement dans la vie quotidienne et la manière dont il est reçu par collectivité qu'il a pour objet de régler.

Aujourd'hui un nombre croissant d'universitaires et de praticiens appellent à un changement dans l'approche traditionnelle du droit en faveur d'une dimension préventive plutôt que curative, telle qu'exprimée en médecine avec l'adage « mieux vaut prévenir que guérir ».

Ce courant² trouve son origine en Finlande dans les années 1990 et a donné naissance à l'école nordique du droit proactif (Nordic School of Proactive Law) en 2004. Elle vise à développer les méthodes concrètes et les théories juridiques liées à cette discipline émergente.

De manière simplifiée, cette approche repose sur la volonté :

- i) de rendre les utilisateurs (individus, entreprises) conscients de leurs droits et responsabilité en leur permettant d'en avoir une véritable connaissance et bonne compréhension
- ii) de mesurer la réussite des instruments juridiques produits à l'aune de la réalisation des objectifs au niveau de ces mêmes utilisateurs.

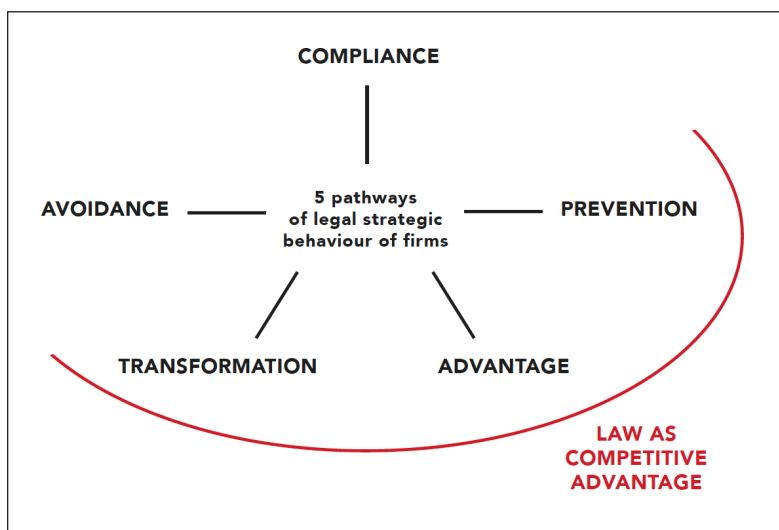
L'approche proactive du droit (*proactive law*³) participerait à la création de meilleurs textes juridiques et documents contractuels en proposant un nouveau mode de pensée avec pour point de départ les besoins quotidiens et les aspirations des individus et des entreprises. Plutôt que, en réaction à des lacunes, des litiges ou des infractions, tenter d'imposer le respect du droit par des recours, il s'agit de privilégier en amont le point de vue des utilisateurs de la loi ou des contrats.

Au niveau des institutions européennes, ce courant est porté par le CESE (Comité Économique et Social Européen) qui recommande de renoncer à l'approche réactive de la pratique du droit pour adopter une approche proactive.

A ce titre, le concept de *privacy by design*⁴, c'est-à-dire l'intégration de la protection des données à caractère personnel dès la conception des outils de collecte, de traitement ou d'exploitation des données s'inscrit tout à fait dans ce courant. L'objectif est d'agir de manière proactive et préventive, et de s'emparer de la problématique de protection de la vie privée le plus en amont possible dans le processus de développement de nouveaux produits ou services. Cela invite également le juriste à intervenir plus tôt dans le processus de conception.

Dans le même esprit, aux États-Unis, un courant (notamment porté par le professeur Robert C. Bird⁵) considère que le droit peut être une source d'avantage concurrentiel (et non un obstacle) et que l'entreprise doit anticiper l'incidence du droit sur son développement et ainsi développer sa stratégie en incluant la fonction juridique sans la limiter à la gestion des risques et du contentieux.

PARTIE .II.



Five pathways of Legal Strategic Behavior of Firms, adaptation libre d'après le modèle développé par le professeur Robert C. Bird⁶.

Une intervention précoce dans la définition des objectifs et de la stratégie (secteur privé ou secteur public) combinée à une collaboration renforcée entre les professionnels du droit et des autres disciplines contribuerait à éviter de recourir au droit en dernier ressort (fin de projet ou contentieux).

Ces pistes invitent donc à penser de nouveaux modes et temps d'intervention du droit qui vont contribuer à faire pivoter les professions juridiques vers d'autres disciplines ...mais aussi vers ses utilisateurs (pour s'adapter à eux).

Aujourd'hui, ces différentes approches et pratiques sont de plus en plus désignées sous un nom générique, le *Legal Design* qui recouvre des réalités différentes.

LEGAL INFORMATION DESIGN A LA RECHERCHE D'UNE MEILLEURE LISIBILITÉ ET COMPRÉHENSION DES OUTILS JURIDIQUES

Pour rendre possible une compréhension collective de problèmes complexes, qu'ils soient juridiques ou non, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de communication par lesquels l'apprentissage s'opère et se diffuse.

Les tenants de l'approche proactive du droit se sont orientés très vite vers la visualisation juridique pour répondre à ce besoin. Ils ont donc naturellement intégré des *Information Designers* dans leurs travaux de recherches pour développer des outils et des méthodes concrètes, notamment pour favoriser une compréhension interdisciplinaire des contrats.

En fait, le recours à l'image et la visualisation est déjà présent dans le monde juridique et judiciaire.

L'existence de la signalétique applicable aux règles de circulation routière est un premier exemple d'application dans la sphère réglementaire. En effet, les symboles d'information affichés sur les panneaux doivent pouvoir être compris sans ambiguïté par les usagers de la route.

Dans le monde judiciaire, les représentations visuelles ont déjà été utilisées pour transformer la manière dont les preuves sont présentées dans les salles d'audience, afin de fabriquer des messages persuasifs.

Ainsi en Finlande, le tribunal d'Helsinki a estimé que l'ancien chef de la brigade des stupéfiants avait joué un rôle déterminant dans l'importation de près de 800 kg de cannabis entre 2011 et 2012. A partir des données de son téléphone les policiers ont pu reconstituer les points de contacts avec les dates et heures sur ladite période : une représentation visuelle (reproduite ici) a été partagée dans le cadre de la démonstration de l'accusation durant l'audience.

Récemment, dans un procès en Allemagne, la réalité virtuelle⁷ a été déterminante pour prouver la culpabilité d'un des derniers criminels de guerre nazis.



PARTIE .II.

Extrait de la présentation Juuso Koponen, Information design for the courtroom, présentée lors dans le cadre du Legal Design Summit (1^{er} novembre 2017 à Helsinki en Finlande (l'ensemble de la présentation est accessible : bit.ly/courtroom-information-design)

La représentation graphique d'une information souvent trop abstraite permet une lecture plus rapide (en jouant sur la forme, les directions, les couleurs...), une meilleure mémorisation et une plus grande captation de l'attention. Les techniques de visualisation permettent donc de répondre à la nécessité de faire passer une information complexe de manière plus simple, sans qu'il soit nécessaire d'employer des termes techniques qui ne sont pas connus de tous.

Nous avons un très bon exemple de l'apport du design d'information dans le cas de la restitution d'un rapport public sur les conclusions d'une enquête aux Pays Bas. Le *Dutch Safety Board* (la version néerlandaise de notre Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la Sécurité de l'Aviation civile) publiait le 13 octobre 2015 les rapports finaux de l'enquête sur l'accident du vol MH17 du 17 juillet 2014. Lors de cette publication⁸, le bureau d'investigation a proposé une vidéo explicative de moins de 20 minutes reconstituant les causes du crash du vol MH17 dans l'est de l'Ukraine et retraçant l'enquête du Dutch Safety Board sur le survol des zones de conflit. Cette démonstration implacable sous forme de vidéo montre bien comment le design d'information permet de restituer et transmettre immédiatement, à un public profane, qui n'aurait pas pris le temps de consulter les rapports d'enquête, une information complexe de manière précise, esthétique, accessible et efficace.



En poursuivant mes recherches, il est apparu que des techniques de visualisation étaient utilisées également en dehors des salles d'audience et des bureaux d'investigation, par certains cabinets d'avocats aux Pays Bas.

Ainsi le cabinet d'avocats Houthoff, cabinet néerlandais de 300 collaborateurs, met en avant son recours aux techniques de visualisation pour transmettre rapidement un message de manière claire et convaincante, tout en améliorant à la fois la compréhension et la mémorisation. Ils utilisent ainsi ces techniques pour faire passer efficacement un message devant les tribunaux, pour soutenir le point de vue de leurs clients ou encore pour faciliter une discussion stratégique ou décisionnelle.

Ils ont ainsi développé une offre de service afin de sensibiliser leurs clients au *legal design*. Leurs équipes classiques d'avocats-collaborateurs intègre un Legal Design Adviser dont le rôle consiste à les accompagner dans le processus de création et conception de documents juridiques.

Sous le terme *legal design* il est principalement question ici, de design d'information juridique et de visualisation.

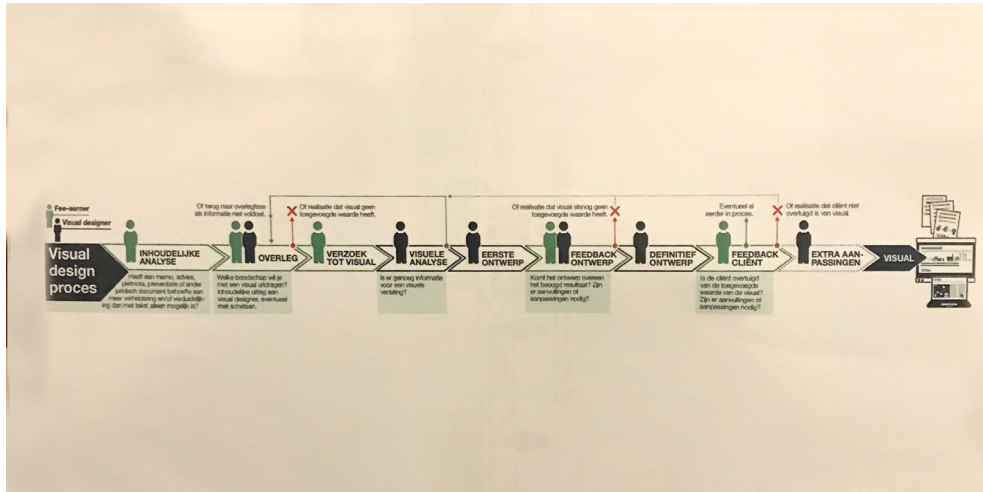
C'est le cas également du cabinet d'avocats Stibbe qui emploie des *Infographic & Visual Designers* afin d'intégrer des infographies dans les mémos qu'ils produisent à l'attention de leurs clients et dans les documents à destination des tribunaux pour donner un aperçu simplifié des questions et des cas complexes.

Exemples de production d'infographies :



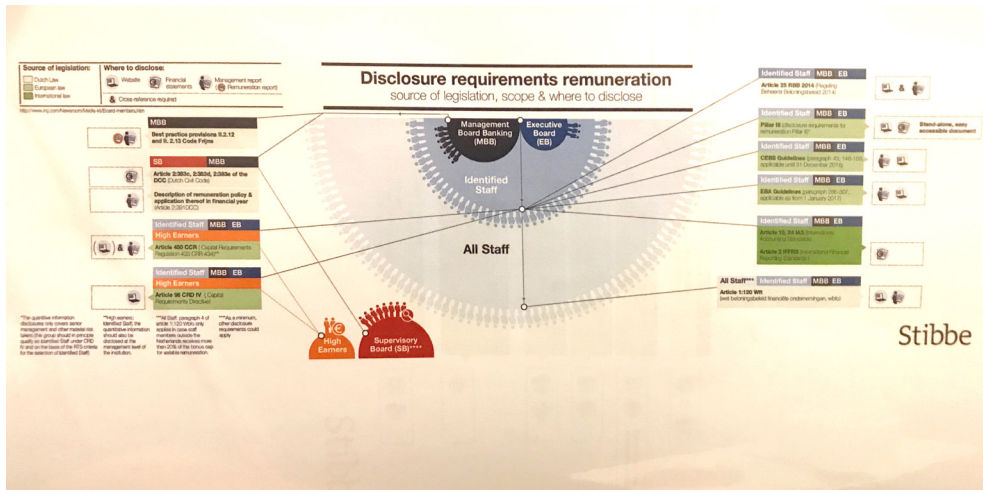
PARTIE .II.

Set d'icônes produits à destination des avocats du cabinet Stibbe –
Auteur: Kim Raad



Représentation visuelle des différentes étapes de conception d’infographie dans le cabinet Stibbe – Auteur : Kim Raad.
 Kim s’appuie sur ce document pour expliquer aux avocats, qui ne sont pas familiarisés avec cette pratique, le processus de travail itératif qu’ils vont entamer.

PARTIE .11.

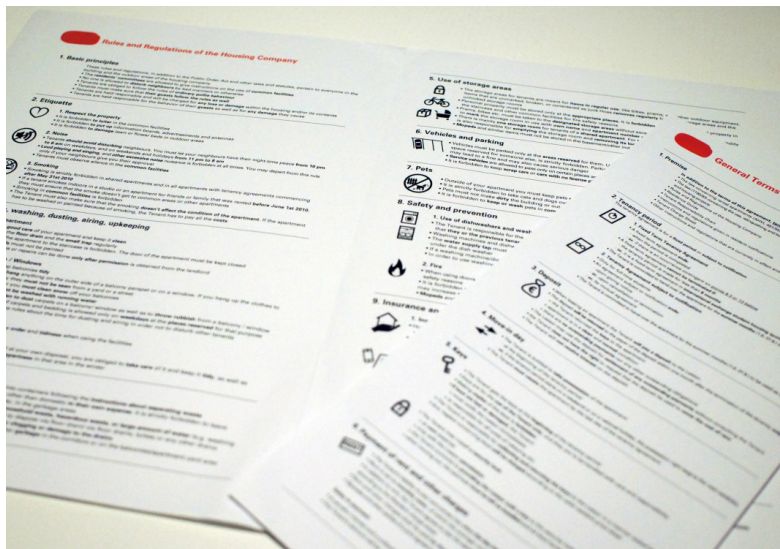


Infographie destinée au cabinet d’avocats Stibbe aux Pays Bas (visant à simplifier la représentation des différentes règles applicables en matière de déclaration des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour une société aux Pays Bas – Auteur : Kim Raad.

J'ai eu l'occasion de m'entretenir avec Kim Raad, *Infographic Designer* chez Stibbe, et celle-ci m'a rapporté qu'il a fallu un peu de temps pour que les avocats se sentent à l'aise et débutent leurs premières esquisses. Au démarrage, il y a eu, pour les Partners de la firme, une réticence à prendre le stylo et crayonner les premiers brouillons sous prétexte qu'ils ne savaient pas dessiner. La pédagogie et l'accompagnement du graphiste ont été importants. Afin d'accompagner le changement, des rencontres et des workshops ont été organisés avec les pionniers de ces nouvelles pratiques de travail, notamment Margaret Hagan du Legal Design Lab de l'Université de Stanford aux Etats-Unis, dont nous parlerons un peu plus tard.

Le développement du design d'information (*information design*) dans la pratique juridique est donc une piste très intéressante car elle cible la compréhension du « destinataire/récepteur du message »⁹ et participe à donner du sens à une information en concevant des documents plus directement compréhensibles par la majorité des usagers.

Et à ce jour, il semble que le design d'information appliqué au contrat, est peut-être le sujet qui a donné lieu à la plus grande attention en termes de littérature et d'expérimentation. L'enjeu est de taille car les garanties de transparence et de confidentialité peuvent avoir des impacts commerciaux considérables pour les entreprises. Le récent scandale concernant Facebook et Cambridge Analytica le prouve¹⁰.



Credit : S.Passera. Prototype de contrat de location pour les étudiants.
<https://stefaniapassera.com/blog/>

Les entreprises cherchent donc des moyens pratiques d'assurer la clarté des conditions d'utilisation ou de vente applicables à leurs clients.

C'est un nouveau champ d'application du design d'information¹¹ pour permettre de rendre les contrats lisibles par des individus profanes du droit : les « humains »¹² !

