



**ANNA BÉNARD-LOTZ**  
Mémoire Master Innovation  
by Design ENSCI 2020-2022

**LE DESIGN,  
CETTE PART TANGIBLE  
DE LA CRÉATIVITÉ DES**

**DIRECTIONS JURIDIQUES**

**DE DEMAIN ?**

# REMERCIEMENTS

---

J'étais entrée en Octobre 2020 dans les locaux de ENSCI avec fierté, tête haute, pour apprendre et faire grandir mes envies avec de nouveaux projets en perspective. Puis l'horizon s'est rétréci, le ciel s'est assombri, les projets s'envolent ..... pour faire place à une bataille, celle d'accompagner mon mari vers la fin de son combat contre la maladie. Il est parti sans pouvoir m'accompagner jusqu'à l'achèvement de ce mémoire. Ce mémoire a été possible grâce au soutien précieux de Généviève Sengisen, de Stéphane Gauthier et de Mathias Béjean. Grâce à leur bienveillance exemplaire, je me suis relevée pour continuer mes envies jusqu'au bout du chemin que j'ai reconfiguré en terminant ce mémoire.

Je tenais à remercier des bons moments riches, en partage et émotions, passés avec mes « camarades » Samourai.es, qui m'ont été d'une inestimable source d'inspiration, et surtout avec mes « camarades Fil Rouge », Audrey Leclercq, Lisa Maöfiss, Sophie Granger et Laure Garreau, qui m'ont appris à naviguer sur ce long fleuve mouvant du design.

Je suis plus particulièrement reconnaissante envers Stéphane Gauthier, qui m'avait invitée à l'accompagner quelques jours dans ses travaux et de m'avoir encouragée libérer mes idées dans une étude qu'il m'avait confiée. Je remercie également Apolline Legall, ma directrice de mémoire, de la qualité de ses analyses et critiques, de son accompagnement en dépit de la complexité de mon organisation.

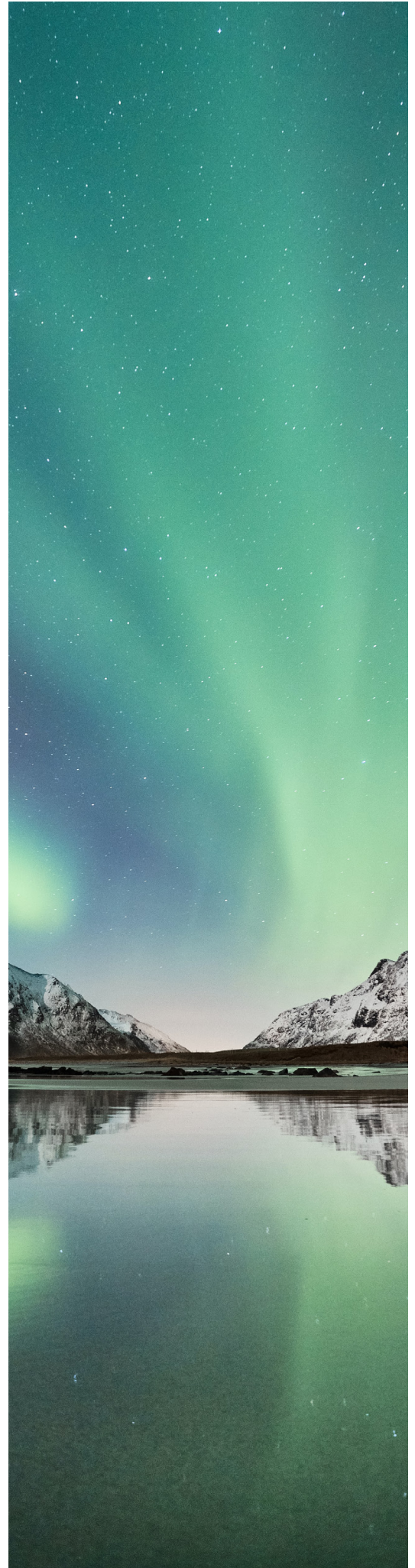
Je pense aussi au temps qui m'a été consacré par les Directions Juridiques pour dialoguer avec moi à l'occasion de ce mémoire, dont je remercie tou.tes les Directeur.ices Juridiques de m'avoir ouvert leur porte.

***Un grand merci à tous !***





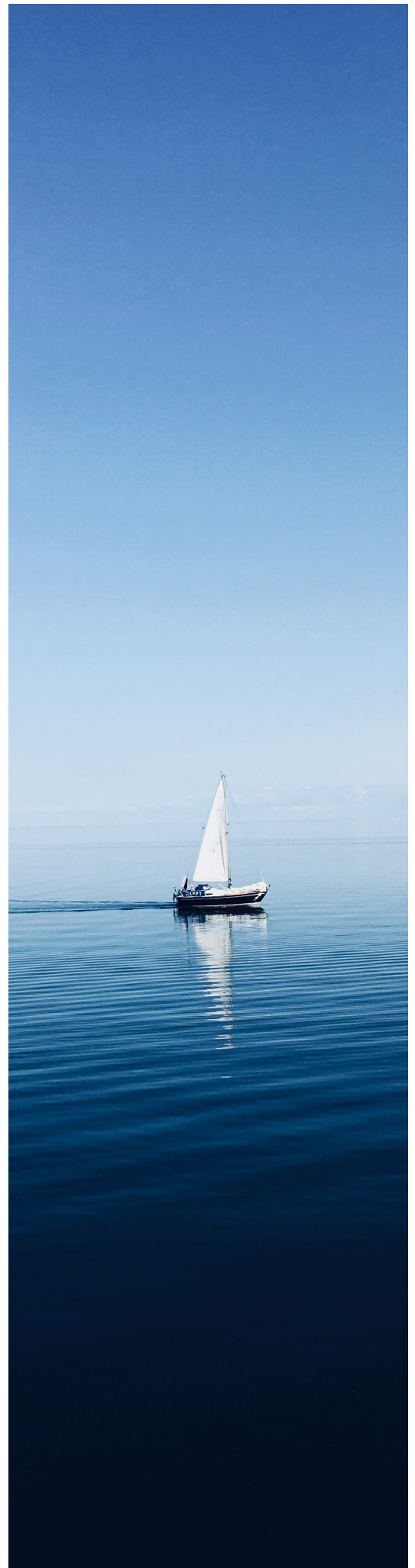
*A mon mari, Pierre, parti trop tôt, sans avoir vu  
l'aboutissement de ce mémoire,  
A mes deux garçons, Antoine et Hugo, qui ont  
permis l'aboutissement de mon travail, à la  
mémoire de leur père.*



**« Si tu veux construire un bateau  
ne rassemble pas tes hommes  
et femmes pour leur donner des  
ordres, pour expliquer chaque  
détail, pour leur dire où trouver  
chaque chose...**

**Si tu veux construire un bateau,  
fais naître dans le cœur de tes  
hommes et femmes le désir de  
la mer ».**

**A. DE SAINT-EXUPÉRY, CITADELLE, 1948.**





# SOMMAIRE

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	p.7
<b>INTRODUCTION</b> .....	p.8
<b>SYNTHÈSE</b> (Partie I, Partie II, Partie III) .....	p.12
<b>PARTIE I – La lente évolution des Directions Juridiques : du producteur juridique au concepteur/créateur d’innovation juridique</b> .....	p.16
1. Un périmètre de mission dépendant de la perception des dirigeants d’entreprise .....	p.20
1.1. Une impossible définition générique de la mission de la direction juridique .....	p.20
1.2. Une perception entre une vision fataliste (un mal nécessaire) et une vision opportuniste (création de valeur) .....	p.22
2. Du rôle du gardien du temple à l’émergence de la posture de juriste business partner .....	p.24
2.1 S’affranchir de la fonction-support de juriste « gardien du temple » ? .....	p.24
2.2 Double posture de « gardien du temps » et de « business partner-driver » .....	p.25
2.3 Une équation subtile entre « juriste gardien du temple » et « juriste business partner » .....	p.27
3. Juriste « business partner-driver » un chemin vers l’innovation juridique .....	p.29
3.1 L’innovation juridique, un oxymore ? .....	p.29
3.2 « L’innovation juridique inconsciente ou innommée », une affaire de langage ou de méthodologie ? .....	p.31
<b>PARTIE II – Donner forme et sens à la créativité des juristes par le design</b> .....	p.37
1. « Formuler et formaliser » la créativité des juristes par le design .....	p.41
1.1. Ce qu’on entend par design, une notion complexe en perpétuelle évolution .....	p.41
1.2. Le Design Thinking, une des nouvelles formes les plus remarquables du design à l’aube du XXème siècle .....	p.47
1.3. Ce qu’on entend par créativité des juristes ? Quel rapport entre le design et la créativité des juristes ? .....	p.54
2. Legal Design, un nouveau territoire du design ou une relation entre deux territoires (design et créativité des juristes) ? .....	p.59
2.1. Legal design, de ses origines américaines aux balbutiements exploratoires dans la communauté juridique en France .....	p.60
2.2. Entre tension et résolution, la créativité des juristes au cœur du legal design .....	p.69

<b>Partie III – L’innovation juridique, faire forme avec le design pour concevoir de la valeur relationnelle</b> .....	p.82
1. L’innovation en effervescence dans le monde juridique .....	p.86
2. Etat des lieux des innovations juridiques et la mise en perspective avec le design de sens .....	p.90
3. Le design, un chemin vers la création de la valeur relationnelle des directions juridiques : cartographie d’une méthodologie comme expérience .....	p.96
 <b>CONCLUSION</b> .....	 p.104
 <b>ANNEXES</b> Guide d’entretien avec les directions juridiques .....	 p.109



# AVANT-PROPOS

---

J'ai choisi les études de droit pour comprendre la Constitution de la France, mon pays d'accueil lorsque j'ai quitté ma terre natale le Laos dans une période mouvementée.