The screenshot shows a privacy policy popup from Juro. The title is "Your privacy at a glance" and the subtitle is "Hello. We are Juro Online Limited (known by humans as Juro). Here's a summary of how we protect your data and respect your privacy." The popup is divided into several sections:

- Types of data we collect** (Tell me why): Contact details, Financial information, Data from your contracts, Data that identifies you, Data on how you use Juro.
- When and how we collect data** (Am I included?): We collect data from people browsing our website, customers of Juro and people who view / sign contracts through Juro, when... A vertical timeline diagram shows "DATA YOU GIVE" and "DATA WE COLLECT" with corresponding events: "You browse any page of our website", "You request a demo of Juro", "We call you", "You use Juro", "You receive emails from us", "You view and sign contracts", "You chat with us for customer support", "You connect integrations (like Slack)", "You opt-in to marketing messages".
- How we use your data** (How exactly?): To keep Juro running, To help us improve Juro, To give personalised customer support, To send you marketing messages (but only if you tell us to).
- Third parties who process your data** (What do they do?): Infrastructure: Algolia, AWS, MongoDB; Analytics: Heap, Mixpanel, Metabase; Integrations: (by your request) Salesforce, Slack, Google; Comms: Hubspot, Intercom, Sendgrid, Sumo; Payments: Stripe.
- We use cookies** (How can I choose?): We use only necessary cookies to run and improve the service; Our third party service providers use cookies too, which they control; You can turn off cookies but this will mean for example that we can't recognise you in in-app messaging or we can't resolve issues so efficiently.
- Know your rights** (What can I do?): Access information we hold on you; Opt-out of marketing comms; Port your data to another service; Be forgotten by Juro; Complain about us.

At the bottom, there is a link to "Read the full policy" and a footer with contact information: "If you have any concerns about your privacy at Juro, please email us at support@juro.com or hit the Intercom button to start chatting with us".

<https://juro.com/#privacy-popup>

Credit : Juro. Résumé explicatif de la politique de confidentialité de la legal start up Juro. L'Information Designer S. Passera a participé à la refonte de cette.

Un exemple notable en France est celui de la société Arkose, jeune société française leader de l'escalade de bloc. L'escalade de bloc est une discipline sportive récente qui se pratique en salle et bénéficie d'un fort engouement populaire. Tout grimpeur pour accéder à la salle d'escalade se voit remettre une petite bande dessinée contre la signature d'une décharge constatant la remise par la société exploitante à l'utilisateur des du règlement d'intérieur sous forme de texte et des conditions générales d'utilisation sous forme dessinées (ci-après reproduits).

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

1. Toute personne désirant l'accès à l'espace de bloc doit prendre connaissance du règlement et s'engage à le respecter. Le règlement prend acte dès sa publication.
2. Les blocs sont affectés à l'exercice de l'escalade, ainsi que des activités physiques ou pédagogiques directement reliées à la pratique de l'escalade.
3. Il est strictement interdit de se tenir ou de circuler sous une personne qui grimpe.
4. Il est interdit de courir dans le blocpark et de sauter du haut des blocs.
5. Un échauffement adéquat est vivement recommandé avant de débiter une séance.
6. Il est recommandé de désescalader pour descendre du haut des blocs.
7. Le responsable du blocpark peut restreindre l'action d'un grimpeur ne respectant pas le minimum des règles de sécurité.
8. La magnésie est à utiliser avec parcimonie pour le confort de tous. Des bacs à magnésie collectifs sont mis à votre disposition.
9. Il est formellement interdit de modifier ou déplacer les équipements de sécurité ainsi que les prises pendant les séances d'escalade.
10. Toute personne constatant un problème sur une ou plusieurs prises est priée de prévenir le responsable du blocpark. Dans le cas contraire, Arkose se dégage de toute responsabilité en cas de chute.
11. L'utilisation des vestiaires est obligatoire pour se changer.
12. Seuls les chaussons d'escalade sont autorisés sur les tapis de réception. Il est interdit de grimper pieds nus.
13. Il est interdit de manger ou boire sur les tapis de réception. Il est demandé de jeter les déchets (bouteille d'eau, papiers, ...) dans les poubelles mises à disposition afin de garder le blocpark dans un parfait état de propreté.
14. Pour l'utilisation du sauna, le port de sous-vêtements de bain et d'une serviette est obligatoire.
15. L'accès à l'espace d'escalade est interdit à toute personne ayant consommé de l'alcool au préalable.
16. Les animaux sont interdits dans le blocpark.
17. Les clients devront respecter les consignes du staff à tout moment.
18. En application du décret du 29/05/92 sur la loi EVIN du 10 janvier 1991, il est interdit de fumer dans les locaux.
19. La direction se réserve le droit d'exclure immédiatement toute personne dont l'attitude, le comportement ou la tenue seraient contraires aux bonnes moeurs ou notoirement gênants pour les autres clients.



PARTIE .11.

Un exemple comparable¹³ et plus complet a été créé par Robert de Rooy, juriste en Afrique du Sud et fondateur de la société Creative Contracts. Il a développé un contrat de travail en bande dessinée à destination de cueilleurs de fruits¹⁴. L'auteur indique qu'après la première saison de mise en œuvre, ces contrats ont réduit le temps d'intégration des nouveaux travailleurs de quatre heures à 40 minutes.

PARTIE .II.

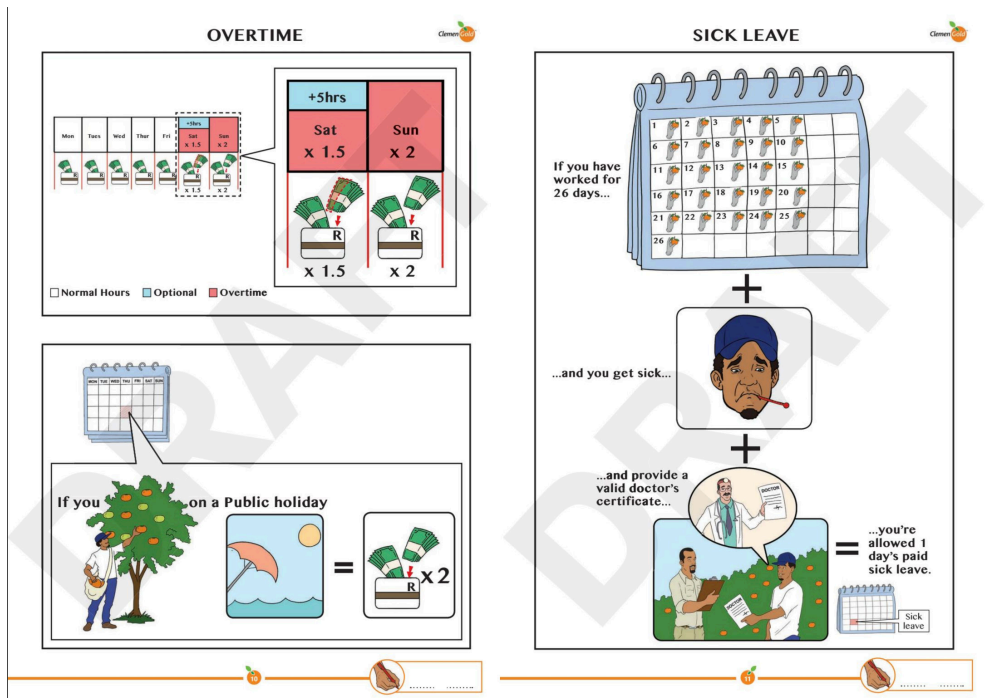


Image extraite du contrat de travail en bande dessinée développé par Robert de Rooy

On peut trouver des exemples similaires de visualisation d'information juridiques dans le projet *Making Policy Public: Vendor Power!* qui a donné naissance au célèbre *Street Vendor Guide*¹⁵ à destination des vendeurs ambulants de la ville de New York et dont l'objet était la traduction accessible sous forme illustrée des règles les plus couramment violées du règlement municipal régissant les droits et obligations des vendeurs.

Ces exemples illustrent le succès des résultats obtenus en termes d'accessibilité et d'intelligibilité d'informations juridiques par les non-juristes.

Pour les contrats commerciaux plus complexes entre professionnels, les conclusions sont plus nuancées. Les résultats des études et expériences conduites par Stefania Passera, *Information Designer*, publiés dans sa thèse « *Visualizing contract to foster understanding and collaboration within and across organizations* » (18 Août 2017 - Université Aalto à Helsinki), confirment que la présence de synthèses visuelles (diagrammes, schémas, arbres décisionnels, frises chronologiques...) dans les contrats améliore considérablement la rapidité de la compréhension fine des dispositions contractuelles, mais uniquement dans la mesure où cette synthèse visuelle fournit la représentation complète et précise du problème et, lorsque c'est possible, une réponse prête à l'emploi.

En revanche, lorsque le sujet est intrinsèquement difficile car nécessitant plusieurs opérations mentales, la représentation visuelle ou graphique peut ne présenter aucun avantage sur le plan de la compréhension.

Voici un exemple de visualisation présente dans une clause testée par Stefania Passera :

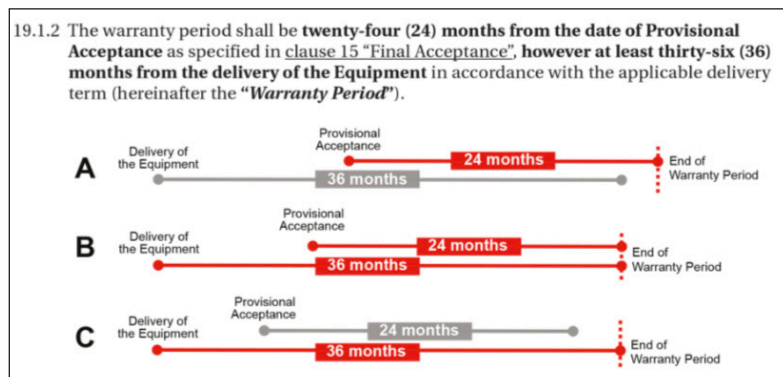


Figure extraite de la thèse de Stefania Passera, *Visualizing contract to foster understanding and collaboration within and across organizations*, 18 Août 2017, Université Aalto à Helsinki.

L'objectif des tests réalisés était d'évaluer et comparer la vitesse de compréhension de la clause en présence ou non d'une représentation graphique.

Les participants étaient mis en situation simulant un cas concret d'application de la clause et devaient calculer la durée exacte de la période de garantie. Le diagramme proposé suggérait plus clairement comment effectuer le calcul correct, mais ne proposait pas une réponse

toute faite. A cet effet, plusieurs hypothèses étaient proposées en fonction des cas dans lesquels le contractant pouvait se trouver : cas A, B ou C.

A l'issue des tests, il est apparu que les participants passaient autant de temps pour effectuer le calcul avec ou sans diagramme mais étaient moins ouverts aux erreurs d'interprétation en présence des hypothèses représentées par les trois diagrammes.

Il y a donc bien une utilité d'un apport visuel en support du texte. Cependant le seul recours au design d'information ne serait pas toujours suffisant dans les contrats commerciaux complexes entre professionnels. Dès lors, quel dispositif appliquer à ces contrats pour en améliorer la compréhension pour l'ensemble des parties ? C'est le sujet que nous aborderons plus en détails dans la troisième partie.

Au-delà du travail de design d'information, ce que mettent également en avant ces pratiques c'est le refus d'utiliser un jargon juridique.

Ainsi pour permettre la compréhension du savoir juridique aux non-initiés, des méthodes de vulgarisation ou de simplification adaptée aux spécificités juridiques se sont développées dans différents pays¹⁶ : c'est la méthode dite du « langage clair » ou du « droit clair » au Canada ou en Belgique, du *plain English* dans les pays anglophones, ...

La France, où l'exigence d'intelligibilité et d'accessibilité de la loi constitue pourtant un objectif de valeur constitutionnelle ne dispose pas d'organisation forte promouvant l'utilisation du langage courant en droit.

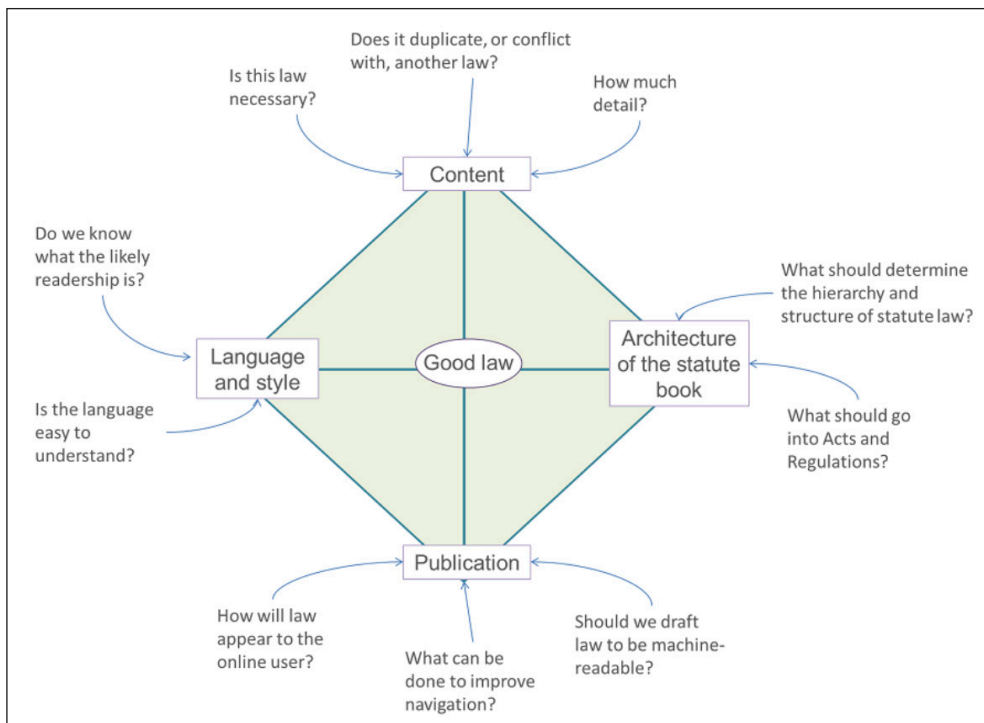
A titre d'exemple, le service juridique d'Adobe a rendu public son Guide de Rédaction Juridique¹⁷. L'objectif de ce guide est d'uniformiser les formes recommandées par la direction juridique afin de favoriser la production de documents clairs et lisibles.

Dans une démarche d'innovation ouverte la direction juridique a mis à disposition gratuitement son guide « *Adobe Legal Department Legal Style Guide* ».

Avec la prise de conscience des professionnels du droit de la nécessité de faire évoluer leur pratique, se dessine un cadre favorable à l'arrivée d'une nouvelle façon de faire le droit :

- L'adaptation des outils juridiques (structure, mise en page, medium...) à leur audience
- L'utilisation de représentations graphiques et visuelles en complément de l'écrit
- Les efforts de simplification de l'écrit juridique

Ces nouvelles méthodes vont cependant nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences et savoir-faire par les professionnels du droit tels que : culture visuelle, maîtrise d'outils de conception graphique, bases du design d'information (diagrammes, typographie, structure du contenu, éducation en matière de design, exemples de design d'information de santé ou d'information financière, gestion de la communication...).



Good law from the perspectives of citizens, professional users and legislators. Extrait du site internet *Good Law* publié par Bureau du Conseiller parlementaire du Gouvernement Anglais.

DESIGNING FOR LEGAL

Comme nous venons de le voir, le recours au design d'information permet de proposer des solutions innovantes sur des nouvelles formes qui pourraient revêtir l'instrument juridique afin de le rendre plus accessible et plus clair au non-initié.

C'est essentiellement cette offre que nous retrouvons chez les nouveaux convertis au *Legal Design*. En effet, tel qu'observé, le *Legal Design* se traduirait exclusivement par « design d'information juridique » ou « visualisation juridique ».

C'est une solide première étape vers le traitement de la complexité du droit qui ouvre des pistes pragmatiques vers des nouvelles compétences à acquérir pour le juriste.

Il serait cependant malheureux de s'arrêter là et de ne pas exploiter complètement le concept de *Legal Design* popularisé par Margaret Hagan¹⁸, actuelle directrice du Legal Design Lab et enseignante à la d.school, l'école de design de l'université Stanford, en Californie.

A partir d'ateliers de projets menés avec des étudiants de la d.school et des partenaires du monde de la justice, Margaret Hagan expérimente comment le design peut rendre les services juridiques plus exploitables, plus utiles et plus attrayants.

Elle-même le dit : « *il faut aller au-delà de l'aspect visuel* »¹⁹ et faire le pas de côté pour que le design investisse le champ de la justice. Ainsi ces recherches et expérimentations portent sur l'accès à la justice notamment pour les populations en situation d'exclusion qui n'ont pas les moyens de faire valoir leurs droits.

Par exemple, ces récents cours et ateliers ont portés sur :

- Comment concevoir, par et avec la population, un système juridique et d'aide d'accès au droit centré sur l'utilisateur ?
- Comment pourrait-on rendre le système judiciaire en charge des infractions routières moins centré sur la sanction financière et moins opaque sur le plan procédural ?
- Comment créer de nouvelles campagnes pour informer les personnes menacées d'expulsion de leurs droits et de leurs options ?

Il est à noter qu'une approche similaire a été explorée en France lors d'un workshop, organisé par Anthony Masure et Raphaël Bastide à l'université Toulouse, qui « visait idéalement à repenser le système judiciaire français par le design »²⁰.

Et Anthony Masure de noter que « *le champ du droit n'est guère investi par des pratiques de design, alors même qu'y prolifèrent problèmes de lisibilité, de compréhension et d'égalité entre citoyens* ».

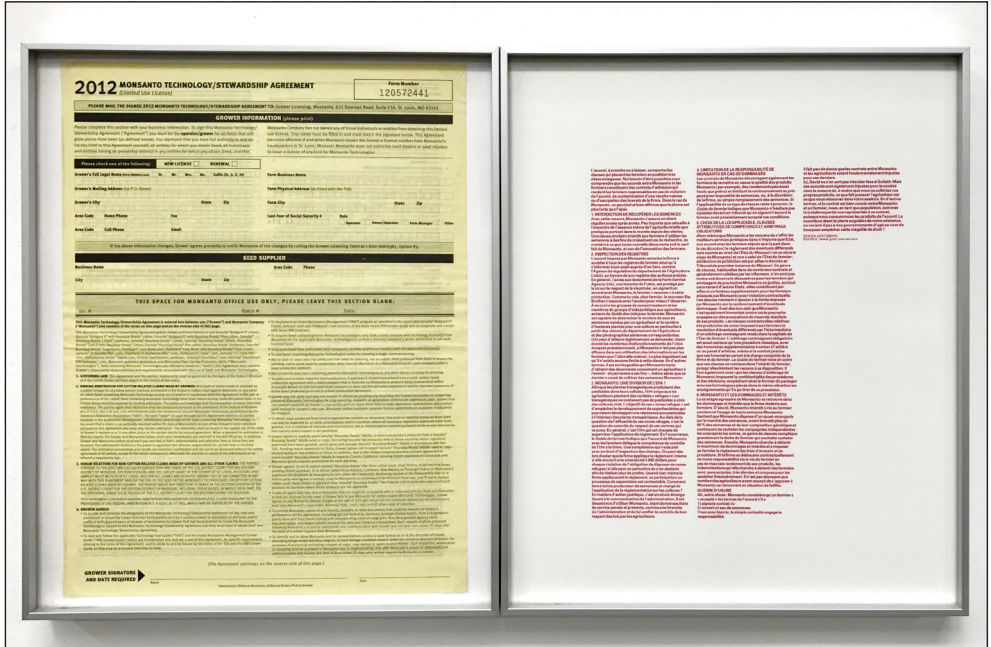
En effet si la question du design et de la justice (ou du droit) a été appréhendée, c'est essentiellement sous l'angle du design des politiques publiques jusqu'à maintenant. La Chaire partenariale en innovation publique ENA/ENSCI²¹ en est un bon exemple et permet au design d'investir l'école formant les cadres de direction de l'administration publique ; c'est un premier pas vers un des deux ordres juridictionnels de notre pays !

Le monde de l'ordre judiciaire – qui résout les conflits relatifs au droit privé (c'est-à-dire l'ensemble des règles qui régissent les rapports entre les personnes physiques (vous, lecteur!) ou morales (entreprises, associations...) – et donc celui du juriste privatif rencontre encore timidement ceux de l'innovation et du design.

En revanche, à l'heure de la mise en œuvre du RGPD²² qui consacre à nouveau l'obligation, notamment pour les plateformes numériques de recueillir le consentement express d'une personne concernée par le traitement de ses données personnelles, on peut tout à fait imaginer une intervention du design comme outil de « persuasion clandestine »²³ dans la « fabrique du consentement »²⁴.

C'est d'ailleurs ce qui a été récemment reproché à Facebook par un certain nombre de juriste dont Lionel Maurel, juriste et conservateur de bibliothèques, dans un article détaillé son blog S.I.Lex²⁵, qui dans un article détaillé explique la manière dont est conçue la navigation pour conduire à « faire consentir » l'utilisateur à ces nouvelles conditions générales d'utilisation (CGU). Le journaliste Josh Constine²⁶, dans un article publié sur le site d'information spécialisée Techcrunch, détaille notamment comment toute tentative de modification des paramètres préétablis par Facebook crée des points de friction et le rôle des designers de produit chez Facebook dans la conception d'un parcours utilisateur poussant à l'acceptation des nouvelles CGU.

Cette pratique est à rapprocher des contrats d'adhésion. De tels contrats ne permettent aucune discussion, les clauses sont imposées par une partie à l'autre et souvent la forme utilisée renforcera la caractère non négociable de celui-ci, comme cela est caractérisé dans l'exemple du contrat Monsanto reproduit ci-après sous la forme d'un formulaire à remplir.



Mathieu Asselin, Contrats d'adhésion Monsanto (2012). En 2017, Les Rencontres photographiques d'Arles exposaient l'enquête du photographe Mathieu Asselin sur la firme américaine Monsanto.

« L'accord, à prendre ou à laisser, comporte des clauses qui place les fermiers en position très désavantageuse. Nul besoin d'être populiste pour comprendre que les accords entre Monsanto et les fermiers constituent des contrats d'adhésion qui rendent les fermiers responsables en cas de violation de l'accord, de contamination d'une récolte voisine ou d'usurpation des brevets de la firme. Dans le cas de Monsanto, on peut bel et bien affirmer que la plume est plus forte que l'épée. »

Il est certain qu'à l'avenir, le design trouvera de plus en plus à s'appliquer dès qu'il s'agira d'influencer sur la décision des utilisateurs d'adhérer ou d'accepter à des engagements les liant. Il appartiendra alors au droit et aux juristes d'en fixer les limites pour protéger le consommateur-utilisateur.

INSTINCT DE SURVIE

Il aura fallu l'arrivée de technologies annonciatrices de la fin du sacre des praticiens traditionnels du droit, pour que ces derniers commencent à s'emparer de la question de l'évolution de leur pratique et de l'avenir de leur métier.

C'est ainsi que les plus grands cabinets d'avocats d'affaires, sentant venir le risque à long terme et prenant la mesure des enjeux d'innovation essentiels à leur survie face à de nouvelles formes de concurrence et aux changements des attentes de leurs clients, prennent des initiatives pour comprendre la technologie émergente, l'adapter et l'exploiter mais aussi repenser les pratiques juridiques.

Ainsi après avoir investi dans des *Legal Collab*, espaces promouvant l'innovation collaborative, Baker & McKenzie²⁷, l'un des cinq plus grands cabinets d'avocats d'affaires du monde, a structuré en interne son département innovation, au début de l'année 2017, afin de suivre la technologie juridique émergente et d'assurer une approche stratégique de l'innovation dans tous les aspects des opérations globales du cabinet: de l'évolution des besoins de ses clients à la numérisation. Ils indiquent ainsi que le périmètre de leur programme d'innovation, qui met en avant l'approche de conception par le design et la co-création, est bien de *réinventer de multiples domaines de pratique et de prendre des mesures audacieuses pour faire face aux changements opérationnels à long terme.*

Ce Comité d'Innovation rend compte au Comité Exécutif de la maison mère établie à Chicago. Il est composé d'un membre du Comité exécutif, d'avocats ayant des expertises dans les différents domaines juridiques et provenant de bureaux internationaux et enfin de représentants des directions des systèmes d'information et des opérations.

Il est intéressant de noter comme le rapporte leur communiqué de presse que ce cabinet se fait accompagner par une agence de conseil dans l'innovation (Peer Insight), ce qui est plutôt inhabituel dans le monde juridique.

En approfondissant, il apparaît que cette annonce officielle qu'on aurait pu craindre d'ordre marketing, a été suivie de mesures concrètes puisque qu'aujourd'hui Backer & McKenzie recrute des *Service Designers*²⁸ afin de renforcer son équipe de conception de nouveaux services et ainsi de se doter d'une unité interne de conseil et d'accompagnement de projets stratégiques et innovants.

Ce mouvement est tout à fait significatif puisque d'une activité qui aurait pu être externalisée (*buy*) le cabinet d'avocats américain a pris la décision de faire par soi-même (*make*) et donc de faire de l'innovation, notamment par le design, un élément stratégique de son développement.

Cette culture d'innovation s'est par ailleurs diffusée jusqu'à leur bureau de Paris qui a organisé, les 9 et 10 février 2018, un hackathon en partenariat avec l'École 42, école d'autoformation en informatique, et le studio d'innovation Schoolab), pour développer des «projets novateurs qui façonneront le cabinet d'avocats de demain»²⁹.

Cet exemple concret conforte l'avancée du décloisonnement des disciplines déjà exploré par les nouveaux modes d'intervention évoqués plus haut dans notre étude.

Aux côtés de ces deux notables initiatives, dotées de capacités de financement conséquentes et d'une assise internationale, gravitent des structures aux formes variées, plus «modestes» et visant principalement à accélérer les projets d'innovation juridique faisant appel aux nouvelles technologies. Ces incubateurs ou *Labs* sont portés principalement par des associations et organisations professionnelles du droit : tels Eurojuris (et son *Lab* tout récemment, juillet 2018, transformé en société commerciale), les barreaux de Paris, Lyon, Toulouse et Marseille qui ont créé entre 2014 et 2017 leurs incubateurs, ou encore l'École Française du Barreau et son EFB Lab.

Les *Labs*, identifiés ci-avant, proposent essentiellement un accompagnement aux start-up apportant un service aux professionnels du droit ou aux justiciables. Cependant, nous retiendrons une approche timide donnant plus, à ces laboratoires de l'innovation juridique, un aspect d'observatoires. Ils offrent aux professionnels curieux (avec des dispositifs visant principalement les avocats et élèves-avocats), plus une acculturation aux sujets liés à la transformation numérique du droit que de réels accélérateurs de développement de concepts en rupture.

Les fonctions ou structures organisationnelles dédiées à l'innovation ayant la capacité financière de supporter et développer des produits et services juridiques nouveaux sont donc tout à fait exceptionnelles dans l'écosystème des professions du droit et limitées à des organisations de taille conséquente.

NOTES

¹ Extrait de Lee Loevinger, *Jurimetrics, The Next Step Forward*. *Jurimetrics Journal* 12, no 1 (1971); pp. 3-41. En ligne: https://www.jstor.org/stable/29761220?seq=1#page_scan_tab_contents, initialement publié in *Minnesota Law Journal*, 1949.

² Les principaux initiateurs de ce courant sont : Helena Haapio, Soile Pohjonen, Vaula Haavisto, and Soili Nystén-Haarala (cités par S. Passera dans sa thèse « Visualizing contract to foster understanding and collaboration within and across organizations » (18 Août 2017 - Université Aalto à Helsinki), p.32-33).

³ L'approche proactive est proche de ce que les américains appellent "Preventive Law" concept développé dans les années 50 par Louis M. Brown, avocat américain, et qui s'oppose au droit curatif, c'est-à-dire que la "Preventive Law" devrait minimiser les risques d'avoir recours aux tribunaux.

⁴ Définie à l'article 25 du Règlement (UE) 2016/679 du 27 Avril 2016 (entrée en application le 25 mai 2018) dit Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), l'approche « *privacy by design* », ou protection des données dès la conception, consiste pour une entreprise à développer des produits et des services en prenant en compte, dès leur conception et tout au long de leur cycle de vie, les aspects liés à la protection de la vie privée et des données à caractère personnel.

⁵ Bird, Robert C. « *Law, Strategy, and Competitive Advantage* ». *SSRN Electronic Journal*, 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1327795>

⁶ Ibid.

⁷ <http://mashable.france24.com/tech-business/20171214-nazi-realite-virtuelle-auschwitz-hanning>
<https://www.onderzoekraad.nl/en/onderzoek/2049/investigation-crash-mh17-17-july-2014>

⁸ Louis Vollaire. *Le design d'information*. In: *Communication et langages*, n°112, 2ème trimestre 1997. pp. 35-50. http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1997_num_112_1_2761

¹⁰ Cambridge Analytica est accusée d'avoir collecté et exploité sans leur consentement les données personnelles de près de 90 millions d'utilisateurs de Facebook à des fins politiques. Il est aussi reproché au réseau social de ne pas avoir suffisamment protégé les données de ses utilisateurs.

¹¹ Un nouveau marché aussi puisque des agences de conseil se développent notamment en France et à Helsinki avec « dot. » qui se spécialise dans le secteur juridique.

¹² A l'instar des licences "Creative Commons" qui ont développés de manière innovante trois « couches » ou niveaux de lecture : i) le texte dans un langage juridique (« *Legal Code* »), ii) le texte lisible par les humains -sic- (« *Human Readable* »), iii) le texte lisible par des machines (« *Machine Readable* »). Ils expliquent que comme les principaux utilisateurs de leurs licences ne sont pas juristes, « nous proposons également les licences dans un format accessible à tous : le *Résumé Explicatif*, aussi appelé la version "lisible par les humains" ».

Creative Commons est une organisation dont la vocation est de faciliter le partage de la création et des connaissances en offrant des outils juridiques gratuits. <https://creativecommons.org/licenses/>

¹³ D'autres exemples pratiques de contrats en bandes dessinées utilisés pour transmettre et clarifier des informations juridiques sous forme visuelle peuvent être trouvés à l'adresse suivante: <https://www.comicbookcontracts.com/example-comic-book-contracts>

¹⁴ Le contrat peut être consulté à l'adresse suivante: <https://creative-contracts.com/project/clemen-gold/> et depuis une version numérique existe aussi.

¹⁵ <http://candychang.com/work/street-vendor-guide/>

¹⁶ Côté francophone, existe un organisme belge qui a développé une expertise dans le domaine de la vulgarisation juridique: <https://www.droitsquotidiens.be/fr/>; Côté international, le réseau international « *Clarity* » promeut l'utilisation du langage clair dans les professions juridiques: <http://www.clarity-international.net/>; PLAIN est également une association internationale des professionnels du langage clair et simple qui promeut une communication claire dans n'importe quelle langue: <http://plainlanguagenetwork.org/>

Note: Au Canada, l'agence francophone « En Clair » propose des services de simplification de documents (notamment juridique) et de diagnostic de clarté (accessible à l'adresse suivante: <https://enclair.ca/>). L'équipe est composée de 3 avocats experts en simplification et vulgarisation juridique.

L'Angleterre est la championne toute catégorie de la lutte contre l'opacité bureaucratique et pour l'utilisation d'un langage clair et simple dans le droit notamment. L'initiative « Good Law » part du principe que le droit n'est plus seulement l'apanage des professions du droit et que toute la société et donc les utilisateurs doit le comprendre.

Leurs travaux sont accessibles sur leur site internet : <https://www.gov.uk/guidance/good-law>

¹⁷ Le guide est accessible en ligne : <https://www.adobe.com/legal/legal-innovation.html>

¹⁸ Le terme « *Legal Design* » est très souvent attribué à Margaret Hagan. Bénéficiant d'une double formation en design et en droit, elle a lancé en 2013 le Programme « *Legal Tech & Design* » devenu maintenant « *Legal Design Lab* » (<http://www.legaltechdesign.com/>) qui est composée d'une équipe interdisciplinaire comprenant notamment des étudiants de l'école de droit de Stanford (Stanford Law School) et de la d.School. L'objectif de ce laboratoire d'innovation est de travailler à l'intersection de l'« *human-centered design* » (conception centrée sur l'humain), de la technologie et du droit pour construire une nouvelle génération de produits et services juridiques. En ce sens, elle explore comment la technologie pourrait permettre de rendre plus autonome les citoyens et participer à créer un meilleur accès au droit pour les plus pauvres.

Elle alimente également un site internet régulièrement mis à jour et très riche qui documente ce qu'est le « *legal design* » selon elle et ce qui se fait en matière d'innovation juridique : <http://www.openlawlab.com/>

¹⁹ Legal Design Summit (1^{er} novembre 2017 à Helsinki en Finlande).

²⁰ « Design & Justice », workshop en Master 1 Design Transdisciplinaire, Cultures et Territoires, organisé par Anthony Masure et Raphaël Bastide du 2 au 9 décembre 2016 à l'université Toulouse – Jean Jaurès, [En ligne] <http://www.anthonymasure.com/cours/workshop-design-justice>

La problématique était : Comment, par le design, permettre aux citoyens et aux professionnels de la justice d'être en position d'acteurs afin de ne plus subir une bureaucratie juridique, actuellement perçue comme opaque voire injuste ?

²¹ L'École Nationale de l'Administration (ENA) et l'ENSCI (École Nationale Supérieure de Création Industrielle) ont engagé ensemble un programme d'expérimentations, de recherche et de formation (<https://www.chaireip.fr>)

²² Voir note 22

²³ Expression reprise du titre de l'ouvrage de Vance Packard, *La Persuasion clandestine*, Paris, Calmann-Lévy, 1975.