J'ai pensé que les notions en droit Constitutionnel m'ouvriraient les portes de la haute fonction publique, mais je me suis passionnée pour le droit des affaires et j'en ai fait le socle de mon métier : juriste d'entreprise dans le secteur privé, si bien que je suis restée, dans mes fonctions de Directrice Juridique, pendant plus de 20 ans dans une seule et même entreprise ! Et je n'avais que pour seul horizon son modèle économique immuable, alors que les bouleversements induits par la technologie marquaient déjà les prémises d'un changement de paradigme dans le monde du droit. Les mots comme « open data », « intelligence artificielle », « algorithmes », « legaltech », « blockchain », « innovation » dans le monde du droit résonnaient de plus en plus dans mes lectures et discussions.

Tout a basculé à l'occasion d'une conférence où j'ai été interpellée par une anecdote d'un Directeur Juridique au sujet de son Directeur des Achats, qui à force de relances vaines auprès des juristes, avait fini par élaborer lui-même un contrat à l'aide d'une plateforme américaine d'automatisation des contrats. Un catalyseur vécu comme un choc culturel, qui avait embarqué ce Directeur Juridique dans une démarche de transformation de son modèle de service qu'il a souhaité plus centré sur l'usage de ses parties prenantes ! Si ma perception de ce métier a été guidée longtemps par ce principe, qui érige le droit en une technique d'organisation de la complexité dans le monde des affaires, je réalise aujourd'hui qu'il a manqué à ma posture de juriste business partner un édifice essentiel, qui est l'approche centrée sur l'usage par l'empathie.

Car on nous répète incessamment qu'un.e juriste business partner se doit d'être au service de la stratégie et de la performance économique de l'entreprise, alors que nous naviguons dans un écosystème complexe et mouvant composé d'utilisateurs non formés ou hermétiques au droit, dont les émotions et la substance des besoins font plus partie de la sphère du sensible que d'une expertise technico-juridique.

## *L'empathie ne fait pas naturellement partie du langage des juristes !*

Si en entreprise le juriste est enserré dans un rôle de producteur juridique et de technico-consultant en droit ou de fabricant de sécurité, je me demandais comment il nous serait possible d'ouvrir notre espace territorial et intellectuel à de nouvelles formes de pensées et pratiques basées sur de l'empathie et l'audace créative. C'est dans un contexte de révolution numérique, et de crise inédite liée au COVID que l'innovation s'invite en grandes pompes dans des directions juridiques en marche forcée vers la transformation de leur modèle.

Alors que le monde des directions juridiques est en questionnement, après 24 ans de parcours professionnels j'ai fait le choix de retourner sur les bancs de la faculté pour intégrer en 2019 le D.U Transformation Digitale du Droit et Legaltech de Université Paris Assas-Panthéon. Puis en 2020, bien qu'étant en poste dans une nouvelle société, j'ai saisi la chance, en pleine crise COVID, d'intégrer le Master Innovation par le Design à l'ENSCI, avec en tête cette quête de ré-enchantement du métier de juriste d'entreprise au seuil des défis de demain. Ce mémoire me servira de guide dans mes nouvelles fonctions de directrice juridique en rejoignant récemment une maison de joaillerie de luxe.

# INTRODUCTION

Avant de pousser les portes de l'ENSCI pour le Master Innovation by Design, j'avais découvert auparavant le concept « legal design », un buzzword omniprésent depuis 2017-2018 sur les réseaux sociaux et dans le champ lexical de l'innovation juridique.

Venu des Etats Unis, le legal design a atterri en France comme une supernova. Il a en peu de temps fait émerger une nouvelle profession aux allures disruptives, « Legal Designer », à l'instar de ces quelques nouvelles professions favorisées par les opportunités de la digitalisation du droit, comme le Legal Data Analyst, Legal Digital Officer, Corporate Legal Operation Officer, le Juriste Codeur...qui font miroiter des juristes en quête de créativité et de création de valeur.