²⁴ Expression reprise du titre de l'essai d'Edward Herman et Noam Chomsky, publié pour la première fois en 1988. En français : *La Fabrication du consentement. De la propagande médiatique en démocratie*, Agone, 2008

²⁵ Le blog S.I.Lex (<https://scinfolex.com/>) existe depuis 2009 et est spécialisé dans les questions de propriété intellectuelle et de droit du numérique. Lionel Maurel est Co-fondateur du collectif SavoirsCom1 dédié aux politiques publiques des biens communs de la connaissance, il est également membre du collège d'orientation stratégique de la Quadrature du Net, association de défense des libertés dans l'environnement numérique.

- « *Veillez accepter nos conditions* » : *la fabrique du consentement chez Facebook* (et les moyens d'y mettre fin), Blog S.I. Lex – Carnet de veille et de réflexion d'un juriste et bibliothécaire, publié le 22 avril 2018, dernière consultation le 29 juillet 2018.

²⁶ Josh Constine, *A flaw-by-flaw guide to Facebook's new GDPR privacy changes* « *Just click accept, ignore those settings* », Techcrunch, publié le 18 avril 2018, <https://techcrunch.com/2018/04/17/facebook-gdpr-changes/>, dernière consultation le 29 juillet 2018.

²⁷ Communiqué de presse du cabinet Backer & McKenzie en date du 7 février 2017 et intitulé : *First Law Firm to Apply Design Thinking on Global Scale* : <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2017/02/innovation>

²⁸ Voir Annexes.

²⁹ Communiqué de presse du cabinet Backer & McKenzie en date du 5 février 2018 et intitulé : *Baker McKenzie lance le tout premier hackathon réalisé par un cabinet d'avocats d'affaires* : <https://www.bakermckenzie.com/fr/newsroom/2018/02/hackathon-event-launched> et le clip réalisé à l'issue de cet événement est accessible à l'adresse suivante : https://youtu.be/6_Lk5bpzG-4

PARTIE .III. DONNER FORME PAR LE DESIGN

- Le contract management, une réponse humaine au service d'une meilleure compréhension du contrat
- *Awareness by design*
Mettre la compréhension et la connaissance au cœur du processus d'élaboration du contrat
- Premiers entretiens et retours terrain
- Vendre le design à la direction juridique comme outil stratégique d'innovation
- Notes de la Partie III

Lorsque j'ai décidé de postuler au Mastère spécialisé *Innovation by Design*, j'avais une idée encore très floue de ce qu'était la méthode de design, mais j'avais deux certitudes: d'une part le droit et les contrats ne sont pas pensés pour leurs utilisateurs et leur sont la plupart du temps incompréhensibles et étrangers, d'autre part, dans ma pratique professionnelle, j'ai pu constater à de multiples reprises que la mauvaise compréhension par les opérateurs du contenu des contrats va jusqu'à entraîner des préjudices se chiffrant à plusieurs millions d'euros.

Il était donc pour moi évident que mon expérimentation dans le cadre de ce mastère devait porter sur la recherche d'une ou plusieurs solutions qui permettent de faciliter l'accès et la compréhension des règles des contrats par tous leurs utilisateurs.

Dans cette partie, je vous présenterais d'abord un peu plus mon métier, à mi-chemin entre le juriste et les opérationnels. Nous irons ensuite observer comment ce rôle est une première réponse « humaine » aux besoins de pilotage contractuel et mesurerons les limites des outils que nous utilisons actuellement. Enfin je vous exposerai la manière dont je porte au sein de mon organisation juridique le projet d'améliorer les outils de compréhension du contrat chez ses utilisateurs par le design.

LE CONTRACT MANAGEMENT, UNE RÉPONSE HUMAINE AU SERVICE D'UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU CONTRAT

L'article 1101 du code civil donne la définition du contrat en droit français: *Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes, destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations.*



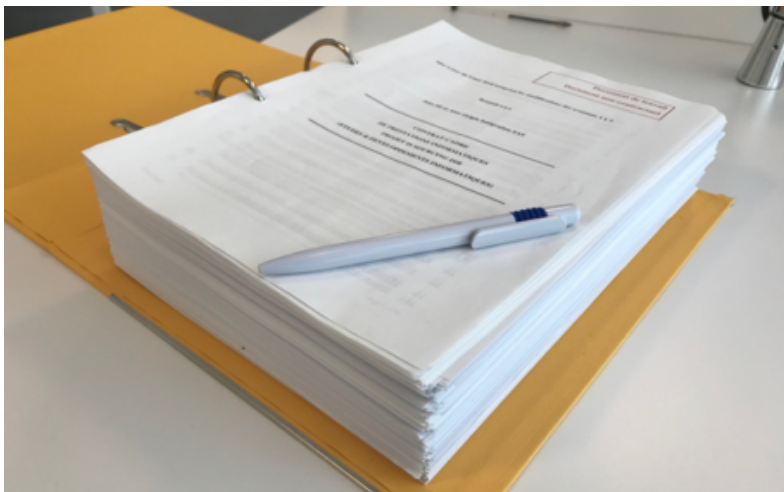
Dans la pratique on désigne sous le nom de contrat non pas seulement l'accord c'est-à-dire ce qui est convenu entre deux ou plusieurs personnes, mais l'acte ou le document écrit qui le constate.

Les contrats liant une entreprise à ses clients dépendent généralement de la complexité de son activité. Par exemple, une entreprise vendant des chaussures à ses clients sur internet proposera des conditions générales de vente qui ne nécessiteront pas de négociation particulière et auront pour simple objet d'assurer le transfert de propriété des chaussures contre paiement du prix.

Dans le contexte de grands projets informatiques, portant par exemple sur l'externalisation partielle ou totale de la gestion du système d'information d'une grande entreprise, ou sur le déploiement de solutions de cybersécurité d'un État, les contrats sont caractérisés par leur complexité (technique, juridique et financière), leur durée (pluriannuelle, en moyenne 5 ans) et l'importance des enjeux financiers (millions d'euros).

De tels projets reposent sur l'articulation de différents documents contractuels, nécessitant une véritable « ingénierie contractuelle ». En effet, les structures contractuelles sont formées d'un réseau complexe de documents à valeur contractuelle entre une pluralité de parties prenantes et d'acteurs opérant dans un environnement fait d'interdépendances multiples.

Concrètement, un contrat dans mon métier, ça peut donner ça :



C'est un document complexe et volumineux, composé de dispositions juridiques mais également techniques et financières. Malgré les multiples compétences nécessaires à son élaboration, le contrat est souvent regardé uniquement comme instrument juridique dont le juriste serait le seul responsable: un document écrit par et pour le juriste.

La pratique actuelle conduit donc à l'existence de contrats longs, écrits dans un langage juridique qui n'est pas maîtrisé par ceux qui les mettent en œuvre. Ils sont le résultat de la « confrontation » entre les services juridiques des entreprises cocontractantes. Il en résulte une acception du contrat limitée à sa fonction curative : les juristes écrivent dans leur langue et surtout dans le but de protéger les intérêts de leur entreprise respective en cas de litige de manière à minimiser les risques en cas de désaccords dans son exécution.

Après tout, c'est bien ce qu'on demande à un juriste !

Compte tenu des enjeux de tels grands projets, il est primordial que les exécutants aient une connaissance et une maîtrise des contrats qui leur permettent de contrôler les conséquences des risques multiples contenus dans leur exécution.

PARTIE .III.

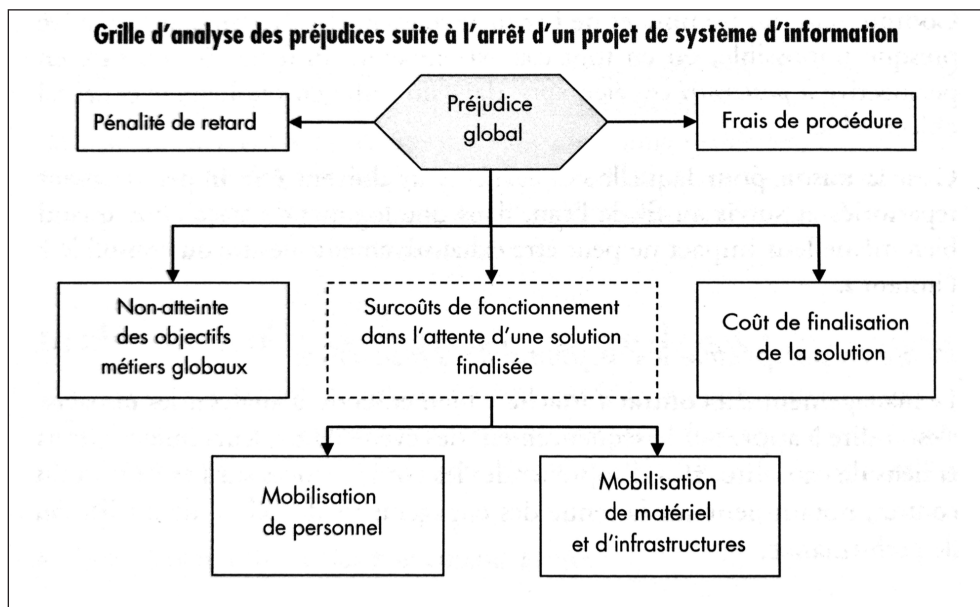


Figure 1 - Grille d'analyse tirée de Alain Brunet, Franck César, *Le contract management. Performance contractuelle, renégociations, claims : comment sauvegarder et accroître les marges*, Eyrolles, 2013.

Comme Alain Brunet et Franck César le rapportent dans leur livre précité :

« Retards, pénalités, dérapages des coûts, mauvaise estimation du reste à faire sont particulièrement malvenus, en premier lieu pour les sociétés cotées, les marchés financiers ayant un degré de « tolérance zéro » aux mauvaises nouvelles.

En réponse aux besoins accrus de prévisibilité des résultats, les dirigeants ont à l'esprit trois questions clés en matière de performance contractuelle :

- *Comment disposer d'une visibilité sur l'état d'avancement réel des projets au regard des engagements souscrits auprès des contractants ?*
- *Comment avoir une vision globale des risques et des opportunités, permettant de décider et d'arbitrer en connaissance de cause ?*
- *Comment se protéger contre les risques contractuels et tirer parti de tous les leviers prévus au contrat pour protéger les marges ? »*

C'est ainsi qu'est née une première réponse « humaine » à la perméabilité du contrat pour les équipes qui doivent l'appliquer : le contract manager et la pratique du contract management.

Le contract manager est un autre métier du droit en entreprise. Il intervient avec pour mission d'identifier et de maîtriser les risques, mais aussi de mettre en lumière et d'exploiter les opportunités, qui résultent des contrats et de leur exécution tout au long d'un projet. En raison de son rôle particulier, le contract manager est un juriste avec une sensibilité business et opérationnelle forte qui, par la pratique ou par un complément de formation, a acquis des compétences financières et techniques.

Ainsi, l'objectif principal du contract management est de gérer de manière proactive les contrats entre l'entreprise (dans mon cas Atos) et ses clients, partenaires et fournisseurs, en minimisant les risques contractuels et financiers liés à l'exécution des contrats au cours de la phase de projet, afin de protéger la position commerciale de l'entreprise pendant toute la durée du contrat.

C'est donc un dispositif préventif qui vise une fois le contrat signé à maîtriser les risques contractuels.

Pour ce faire, une première étape clé du dispositif consiste à sensibiliser les équipes participant à la mise en œuvre du projet aux différents aspects du ou des contrats. Il s'agit d'un exercice de traduction, de simplification et de synthèse des dispositions du contrat à destination de tous les acteurs du projet afin qu'ils aient une connaissance et une compréhension des termes réels de l'accord et des risques contenus. Cela prend la

forme de sessions de formation organisées par le contract manager où il présente une version vulgarisée des termes du contrat (souvent appelé *Contract Awareness* comme nous le verrons un peu plus loin).

Cette approche est un premier élément de réponse à une difficulté déjà exposée plus haut. Elle est bien connue du monde des entreprises et liée à la méconnaissance des contrats, souvent née d'une difficulté des non-juristes à se plonger réellement dans la lecture et l'examen de ces documents « juridiques » longs, complexes, voire inintelligibles à leurs yeux.

Les acteurs du projet n'utilisent donc pas le contrat qu'ils doivent pourtant mettre en œuvre. Par analogie et de manière simpliste, c'est comme s'ils montaient un meuble IKEA sans en lire la notice de montage...

C'est pour éviter cette situation que la notice IKEA, elle, est évidente, et surtout conçue de façon à ce que tout utilisateur puisse la comprendre.

Dès lors, ma question a été : comment transposer ce concept à l'univers juridique pour améliorer la compréhension des termes essentiels d'un contrat auprès des utilisateurs non-juristes : managers, financiers, ingénieurs ou autres membres de l'équipe opérationnelle qui vont mettre en œuvre le projet ?

Il est important de préciser que dans mon contexte, il m'a fallu laisser de côté l'idée de toucher ou de faire évoluer le « contrat » lui-même dans la mesure où ce sont le plus souvent les clients qui formulent le projet de convention, et que, de toutes façons, il s'agit de prestations toujours différentes selon le client.

AWARENESS BY DESIGN **METTRE LA COMPRÉHENSION ET LA CONNAISSANCE AU CŒUR DU** **PROCESSUS D'ÉLABORATION DU CONTRAT**

Ainsi, une première mesure de simplification consiste à traduire, une fois le contrat signé, dans un nouveau document souvent appelé *Contract Awareness*, les obligations et les risques contenus dans le contrat, de manière claire et visuelle (en utilisant des schémas, des diagrammes...) pour que les acteurs du projet soient pleinement informés des conditions de mise en œuvre de celui-ci.

Pour préparer cette synthèse du contrat, l'outil de communication utilisé est le logiciel PowerPoint. Ce dernier n'est pas toujours adapté et surtout les juristes de manière générale ne sont pas formés aux méthodes permettant de représenter une quantité importante d'informations de façon cohérente et claire. Naturellement plus à l'aise avec l'écrit, les auteurs des diapositives vont notamment y insérer trop d'information textuelle.

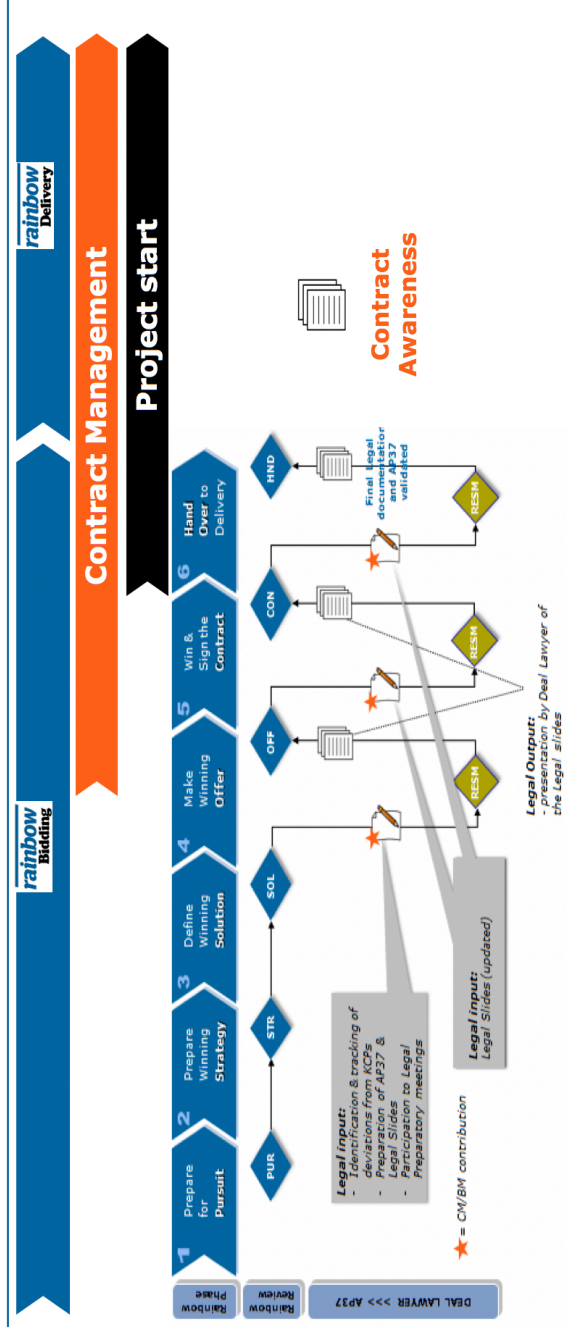
Les limites des fonctionnalités de l'outil et l'absence de connaissance élémentaire en conception graphique ne permettent pas toujours de rendre l'information plus lisible et compréhensible.

Par ailleurs, cet exercice de simplification et de sensibilisation arrive après la signature du contrat, ce qui ne permet pas d'en tirer pleinement profit. Le contrat est signé, la société est engagée.

Figure 2 - Diapositive retraçant, selon les règles en vigueur au sein d'Atos, la phase d'avant-vente, les jalons où sont produits les Legal Slides du juriste, le point de départ de l'intervention du contract management et le jalon de livraison de la Contract Awareness.

Current Situation

Starting point



Tel que reproduit sur la Figure 2, la procédure d’approbation des offres chez Atos se décompose en 6 étapes. C’est à l’issue de la 5ème étape que le contrat sera signé. A partir de l’étape 4, le juriste en charge de la rédaction et de la négociation du contrat est amené à préparer des *Legal Slides*, c’est-à-dire un document qui souligne les principaux problèmes contractuels et retrace les déviations par rapport à la politique contractuelle d’Atos.

La politique contractuelle d’Atos prend la forme d’exigences, ou principes contractuels clés Key Contracting Principles (KCP)- devant être reflétés dans les engagements pris par Atos.

En pratique, les *Legal Slides* sont un document PowerPoint comprenant 10 diapositives. Ce document inclut des tableaux avec différentes colonnes reprenant les KCP, les exigences contractuelles attendues et acceptables, et, pour chacune, une proposition de position secondaire, solution de repli si le client n’accepte pas la position d’Atos telle que prévue dans les KCP. Ainsi 29 sujets contractuels sont répertoriés dans le KCP et repris dans les *Legal Slides* allant des conditions de résiliation aux exigences applicables en matière de limitation de responsabilité en passant par les conventions de niveaux de services et les pénalités associées.

Key Contract Term	Preferred Starting Point Basis of Standard Pricing	Secondary Position	Customer requirements	Atos proposal
Invoice and payment	<ul style="list-style-type: none"> Payment within 30 days from date of receipt of invoice; invoicing within 30 days of delivery or achievement of milestone. Payment shall become due in advance if payments late by 60 days. Atos is entitled to suspend services (to the extent applicable in the relevant jurisdiction) or terminate the contract in case of non-payment. For any standalone cloud services contract operating on a fully flexible pay as you go model, there must be an ability to increase the price on notice to the customer. Fixed Price contracts: at least 10% down payment; milestones should be linked to deliverables no more than three months apart. Forex/Inflation: Risk fully protected with an indexation clause for delivery countries Productivity & price decreases: avoid combination of both in prices and in clauses <p>Separate pricing provisions may apply for cloud services (whether provided under a standalone contract or part of a wider services contract) operating on a fully flexible pay as you go model.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Payment term: 45 days from date of invoice Fixed Price contracts: at least 10% down payment. In the event of deliverables taking longer than three months, they should be broken down so that payments are linked to individual elements no more than three months apart. Forex: If no indexation clause, hedging costs included in business case if any. Inflation fall back clauses: <ul style="list-style-type: none"> Inflation partially covered by an Index; and Clause for hyperinflation (worst case) Cover in business case 		

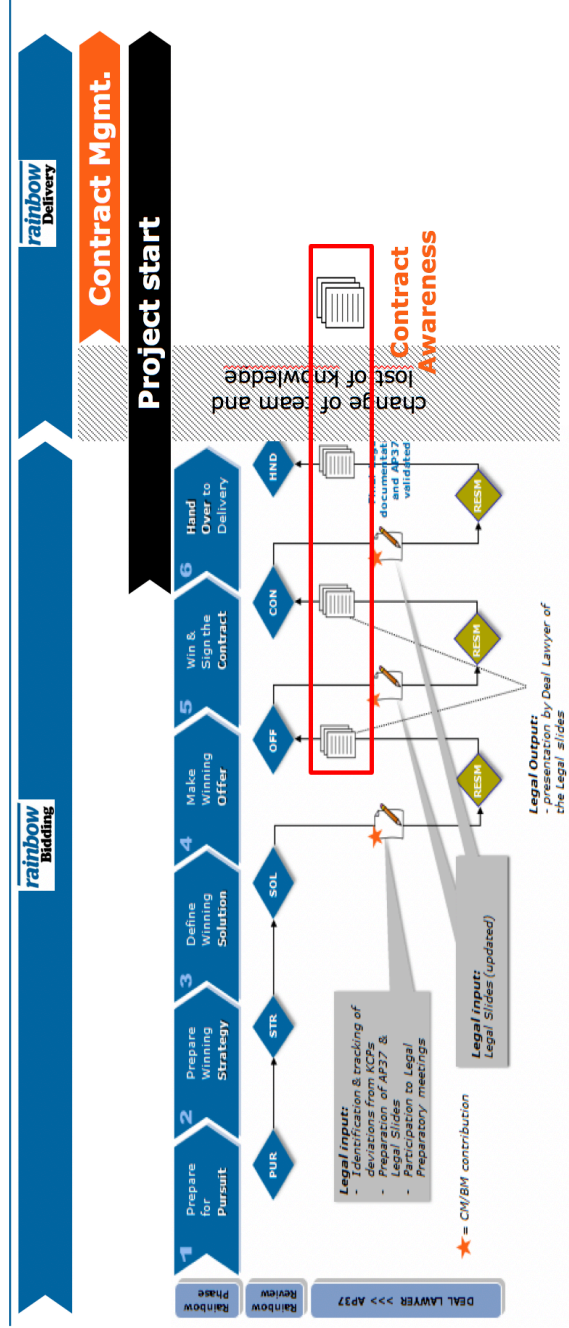
Extrait des *Legal Slides* portant le sujet relatif aux règles de facturation et les conditions de paiement.

Les *Legal Slides* sont amenées à évoluer jusqu’à l’étape 6 et doivent refléter sans ambiguïté l’opinion de la direction juridique sur l’offre et le contrat. Ce document est présenté par le juriste au nom de la direction juridique durant les différentes revues organisées et s’adresse aussi bien à des opérationnels (commerciaux, techniciens, financiers...) en charge de développer l’offre qu’à l’équipe dirigeante (niveau d’approbation variant notamment selon la valeur financière du projet).

Figure 3 - Diapositive mettant en évidence les problématiques face à la réalité de mise en œuvre

Current Situation

Paint points



Dans la réalité, nous avons identifié plusieurs difficultés, mises en évidence dans la Figure 3 :

- Les équipes en charge de la mise en œuvre du projet devraient avoir au plus tôt une compréhension fine du schéma contractuel ainsi que des obligations et des risques qui y sont attachés. Les *Legal Slides* ne répondent pas suffisamment à ce besoin même durant la phase de Handover, c'est-à-dire de transition vers l'équipe projet (étape 6).
- Les équipes de négociation en phase d'offre ne seront généralement pas celles qui mettront en œuvre le contrat. Il y a donc un risque important de perte d'information qui est d'ailleurs amplifié par la désignation souvent tardive du contract manager en charge du projet. Cela est dû soit à la nécessité de recruter en externe soit au temps nécessaire à la réorganisation des équipes afin de libérer du temps à la personne qui sera affectée à la mission.

En outre, seuls les contrats les plus complexes seront dotés d'un contract manager qui s'assurera du suivi de l'exécution du contrat.

Cette représentation a également permis de mettre en évidence la coexistence de deux documents (*Legal Slides* et *Contract Awareness*) produits par une seule et même entité dans l'entreprise : la direction juridique et du contract management.

Une première intuition se dégage de ces observations : nous appuyer sur les *Legal Slides* favoriserait la compréhension du contrat au fur et à mesure que celui-ci est négocié ? Et ne pourraient-elles pas déjà être un outil de simplification des informations contractuelles qui servirait de guide d'utilisation du contrat après signature ?

PREMIERS ENTRETIENS ET RETOURS TERRAIN

Il convient de noter que les acteurs internes à l'entreprise dans la phase d'avant-vente, en réponse à un appel d'offres, sont extrêmement nombreux et représentent à peu près toutes les fonctions présentes dans l'entreprise : responsable technique, architecte de la solution, contrôleur financier, responsable d'avant-vente, représentant RH, juriste, responsable commercial, responsable de compte client, responsable sécurité, etc.

Premiers entretiens avec les utilisateurs

Fort de ce premier constat, j'ai organisé des entretiens avec plusieurs acteurs intervenant dans les phases d'avant-vente : deux juristes dont une que nous avons identifiée comme ayant des pratiques originales, un responsable avant-vente (*Bid Director*) ainsi qu'un directeur commercial (*Market Director*). Tous sont employés chez Atos depuis plus de 2 ans et sont des utilisateurs des KCP et des *Legal Slides* en phase d'avant-vente.

Dans un premier temps, les questions portaient principalement sur le processus d'élaboration du contrat et non sur la phase suivant sa signature.

Voici les points principaux ressortis de ces entretiens :

Du côté des juristes :

Interrogées séparément sur les *Legal Slides*, il est apparu très vite qu'elles avaient des difficultés à les remplir et toutes deux se sont plaintes du temps passé à les compléter.

Il est apparu également que les **déviations aux KCP ne ressortaient pas** de manière claire du document.

Une des juristes a pris l'initiative de modifier le modèle initial en vigueur dans le groupe Atos afin de rendre son utilisation plus efficiente. Elle a aussi ajouté des diapositives qui permettent de présenter de manière plus visuelle les parties au contrat et le schéma contractuel adopté.

En les interrogeant sur leur pratique, j'ai pu me rendre compte que **chaque juriste avait sa méthode personnelle** pour compléter le document :

- Dans l'ordre des clauses du contrat et en parallèle de la revue des dispositions contractuelles versus de manière totalement asynchrone de la revue du contrat
- L'une des juristes demande au directeur des ventes et à son équipe de compléter certains des sujets, et par cette pratique montre qu'elle estime que ces documents relèvent bien de la compétence des autres membres de l'équipe d'avant-vente.

J'ai enfin pu observer une interrogation régulière sur la quantité d'informations et le niveau de détails requis pour renseigner le document.

Verbatim :

« Le temps que je passe à compléter ces slides, je ne peux pas être avec le client et négocier le contrat, et d'autres s'en occupent à ma place! »

« Une clause peut être interprétée de différentes façons donc je fais un copier-coller de la clause dans les Legal Slides »

« Les Legal Slides ne servent à rien c'est pour du post-mortem »

Du côté du responsable avant-vente :

Celui-ci m'a affirmé être très discipliné et avoir une bonne connaissance et compréhension des KCP. J'ai en effet pu le constater.

Il m'expose que l'existence des KCP est ressentie pour lui comme « un confort » dans l'exercice de la négociation et que c'est « bien pour le client ».

Il me rapporte le manque de confiance de certains membres de l'équipe dirigeante quant à l'exactitude des informations contenues dans les Legal Slides et s'interroge sur comment nous pourrions améliorer ce point. Ce sentiment est renforcé par la forme et la structure du document qui contient beaucoup d'informations qui ne sont pas comprises facilement et rapidement. Le responsable avant-vente me fait remarquer qu'il n'est pas possible de voir facilement l'évolution des négociations d'une étape à l'autre (par exemple de l'étape 4 à 6).

Il ajoute qu'il souhaiterait que soient renseignées dans les Legal Slides, dans l'hypothèse d'une déviation, les actions et mesures à prendre pour minimiser le risque et l'exposition de la compagnie.

Avec étonnement, j'apprends qu'il a eu l'occasion de renseigner les Legal Slides en lieu et place d'un juriste.

Il est à noter que la personne interrogée a un profil type « école de commerce » qui est atypique par rapport à la population d'Atos (majoritairement des ingénieurs et techniciens qui n'ont pas la culture du contrat et peu de connaissance juridiques de base).

Verbatim :

« Une fois que les Legal Slides sont complétées et que nous sommes en présence d'une déviation approuvée par le bon niveau de management, il faut que le reste suive. Là j'ai besoin de comprendre l'impact et les actions à prendre. »

« Les Legal Slides : ce n'est pas un outil extraordinaire. »

« Pourquoi ne pas mettre la Contract Awareness sur le portail intranet où se trouvent l'offre de formation interne ? »

Du côté du directeur commercial :

Ce dernier sait qu'il existe quelque chose qui relève de l'ordre des KCP mais n'a pas connaissance du contenu de ceux-ci et il ne saurait pas où les trouver. Il est pourtant employé chez Atos depuis 2011 et a participé à de nombreuses négociations contractuelles.

Quand il a besoin d'avoir de l'information juridique il appelle les juristes qu'il connaît et peu importe si ceux-ci sont les personnes en charge du sujet ou non. Il fait essentiellement appel à son réseau immédiat pour obtenir des informations sur des exemples de clause et il ne va pas avoir recours à la ressource disponible et potentiellement accessible sur l'intranet.

L'outil principal qu'il utilise est le Sales Portal, un outil interne à destination des vendeurs et il me précise que s'il fallait un point d'entrée pour communiquer sur les questions relatives aux règles d'engagements chez Atos ce devrait être celui-là.

Verbatim :

« Pour être honnête je ne savais même pas qu'il y avait des règles formelles. »

« Quand j'ai demandé des exemples de contrats ou de clauses, j'ai rarement reçu quelque chose. Je n'ai pas de bonne expérience quand il s'est agi de trouver de l'information via un repository central. »

Focus group avec les juristes

Par la suite, j'ai organisé et animé un *focus group* avec la direction juridique et du contract management en France, qui m'ont permis de confirmer et affiner mes observations. Cet exercice avait pour première finalité de recueillir de l'information, de connaître et étudier la variété des sentiments et opinions que les juristes pouvaient avoir sur le sujet des KCP et des *Legal Slides*.

Le deuxième objectif était de tester des méthodes favorisant la collaboration et la participation. Les membres de l'équipe ont beaucoup apprécié la dynamique créée et le fait d'être réunis pour parler et échanger leurs opinions sur un sujet prégnant pour chacun d'entre eux.

Mon choix s'est porté sur cette technique de recueil de données qualitatives pour sa simplicité et sa rapidité d'organisation.

A l'issue de ce *focus group*, il est apparu une tendance à confondre la notion de KCP et *Legal Slides*, les deux termes étant utilisés indifféremment pour décrire le document préparé par le juriste dont le but initial est de retracer les déviations aux KCP.

En outre il ressort de ces échanges que la forme du document ne permet pas de refléter de manière compréhensible l'opinion de la direction juridique.

Au sortir du *focus group*, j'ai pour ma part collecté une quantité importante de précieuses informations que nous allons décrypter à l'aide de designers et d'ethnologues en vue de la préparation d'une journée d'*ideation sprint*.

Retours terrain :

Ma phase d'observation terrain m'a également permis de constater l'utilisation régulière de schémas comme aide à la décision de choix contractuel.



Exemple d'un schéma dessiné par un juriste en support à la discussion avec les équipes opérationnelles pour déterminer le modèle contractuel le plus approprié lors d'une avant-vente.

En mettant le juriste et l'opérationnel sur un pied d'égalité, le passage au dessin permet de favoriser la participation des différentes parties prenantes dans le processus de formation du contrat et d'avoir une meilleure compréhension de ses termes avant même qu'il soit signé et donc que la société soit engagée.

Or étonnamment ce recours à la visualisation n'est pas reflété dans les *Legal Slides*, alors même que le juriste y fait naturellement appel. A minima, une première recommandation serait donc d'encourager, par la création d'outils simples, l'usage de la visualisation en phase d'avant-vente pour faire ressortir clairement la structure contractuelle et les relations entre les différentes parties à la transaction ainsi que la portée des termes du contrat.

L'exercice de traduction d'une clause en une représentation graphique est intéressant également en ce qu'il permet de faire ressortir les risques d'interprétation et d'incompréhension liés à certaines formulations. Ainsi si la visualisation ne vient pas remplacer le texte des clauses du contrat, elle

contribue à anticiper et corriger les risques de mauvaise interprétation et apporte ainsi plus de sécurité juridique.

L'ensemble de ces observations nous ont permis de mieux circonscrire les sujets sur lesquels nous souhaitons travailler, et plus particulièrement avec l'aide d'une agence de design.

- Comment rendre les *Legal Slides* claires et visuelles alors que certains juristes disent ne pas savoir dessiner ?
- Comment s'assurer d'une communication au plus grand nombre des KCP tout en s'assurant de leur compréhension par tous ?
- Comment s'assurer d'une meilleure compréhension du contrat par ses utilisateurs au plus tôt dans le processus d'élaboration du contrat ?

VENDRE LE DESIGN À LA DIRECTION JURIDIQUE COMME OUTIL STRATÉGIQUE D'INNOVATION

Expliquer à des juristes comment le design peut nous permettre d'innover n'est pas une mince affaire et ma courbe émotionnelle peut être représentée aisément par un sismogramme matérialisant plusieurs secousses successives !

Tout d'abord, parce qu'en français le mot design dans la vie courante est habituellement associé aux objets créés avec style (« C'est design ! »). Il m'a été donc nécessaire d'expliquer la dimension prospective, celle de la conception, contenue dans son sens anglais. C'est pourquoi assez vite, j'ai utilisé très fréquemment la périphrase « conception centrée utilisateur », en lieu et place du terme design, pour m'assurer de ne pas perdre l'attention de mon auditoire.

Ensuite parce que la notion d'innovation se confond avec l'innovation technologique, encore plus aujourd'hui avec le développement des *LegalTech*. Mes interlocuteurs pour la plupart partageaient du principe que l'innovation serait de nature technologique d'autant que nous opérons dans le domaine des nouvelles technologies.

Enfin parce que qui dit innovation pense finalité et solution avant même d'essayer de comprendre le problème à traiter. Le décentrage requis du juriste pour prendre en compte l'expérience de ses utilisateurs est une démarche tout à fait inédite.

Évangélisation des équipes

Il a donc fallu faire preuve de pédagogie et telle une évangéliste je suis partie à la rencontre des différentes équipes européennes – Munich,

Londres, Paris – pour leur expliquer ce que l’on entendait par design et ce que cela pouvait nous apporter dans l’adaptation de nos pratiques par rapport aux difficultés que nous pouvions rencontrer dans notre activité quotidienne.

J’ai partagé des exemples concrets de réalisation issus de collaboration entre des designers et des juristes, et je me suis appuyée sur deux exemples :

- Yle, la radio-télévision publique nationale de Finlande, produit et distribue des droits d’exploitation de contenus audiovisuels. Avec l’aide d’un cabinet d’avocats finlandais (Dottir Attorney) et d’une agence de design (Hellon) la taille de leurs conditions générales applicables à la vente de droits de télédiffusion a été ramenée de 26 pages à une page. En outre le document ainsi produit est maintenant accessible en ligne par tous.
Dans cet exemple, le contrat proprement dit n’a pas changé de forme (contrat à l’ancienne). (voir image ci-contre)
- la direction des services numériques du gouvernement britannique (UK Government Digital Service) a appliqué les principes du design dans le cadre du projet de refonte de leur Digital Marketplace. L’objectif était d’améliorer les conditions d’accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux marchés publics. En résumé, l’ensemble du processus d’administration contractuelle a été revu et simplifié : aujourd’hui on constate une augmentation de 60% des PME à la commande publique. Les différentes étapes du projet ont été exposées avec beaucoup de détails dans un blog du gouvernement¹.

J’ai également utilisé l’exemple de « *journey map* » qui a été mis en ligne² par l’école de design de Stanford (Stanford d.school). Il explique, par un exemple qui peut parler à tous (la commande d’un café dans un lieu qui pourrait être Starbucks) l’intérêt de visualiser l’expérience utilisateur en décomposant son parcours (*step by step*), ce qui permet de découvrir des territoires d’opportunité d’amélioration.

Indie-hankinnan oikeuspaketit

Soveltavaa sisältöä pareille alueilleen hakijoinaan.

YLEN BANOITUSSUUS

70-100 %
Yle on antanut
pääasiassa ilmiin rajoittaja

Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen
sivustojen pakettien osalta

50-69 %

Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen
sivustojen pakettien osalta

alle 50 %

Yle on antanut
pääasiassa ilmiin rajoittaja

OIKEUSPAKETTI	Oikeus eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta	Oikeus eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta	Oikeus eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta
<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö 	<p>Rajoittavat kaupalliset käytöt</p> <ul style="list-style-type: none"> Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys 	<p>Muut oikeudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys 	<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö
<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö 	<p>Rajoittavat kaupalliset käytöt</p> <ul style="list-style-type: none"> Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys 	<p>Muut oikeudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys 	<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö
<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö E-käyttö 	<p>Rajoittavat kaupalliset käytöt</p> <ul style="list-style-type: none"> Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys Sovittamaton, eriyttämättömyys 	<p>Muut oikeudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys Pysyvyyden eriyttämättömyys 	<p>Yleisi sitytöt olemukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö Kattava E-käyttö

Create a more transparent and open way to communicate key contractual terms with prospective partners

TERMINSELITYKSESI

IP-osoitteet oli markkinoilla oikeudet
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.

E-käyttöoikeudet
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.

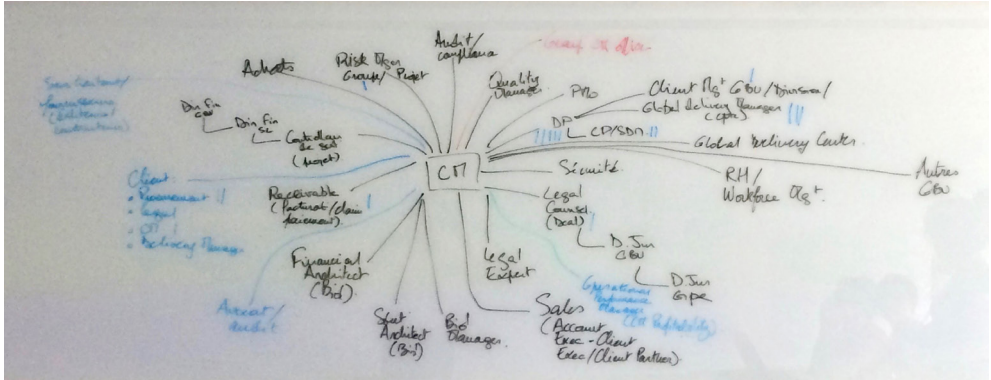
Yleisyys
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.

Headbeat
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.

Pakettioikeudet
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.

Alueen oikeudet
 Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta. Oikeus eriyttämiseen ja eriyttämiseen sivustojen pakettien osalta.





Exemple d'ébauche de représentation de l'écosystème du contract management réalisé avec les équipes en France.

S'assurer du « buy in » du management

J'ai la chance dans ce projet d'avoir le soutien du directeur juridique du Groupe Atos, Alexandre Menais.

Sans avoir une connaissance pointue de la méthodologie du design, il est un allié qui prône les nouvelles formes de management plus efficace, humain et porteur de sens.

Accueillant favorablement l'aspect innovant de ma démarche de transformation de certains de nos processus, il m'a invitée à partager ce sujet avec l'ensemble des directeurs juridiques du Groupe Atos lors d'un comité exécutif extraordinaire en février 2018. C'est ainsi que j'ai pu inviter Matthew Marino, co-fondateur de l'agence User Studio à présenter avec moi ce qu'une démarche de conception centrée utilisateur pouvait apporter à la profession et au département juridique. La présence à mes côtés d'un designer porteur d'une expertise me semblait importante pour donner une réalité à la démarche.

A l'issue de cette présentation, la direction était convaincue et confirmait le choix d'être accompagnée par un partenaire extérieur pour la refonte de notre approche sur le sujet des KCP et des *Legal Slides*.



Définir les objectifs du projet

Nous avons commencé par constituer une équipe réduite composée de la directrice de cabinet d'Alexandre Menais, de la directrice juridique pour Atos France et de moi-même, directrice adjointe en charge du contract management pour le Groupe Atos.

Un préalable important pour ma direction est que l'agence de design sélectionnée s'engage à produire à l'issue du projet un livrable exploitable immédiatement (*Minimum Viable Product* ou *MVP*).

En tant que chef de projet, je me suis rapprochée de trois agences de design : User Studio, Hellon et InProcess.

Mon choix final s'est porté sur l'agence InProcess, dirigée par Christophe Rebours, qui a su nous convaincre de leur capacité à tenir leurs engagements et par une offre différenciée incluant les sciences humaines (notamment anthropologie et ethnologie).

Les échanges et nombreux aller/retour entre les différentes agences se sont étalés sur plus de 6 mois.

La difficulté principale et fondamentale tout au long de ce processus de consultation, a été de convaincre les membres de mon équipe et mon management à s'engager dans une démarche pour laquelle la solution n'était pas prédéterminée. L'allocation d'un budget conséquent, non pour avoir un site internet ou une application mais pour réfléchir, créer, tester et mettre en œuvre une solution (non encore définie) propre à répondre aux besoins et aux difficultés les plus courants de nos utilisateurs, a nécessité une attention particulière et continue pour maintenir la conviction de mon équipe projet.

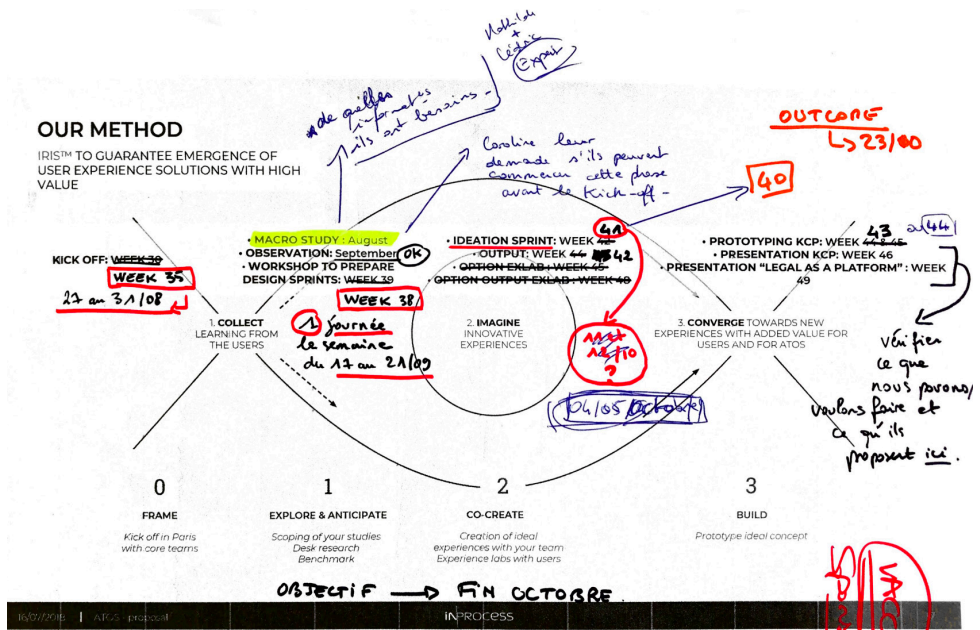
Également la fixation d'un « juste » prix de la prestation n'a pas été aisée compte tenu de l'incertitude entraînée par la singularité des prestations (par analogie, une situation qui pourrait assez proche d'un non-juriste allant voir un avocat !). La consultation de plusieurs agences a été primordiale pour déterminer une enveloppe budgétaire.

Ainsi le couple « lenteur de la prise de décision » et « immédiateté du résultat souhaité » a marqué cette étape.

- Une lenteur à prendre la décision due à la frilosité des parties prenantes à s'engager dans un processus qu'elles ne maîtrisent pas – et qui ne se perçoit pas comme très « cartésien » – et pour une solution qu'elles ne connaissent pas d'avance.
- Une immédiateté du résultat attendue due à la culture du *hackathon*³ donnant l'illusion qu'en 48 h une innovation révolutionnaire et disruptive peut être créée.

Quoiqu'il en soit compte tenu de ces contraintes, je travaille actuellement à l'optimisation de notre planning projet afin d'obtenir un lancement plus rapide de notre MVP sur les KCP (fin octobre 2018).

PARTIE .III.



L'objectif premier de notre projet est de nous assurer d'une meilleure compréhension du contrat par tous ses utilisateurs au plus tôt dans le processus d'élaboration de celui-ci et dans un premier temps de répondre aux deux questions que je rappelle ici :

- Comment s'assurer d'une communication au plus grand nombre des KCP tout en s'assurant de leur compréhension par tous ?
- Comment rendre les *Legal Slides* claires et visuelles alors que les juristes disent ne pas savoir dessiner ?

Ce à quoi a été ajouté à la demande de la direction, le projet de construction d'une plateforme dénommée Legal As A Platform (LaaP) qui permettrait de ré-imaginer les interactions et services proposés par la direction juridique et du contract management.

Deux journées de workshop d'ideation et co-création (en équipes multidisciplinaires) sont prévues d'être organisées début octobre 2018. Une première journée sur une réflexion plus large sera organisée sur le LaaP avec 30 participants et l'autre journée sera consacrée aux KCP et Legal Slides (15 participants). C'est un événement extrêmement important pour nos équipes, sur lequel la direction juridique communique.

Les objectifs définis avec l'agence sont donc les suivants :

- **Améliorer l'existant : les KCP & *Legal Slides***
> à l'issue du projet nous aurons un MVP (pour test & développement)

Le travail sur les KCP & *Legal Slides* aboutira à un prototype exploitable en fin de projet qui pourra être testé puis développé en un outil immédiatement adopté car les utilisateurs seront ceux qui auront participé au programme d'innovation. Ils en seront les plus ardents ambassadeurs.

Ce travail pourra s'étendre à terme au-delà des KCP et des *Legal Slides* à d'autres problématiques contractuelles et juridiques.

- **Créer quelque chose de nouveau : la plateforme LaaP**
> à l'issue du projet nous aurons des recommandations et une feuille route

Le travail sur LaaP permettra de préciser le cadre d'une réflexion pour le moment trop large, et d'identifier les réels besoins de nos usagers (clients internes) afin de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour y répondre.

Les apports de la démarche pour Atos et la direction juridique :

- Créer les conditions d'émergence de nouvelles idées
- Créer un service qui a du sens pour les futurs utilisateurs et qui réponde à nos besoins
- Développer une culture d'innovation au sein de la direction juridique
- Mobiliser nos ressources vers des objectifs clairs
- Favoriser l'approche interdisciplinaire et participative

A l'heure actuelle, nous finalisons la constitution de la *core team*: multidisciplinaire et composée de 6 personnes. Ces personnes devront être disponibles, ouvertes au changement et porteuses de transformation. Elles seront des futures rôles clés dans l'implémentation des résultats de notre processus d'innovation.

Un designer chez les juristes: le recrutement d'un stagiaire designer au sein de la direction juridique

PARTIE .III.

En parallèle de ce projet et afin de travailler sur d'autres sujets, j'ai fait valider le recrutement d'un stagiaire designer.

Pour cela je me suis inspirée de ce qui avait été fait au sein de la direction juridique d'IDEO qui proposait il y a quelques temps d'accueillir pour 6 mois un designer en résidence pour travailler à la simplification des sujets contractuels et juridiques.

J'ai donc établi une offre de stage, telle que reproduite en annexe, pour publication sur les sites de recrutement.

L'embauche d'un profil créatif dans une direction juridique pose la question des supports pour communiquer l'offre. Mon choix s'est porté sur ProfilCulture (site d'offres d'emploi et de stages dans les métiers de la culture et des médias). Malheureusement ce fut un échec et je n'ai reçu aucune réponse.

Je me suis donc rapprochée des services des stages des écoles de design. A ce jour, seul un candidat s'est montré intéressé : le droit n'intéresserait-il donc pas les futurs designers ?

C'est peut-être toute la difficulté de l'innovation « extrême » : les deux mondes paraissent tout autant étrangers aux uns comme aux autres.

NOTES

¹ <https://digitalmarketplace.blog.gov.uk/>

² Consultable sur la plateforme Vimeo : <https://vimeo.com/78554759> mis en ligne le 4 novembre 2013. Consulté le 29 juillet 2018.

³ <http://www.internetactu.net/a-lire-ailleurs/hackathons-une-culture-dexploitation/>

. CONCLUSION .

Don Norman, ingénieur de formation, dans *The Design of Everyday Things*, évoquait :

« We have to accept human behavior the way it is, not the way we would wish it to be.

I used to be an engineer, focused upon technical requirements, quite ignorant of people. Even after I switched into psychology and cognitive science, I still maintained my engineering emphasis upon logic and mechanism. It took a long time for me to realize that my understanding of human behavior was relevant to my interest in design of technology. As I watched people struggle with technology, it became clear that the difficulties were caused by the technology, not the people.»

Dans mon métier j'entends dire souvent que le « business fait n'importe quoi » et que le problème ne vient pas des contrats.

Cette nouvelle approche m'a permis de penser le problème différemment. Celui-ci ne venait pas des gens (ou pas seulement!), mais surtout des contrats eux-mêmes et des outils que nous utilisons pour les faire connaître.

Alors que le droit est partout, qu'il se doit de devenir intelligible, j'ai initié une réflexion autour de l'apport du design appliqué à mon domaine d'activité et j'ai constaté avec plaisir l'intérêt que cela suscitait auprès des équipes juridiques et du contract management qui se sont montrées ouvertes à faire évoluer leurs méthodes de travail.

Bien que cette démarche n'en soit qu'à ses prémises, les premiers entretiens avec les utilisateurs non-juristes ont confirmé l'intuition de départ : la clarté, l'accessibilité et la fiabilité des documents produits comme axes d'amélioration.

Répondre à ces nouvelles exigences nous conduit nécessairement à imaginer un nouveau modèle de compétences pour les juristes, créateurs de ces documents. En introduisant le design, on peut contribuer à redonner du sens à ce que fait le juriste. Améliorer la relation juriste-non juriste par un changement au niveau du langage, redéfinira son rôle de demain. Qui sera non seulement d'écrire des règles de droit mais aussi et surtout de prévenir les dysfonctionnements éventuels.

Nous l'avons vu avec l'exemple du contrat. Il est le produit d'une somme (et non d'une juxtaposition) de compétences individuelles qui devraient être reflétées dans une solution finale adaptée à tous les intervenants, aussi bien pour les juristes que les non-juristes.

Tous doivent apprendre à partager leur savoir avec pour objectif la qualité et la fonctionnalité de l'œuvre collective et interdisciplinaire à accomplir.

. LECTURES & INSPIRATIONS .

LIVRES

- Bouthinon-Dumas, Hugues.** *Stratégies juridiques des acteurs économiques (Droit, management & stratégies) (French Edition)*. Éditions Larcier. Édition du Kindle.
- Brunet Alain et Franck César.** *Le contract management. Performance contractuelle, renégociations, claims : comment sauvegarder et accroître les marges*. Paris, Eyrolles, 2014, 239 pages.
- Carbonnier Jean.** *Sociologie juridique*. Paris, PUF Quadriges, « manuels », 2012, 416 pages.
- Haapio, Helena.** *A Short Guide to Contract Risk (Short Guides to Business Risk)*. Ashgate Publishing Ltd. Édition du Kindle.
- Howarth David.** *Law as Engineering, Thinking About What Lawyers Do*. UK, Edward Elgar Publishing, 2014, 256 pages
- Laloux Frédéric.** *Reinventing Organizations*. Paris, Diatino, 2017, 167 pages.
- Leveau Grégory.** *Pratique du contract management. Optimisez la gestion du cycle de vie contractuel*. Gualino, Paris, Lextenso, 2013, 218 pages.
- Maeda John.** *De la simplicité*. Paris, Payot & Rivages, 2009, 191 pages
- Mitchell Jay A.** *Picturing corporate practice*. St Paul (MN), West academic publishing, 2016, 194 pages.
- Norman Don.** *The design of everyday things. Revised and expanded edition*, New York, Basic Books, 2013, 347 pages.
- Packard Vance.** *La persuasion clandestine*. Paris, Calmann-Lévy, 1958, 248 pages
- Passera Stefania.** *Beyond the wall of contract text. Visualizing contracts to foster understanding and collaboration within and across organizations*. Doctorat sous la supervision de Eila Järvenpää, Aalto University School of science, 2017.
- Potter Norman.** *Qu'est-ce qu'un designer : objets. lieux. messages*. Paris, B42, 2018, 200 pages.
- Roquilly et al.** *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise, management juridique et culture juridique de l'entreprise*. Paris, Joly, «Pratique des affaires», 2011, 327 pages.
- Supiot Alain.** *Homo juridicus. Essai du la fonction anthropologique du Droit*. Paris, Editions du Seuil, 2005, 306 pages.
- Susskind, Richard.** *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future* (p. 59). OUP Oxford. Édition du Kindle.
- Stickdorn Marc et al.** *This is service design doing. Applying service design thinking in the real world*. Sebastopol (CA), O'Reilly Media, 543 pages.
- Vallet Odon.** *Petit lexique des mots essentiels*. Paris, Albin Michel, 2001, 303 pages.
- Verganti Roberto.** *Overcrowded. Designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge (MA,US), The MIT Press, "Design Thinking, Design Theory", 2016, 246 pages.
- Viguié Marie-Noéline et Stéphanie Bacquere.** *Makestorming, le guide du corporate hacking*. Paris, diatino, 2016, 198 pages.

REVUE

COLLECTIF, *L'ADN*. N°9 (Décembre 2016-Février 2017)

COLLECTIF, *Back Office*. No1 (2017)

Hirt, Lysianne Léchet, Nicolas Nova, Fabienne Kilchör, et Sébastien Fasel. «*Design et ethnographie*». *Techniques & Culture*, n°64 (2015): 64-77.

“*Work & Design*” (2018), *Etapes*, Hors-série 002, p.1-224.

PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES

Barton, Thomas D, Gerlinde Berger-Walliser, et Haapio Helena. «*Visualization: Seeing Contracts For What They Are, And What They Could Become*», 19 *JOURNAL OF LAW, BUSINESS & ETHICS* 47 (2013).

Barton, Thomas D, Haapio Helena, Passera Stefania. «*Innovating Contract Practices: Merging Contract Design with Information Design*». http://tuta.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e47559320e529a755911e49609477cd272516a516a/innovating_contract_practices_passera_haapio_barton.pdf

Berger-Walliser, Gerlinde, Thomas D. Barton, et Haapio Helena. «*From Visualization to Legal Design: A Collaborative and Creative Process: From Visualization to Legal Design*». *American Business Law Journal* 54, n°2 (juin 2017): 347-92. <https://doi.org/10.1111/ablj.12101>.

Berger-Walliser, Gerlinde, Robert C Bird, et Haapio Helena. «*Promoting Business Success Through Contract Visualization*», (January 20, 2011). *Journal of Law, Business & Ethics*, Vol. 17, 2011. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1744096>

Bird, Robert C. «*Law, Strategy, and Competitive Advantage*». *SSRN Electronic Journal*, 2011. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1327795>.

Curtotti Michael, Haapio Helena & Passera Stefania. *Interdisciplinary Cooperation in Legal Design and Communication*. In: Erich Schweighofer et al. (Eds.) *Co-operation*. Proceedings of the 18th International Legal Informatics Symposium IRIS 2015. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2015, pp. 455–462

Haapio Helena. *Lawyers as Designers, Engineers and Innovators: Better Legal Documents through Information Design and Visualization*. In: Erich Schweighofer et al. (Eds.) *Transparency*. Proceedings of the 17th International Legal Informatics Symposium IRIS 2014. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2014, p. 451–458

Haapio, Helena and Hagan, Margaret, *Design Patterns for Contracts* (February 25, 2016). Erich Schweighofer et al. (Eds.) *Networks*. Proceedings of the 19th International Legal Informatics Symposium IRIS 2016. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2016, pp. 381-388 (ISBN 978-3-903035-09-6). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2747280>

Haapio, Helena and Plewe, Daniela and deRooy, Robert, *Next Generation Deal Design: Comics and Visual Platforms for Contracting* (February 25, 2016). In Erich Schweighofer et al. (Eds.) *Networks*. Proceedings of the 19th International Legal Informatics Symposium IRIS 2016. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2016, pp. 373-380 (ISBN 978-3-903035-09-6). Jusletter IT 25 February 2016. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2747821>

Mitchell, Jay A., *Whiteboard and Black-Letter: Visual Communication in Commercial Contracts* (October 22, 2017). 20 *U. Pa. J. Bus. L.* (Forthcoming); Stanford Public Law Working Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3057075>

Passera Stefania, Haapio Helena & Curtotti Michael. *Making the Meaning of Contracts Visible – Automating Contract Visualization*. In: Erich Schweighofer et al. (Eds.) *Transparency*. Proceedings of the 17th International Legal Informatics Symposium IRIS 2014. Österreichische Computer Gesellschaft OCG, Wien 2014, p. 443–450 (ISBN 978-3-85403-302-8).

Passera Stefania, Pohjonen Soile, Koskelainen Katja, Anttila Suvi (2013). *User-friendly Contracting Tools – A Visual Guide to Facilitate Public Procurement Contracting*. Proceedings of the IACCM Academic Forum on Contract and Commercial Management 2013, 8th October 2013, Phoenix, US

ARTICLES

«*Design Thinking Will Change the Practice of Law*». LegalBusinessWorld | Home. <https://www.legalbusinessworld.com/single-post/2017/12/12/Design-Thinking-Will-Change-the-Practice-of-Law>.

Devillier, Nathalie. «*Pour Gagner La Bataille de l'intelligence Artificielle, Multiplions Les Juristes-Geek!*» The Conversation. Consulté le 29 juillet 2018. <http://theconversation.com/pour-gagner-la-bataille-de-lintelligence-artificielle-multiplions-les-juristes-geek-98408>.

«*Improving Client Service — by Design: A Conversation with IDEO's GC Rochael Soper Adranly*». Legal Executive Institute, 19 juin 2017. <http://www.legalexecutiveinstitute.com/improving-client-service-design-thinking-ideo-gc-adranly/>.

InternetActu.net. «*Hackathons, une culture d'exploitation*». InternetActu.net. Consulté le 29 juillet 2018. <http://www.internetactu.net/a-lire-ailleurs/hackathons-une-culture-dexploitation/>.

«*J'accepte les conditions*» ou le jargon juridique en BD! Consulté le 29 juillet 2018. <http://www.droit-inc.com/article20459--J-accepte-les-conditions-ou-le-jargon-juridique-en-BD>.

Kloberdanz, Kristin. «*Honey, I Shrunk The Contract: How Plain English Is Helping GE Keep Its Business Humming*». GE Reports, 2 mars 2017. <https://www.ge.com/reports/keep-simple-plain-english-helping-ge-keep-business-humming/>.

«*Rise of the Robolawyers - The Atlantic*». Consulté le 26 juin 2017. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/rise-of-the-robolawyers/517794/>.

BLOG

«*A Flaw-by-Flaw Guide to Facebook's New GDPR Privacy Changes*». TechCrunch (blog). Consulté le 29 juillet 2018. <http://social.techcrunch.com/2018/04/17/facebook-gdpr-changes/>.

Adranly, Rochael Soper. «*How Design Taught Me to Be a 'Human-Centered' Lawyer*». Medium (blog), 22 septembre 2017. <https://medium.com/ideo-stories/how-design-taught-me-to-be-a-human-centered-lawyer-52dc080ade4c>.

Attorneys, Dottir. «*Heidegger's Hammer and Legal Design*». Dottir Attorneys (blog), 25 avril 2017. <https://medium.com/@dottirlaw/heideggers-hammer-and-legal-design-82e66fee9512>.

Calimaq. «*Veillez accepter nos conditions*» : la fabrique du consentement chez Facebook (et les moyens d'y mettre fin)». - S.l.Lex - (blog), 22 avril 2018. <https://scinflex.com/2018/04/22/veillez-accepter-nos-conditions-la-fabrique-du-consentement-chez-facebook-et-les-moyens-dy-mettre-fin/>.

«*Penser/Compter | Fabriques et usages des nombres (XIXe – XXe siècles)*». Consulté le 29 juillet 2018. <https://compter.hypotheses.org/>.

Kubicki, Joshua. «*Human-centered Design and the Law*». Rethink the Practice (blog), 8 juin 2016. <https://medium.com/rethink-the-practice/human-centered-design-and-the-law-519b98770fe3>.

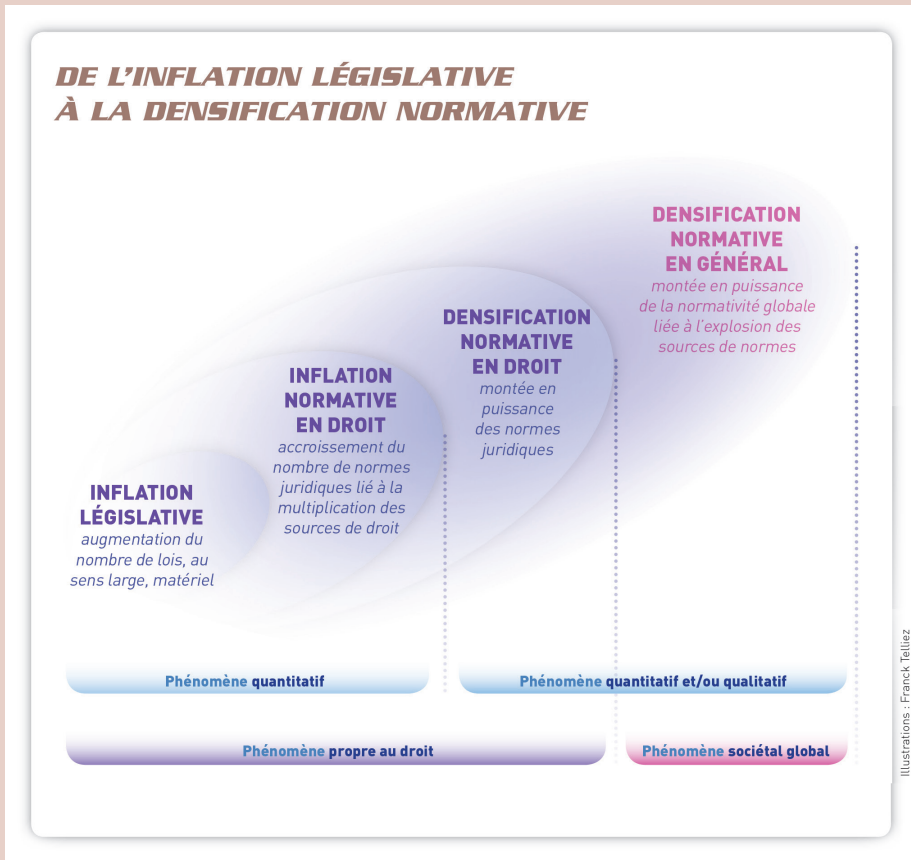
VIDEO

UCL. *Dysfunction in Contract Drafting*. Consulté le 27 avril 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=TmLfj1ew9Us>.

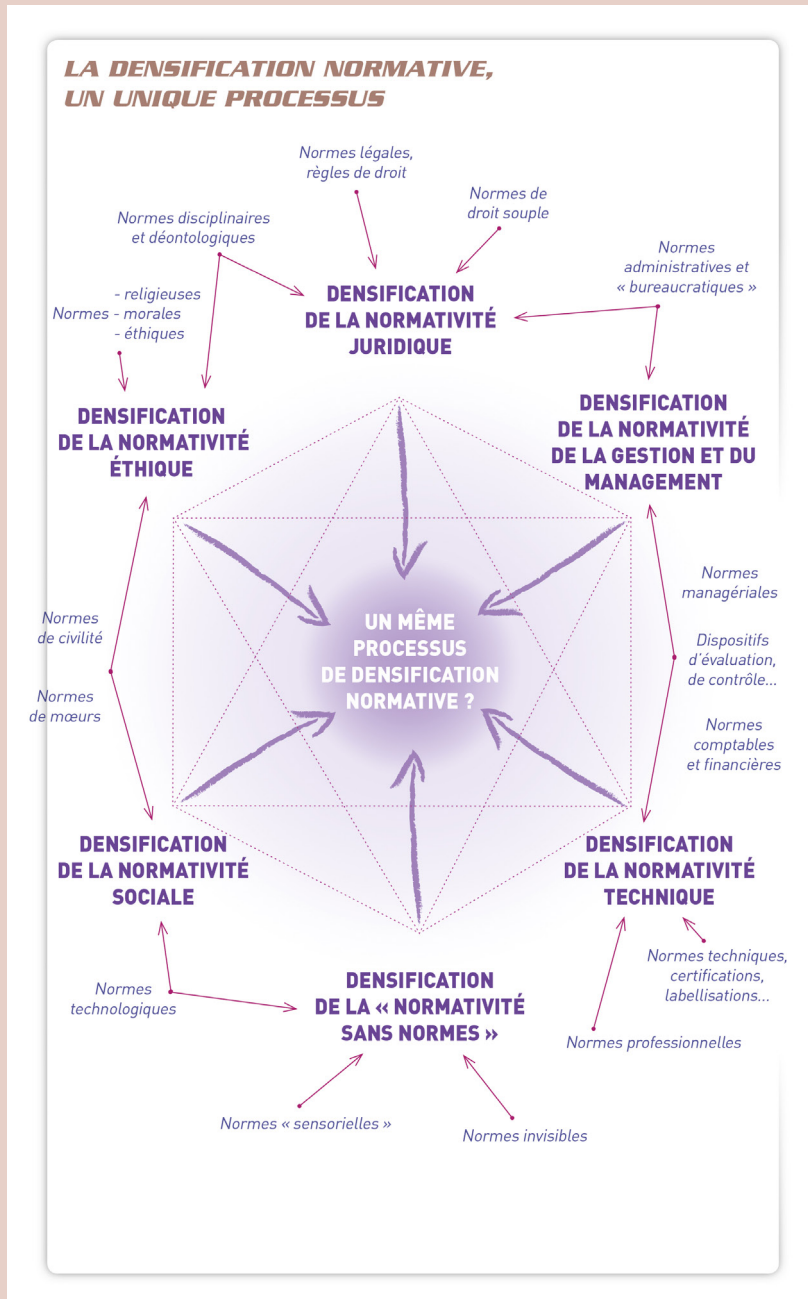
. ANNEXES .

ANNEXE I – PARTIE I.

De l'inflation législative à la densification normative, un unique processus.



La densification normative, un unique processus.

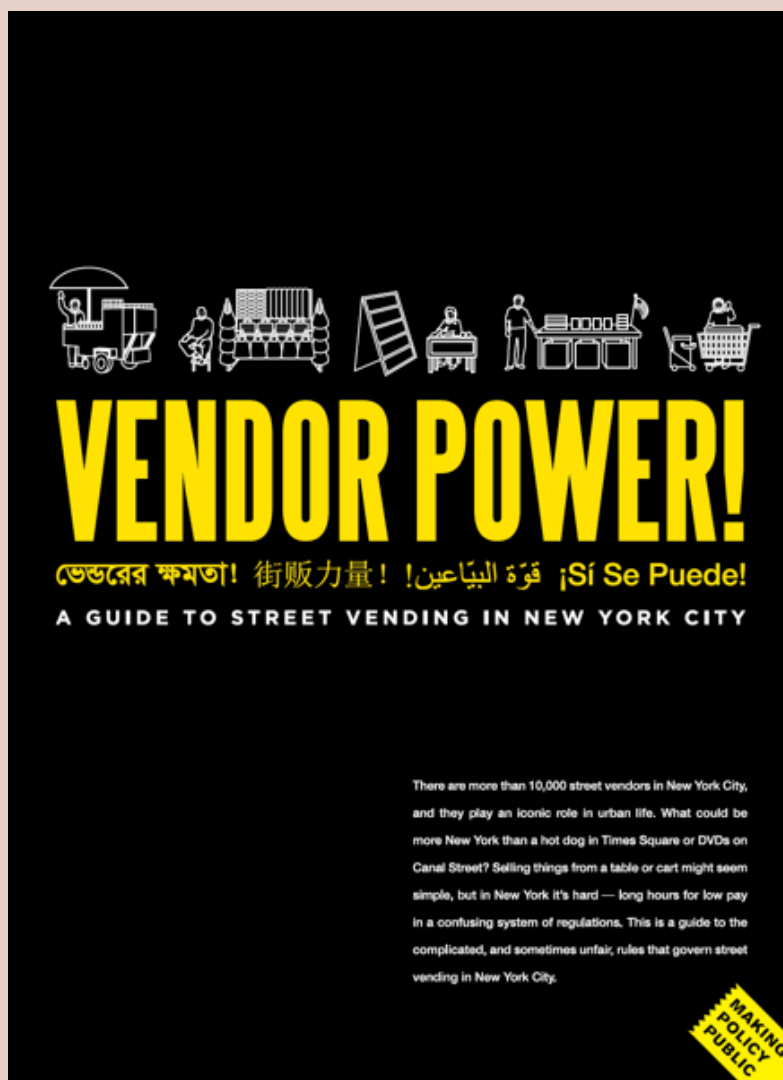


. ANNEXES .

ANNEXE I – PARTIE II.

Projet «*Making Policy Public: Vendor Power!*» qui a donné naissance au célèbre «*Street Vendor Guide*» à destination des vendeurs ambulants de la ville de New York.

Extraits:



KNOW THE LAW

تعرف على القانون / Conozca la Ley

1. Get a license.
 1) حاصلا رخصة بيع
 1. 取得有执照
 1. احصل على رخصة
 1. Obtenga una licencia.

2. Vend on a legal street.
 2) في شارع مسموح
 2. 在合法街道
 2. بيع على شارع مسموح
 2. Venda en una calle legal.

3. Vend in a legal spot.
 3) في مكان مسموح
 3. 在合法地点
 3. بيع في مكان مسموح
 3. Venda en un lugar legal.

KEY
 1 FT = 0.31 M
 1 M = 3.28 FT

➤ Greater than (أكبر من)
 أكبر من
 Más de

➤ Less than (أقل من)
 أقل من
 Menos de

KNOW YOUR RIGHTS

تعرف على حقوقك / Conozca Sus Derechos

1 Take a photo or video of your spot. You can use these to report if someone else is using your spot without your permission.
 خذ صورة أو فيديو لقطتك. يمكنك استخدام هذه لإبلاغ الشرطة إذا كان شخص آخر يستخدم قوتك دون إذنك.

2 Get names and badge numbers of the police. Write them down and keep them safe.
 احصل على الأسماء وأرقام الشارات للشرطة. اكتبهم واحتفظ بهم بأمان.

3 311: File a complaint if the police abuse your rights or are disrespectful.
 311: ابلغ عن شكوى إذا كان الشرطة تنتهك حقوقك أو غير محترمين.

4 Sign up for alerts. If you don't, you'll be fined more.
 اطلب من التسجيل للحصول على تنبيهات. إذا لم تفعل، سيتم تغريمك أكثر.

There is an emergency. (هناك حالة طوارئ)
 هناك حالة طوارئ (هناك حالة طوارئ)
 Hay una emergencia. (hay una emergencia)

There is a big event. (هناك حدث كبير)
 هناك مناسبة كبيرة (هناك مناسبة كبيرة)
 Hay un acontecimiento grande. (hay un evento)

ANNEXE II – PARTIE II.

Le Cabinet d'avocats Backer & McKenzie recrute des Service Designers.

Baker McKenzie How Can We Help?

INSIGHT NEWS EXPERTISE PEOPLE CAREERS ABOUT

Careers > Opportunities > Service Designer

Business Services | Chicago

Service Designer

[APPLY](#)

Description

Our service innovation program uses human centered design thinking to reinvent the services we deliver to clients and create new service lines.

We are creating an in-house consultancy unit which will become a center of excellence, manage our most critical service design projects and support service design more broadly by embedding this approach throughout the organization.

Our service designers will play a key and varied role in the delivery of our projects, working as a close knit team with fellow core team members, the broader service innovation team and the business more generally.

The core service design team will span Chicago, Belfast and London and we are looking for two service designers to be based in Hong Kong or Singapore.

As a service designer, you will:

- play a project management role in delivering specific service design projects;
- manage the client research which is at the core of our approach from designing and conducting client interviews to analyzing and synthesizing the resulting insights
- participate in internal workshops and the rapid prototyping process by contributing to the development of tools such as storyboards, wireframes, videos and other ways of illustrating business concepts;
- carry out market research and analysis;
- support the roll-out of the service design approach through internal education and coaching others on how to carry out smaller scale service design projects;
- implement the broader lessons learnt to ensure these are embedded in the organization.

Required Skills

- Strong verbal and written communication skills
- Tech-savvy
- Ability to juggle multiple projects and deadlines
- Excellent attention to detail and highly organised
- Strong work ethic

To enjoy and succeed in this role, you will need to be:

- Empathetic
- Curious
- Collaborative
- Creative
- Flexible
- Analytic

Required Experience

- Undergraduate degree (2:1 classification or above preferred)
- Professional services experience with client facing aspects
- Research experience
- Advanced Microsoft Powerpoint and Excel capability

[APPLY](#)

Regions

- > North America

Countries

- > United States

Offices

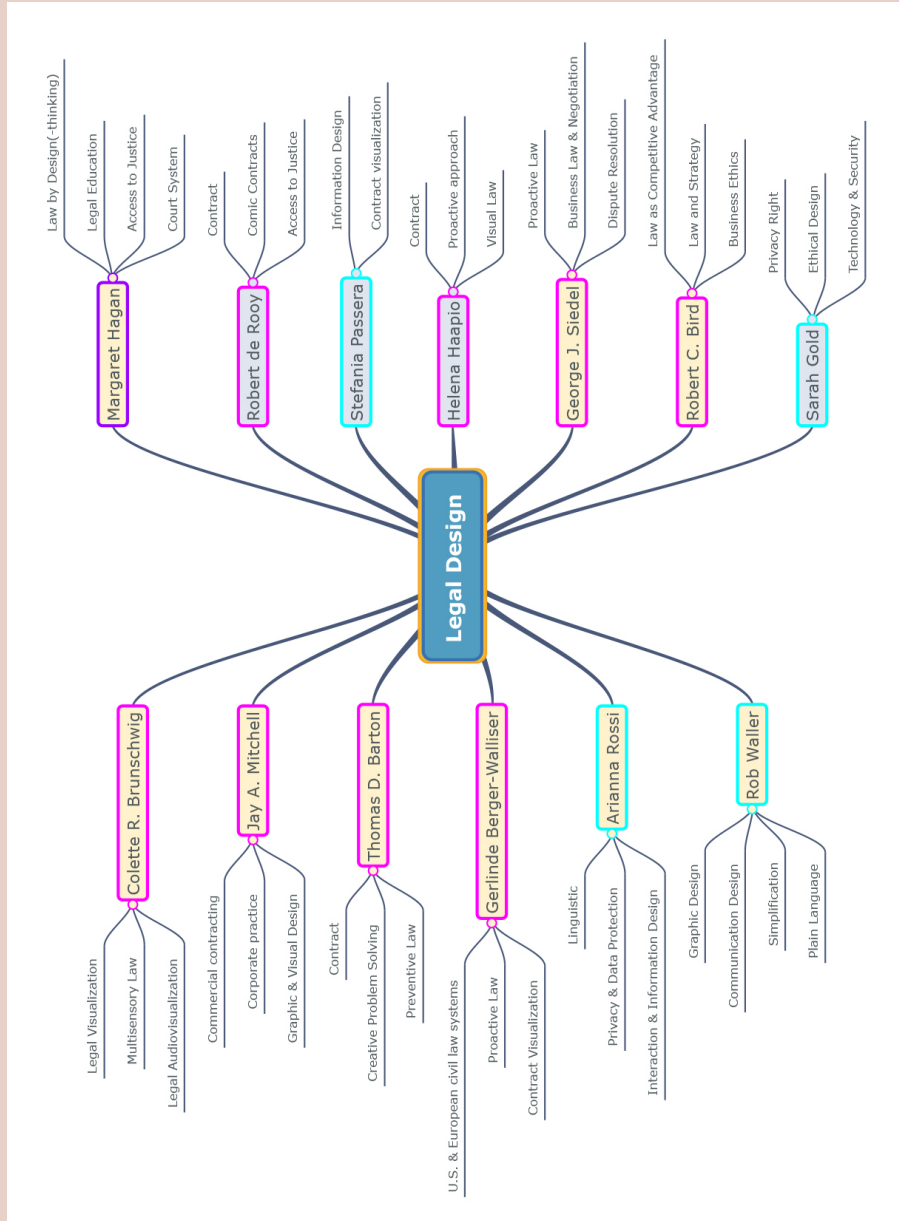
- > Chicago

[Chicago Print Email](#)

ANNEXE III – PARTIE II.

Ébauche de cartographie sur le Legal Design.

. ANNEXES .



ANNEXE I – PARTIE III.

FOCUS GROUP

Organisé le 4 juillet 2017 au Campus Atos à Bezons

En présence des directions juridiques et du contract management de la GBU France, de la ligne de service BDS, et de Worldline.

LE THEME

Explorer les axes d'améliorations des KCP et leur traitement du point de vue du juriste/contract manager.

LES QUESTIONS (15 min. par questions)

1. D'après vous à quoi servent les KCP? Que représentent les KCP?
2. Constatez-vous que les KCP sont connus par les intervenants en phase de bid ? (Précisez avec quel type d'intervenants vous travaillez)
3. Quels obstacles rencontrez-vous dans la mise en œuvre des KCP?
4. Comment pourrions-nous (Atos globalement ou la direction juridique et du contract mgmt.) faciliter la connaissance des KCP hors de notre département LCM?
5. Les KCP sont-elles efficaces, c'est à dire complètes et bien organisées?
6. Les Legal Slides sont-elles efficaces, c'est à dire complètes et bien organisées?
7. Selon vous, quel serait un moyen de mettre en avant les principaux risques contractuels?

ANNEXE II – PARTIE III.

Offre de stage – Service & Information Designer au sein de la direction juridique d’Atos. (voir doc joint - deux pages)

ANNEXES



Atos Legal Compliance & Contract Management Department

- **Position** Service & information designer - Trainee
- **Job Type** Full Time Internship (4-6 months)
- **Job Area** Legal, Compliance & Contract Management
- **Job Location** Bezons (95), France
- **Company** Atos International S.A.S.
- **Starting Date** ASAP

Description

Making the complex simple!

The Atos Legal, Compliance & Contract Management Department is opening a position for a trainee - service & information designer for 4 to 6 months with excellent visualization and collaborative design skills as well as business competence.

We are looking for a trainee designer who is interested to work in the legal field in using design principles and tools to solve complex legal systems and challenges focusing on “innovation in legal services”.

We believe that a designer skillset is critical to our organization because they are able to synthesize complex topics and communicate with clear visual design & writing to collaborators with varying legal exposure.

The Atos Legal, Compliance & Contract Management Group Function is led by the Atos Group’s General Counsel and provides legal & contract management assistance & advice across the Atos Group worldwide. It is made up of the following departments: Corporate Affairs, Legal Counsels for Operations, Group Contract Management’s Office, Compliance, Group Data Protection Office, Intellectual Property, M&A & Litigation. We support on a wide range of diverse matters.

Our goal is to support our operational & business staff and focus on how we can explain a complicated legal principle in a way that makes sense to the average human.

Job Requirements

As a trainee - service & information designer on the team, you will have a variety of duties including hands-on implementation in the following area:

- Collaborate with the Atos Legal, Compliance & Contract Management team and Atos stakeholders with different backgrounds and disciplines
- **Conduct users & client interviews to analysing and synthesizing the resulting insights**
- Create visualizations of legal concepts for business and operations stakeholders
- **Collaborate on legal design projects from research, initial design concepts and contribution to the development of tools such as storyboards, wireframes, videos and other ways of illustrating legal & business concepts**
- **Participate in internal workshops and rapid prototyping process**
- Participate to the development of the visual design and strategy for internal legal communications and processes
- Have the opportunity to advocate for human-centered service design approach, with respect to legal tools, practices, processes and roles, **through internal education.**



Atos Legal Compliance & Contract Management Department

Essential / Minimum Criteria

- Passion and Studies in design (graphic, UI/UX, data visualization & information architecture, or other)
- Comfort collaborating with multidisciplinary teams
- Creative problem solver, often considering unorthodox yet feasible ways to push the design, and sharing these discoveries with others
- Strong verbal and written communication skills and proactive work style
- Excellent attention to detail and highly organised
- Ability to work in a multicultural workplace and to juggle multiple projects and deadlines
- Tech-savvy
- Experience with Adobe Illustrator / Indesign
- Advanced Microsoft Powerpoint and Excel capability
- Understanding of the legal industry, through personal experience or other relevant means
- Excellent written and spoken skills in English

Some things to check out:

<http://www.openlawlab.com/>

<http://www.legaltechdesign.com/LegalDesignToolbox/>

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/04/rise-of-the-robotlawyers/517794/>

<http://journal.iaccm.com/contracting-excellence-journal/contract-simplification-the-why-and-the-how>

<https://blog.juro.com/2018/05/10/why-the-time-has-come-for-design-thinking-and-visualization-in-legal-documents/>

Applications:

Please send to [caroline\[cottazcordier\[at\]atos\[dot\]net](mailto:caroline[cottazcordier@atos].net) your CV and please draft a short note in presenting your ideas & interests that demonstrate your ability to carry out the above legal innovation mission!

. REMERCIEMENTS .

Je tiens à remercier Mathias Béjean, co-directeur des enseignements du Mastère Spécialisé Innovation by Design et directeur de ce mémoire, pour l'aide qu'il a fournie et les connaissances qu'il a sues me transmettre. Je le remercie également pour la qualité de ses conseils et sa patience !

Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes remerciements sincères aux responsables et au personnel de l'ENSCI-Les Ateliers et en particulier à l'équipe pédagogique du Mastère Spécialisé Innovation By Design, notamment Stéphane Gauthier, Sylvie Lavaud et Muriel Zerafa ainsi que l'ensemble des intervenants tous très inspirants.

Je remercie également Alexandre Menais, vice-président exécutif, directeur fusions-acquisitions et du développement, en charge du département juridique du Groupe Atos, et Beatriz Antona, directrice du contract management du Groupe Atos, pour leur support et leur confiance.

Je souhaite particulièrement remercier AiDA de Miguel pour sa précieuse aide à la mise en forme de ce mémoire, pour le rendre agréable à lire.

Un grand merci à Anaïs, pour son amour, ses conseils, ses petits plats ainsi que son soutien inconditionnel.

Ce mémoire doit aussi beaucoup aux relectures attentives et précieuses de mon père, Bernard, ainsi qu'à Bénédicte et Murielle, ma sœur.

Et enfin, je tiens à saluer encore une fois par ces quelques lignes mes formidables camarades de Mastère IBD promotion 2016-18 : Jérôme, Safa, Sandrine, Damaris, Hubert, Charles-Hugo, Patricia, Leila, Marion, Sandra, Jordan, Eric, Luc et Aude.

À bientôt!

DCONTRACT