Je m'étais laissé embarquer de façon hasardeuse dans cet engouement pour le legal design, en y voyant en effet un nouvel eldorado de l'innovation juridique. Il ne s'écoule pas un mois sans qu'une chronique soit consacrée à cette thématique pour acclamer les vertus d'une méthodologie novatrice et révolutionnant les pratiques du droit, en évoquant pêle-mêle les concepts de visualisation graphique de l'information juridique, visual laws (infographie et pictogramme), la méthodologie de design thinking ou de « changement de mindset ». Preuve de l'omniprésence de ce sujet, des consultants en posture d'experts en legal design, se proposent de donner, au travers des formations et des ateliers, des clés pour naviguer avec méthodologie au travers de cette nouvelle galaxie « d'innovation juridique » dans laquelle sont aspirés nombre de juristes en recherche d'outils innovants.

Mon trouble vis-à-vis de cet engouement collectif m'a conduit vers les travaux de Margaret Hagan en naviguant sur son site <https://lawbydesign.co/> expliquant les vertus de la méthodologie du design thinking dans la sphère du droit. De cette démarche personnelle a émergé un questionnement sur la place du design dans le monde des directions juridiques en France? En entrant dans les murs de l'ENSCI, j'ai ouvert de nouvelles portes sur un nouveau champ du possible. Le Master Innovation by Design me plonge dans l'histoire et la théorie complexe du Design pour en comprendre la philosophie, les sources et les pratiques au fil des périodes, du Bauhaus au Design Industriel puis l'Esthétique Industrielle.

Je réalise que ce détour par l'ENSCI est un passage nécessaire pour pouvoir baliser cette nouvelle route que je vais emprunter et sur laquelle je tenterai de poser les premiers jalons de ma réflexion sur les fondements et les conditions d'une interaction entre les pratiques du design et les pratiques des juristes en entreprise. Plus particulièrement, le travail sur plus de 5 mois dans ce Master sur le projet « fil rouge », dont le CHU de Montpellier était le commanditaire, portant sur la problématique de la place des soignants pour mieux servir les patients au cœur de l'hôpital, a été une source inspirante dans mes réflexions sur la relation entre le design et le juridique.

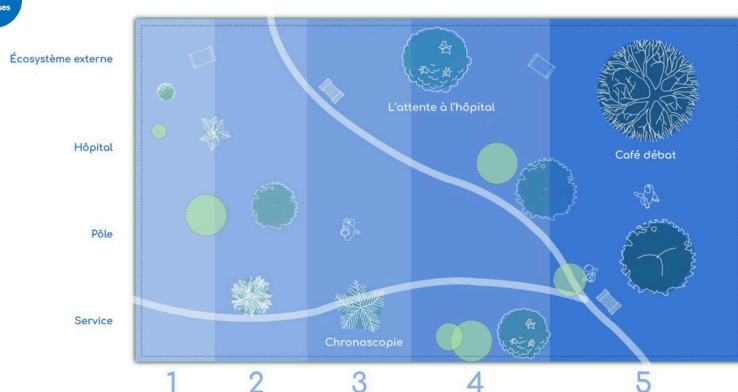
## *Projet Fil Rouge - Master IBD- 2020-2021*



## *Projet Fil Rouge - Master IBD- 2020-2021*





10  
projets2  
transverses

ibD x CHU Montpellier - 28.05.2021



## Projet Fil Rouge Master IBD- 2020-2021

Avec une équipe de 4 étudiantes guidée par une designer pour déployer ce projet, j'ai eu ce privilège de faire une plongée dans la pensée et les pratiques du design en déployant ses quelques riches facettes, desquelles je percevais un bénéfique potentiel dans l'organisation et les pratiques des directions juridiques d'aujourd'hui et de demain.

En effet, en transposant la formulation de cette problématique dans la sphère des directions juridiques par cette question « quelle place donner aux directions juridiques au cœur de l'entreprise afin de mieux servir les opérationnels », je me demandais si en suivant la même approche par le design, déployée dans le fil rouge, pour identifier les points de frictions ou faire matérialiser les non-dits chez les juristes, il serait possible de générer aussi des livrables de même qualité que ceux proposés à l'issue de ce projet de fil rouge ? De cette interrogation a ainsi émergé mon questionnement sur la place du design dans la recherche de créativité des directions juridiques de demain.

Si le legal design a déjà suffisamment infiltré les esprits et les organisations dans le monde du droit, des avocats, des notaires et des directions juridiques, les avis restent néanmoins divergents voire dubitatifs, sur la pertinence de sa méthodologie et la réalité de

son efficacité pratique au travers des titres évocateurs dans les nombreuses chroniques consacrées à ce sujet.

Le professeur en droit Bruno Dondero s'interroge en se demandant si « parler de design à propos du droit a un sens ? »<sup>1</sup> alors que d'autres auteurs interpellent par des titres comme « Le legal design, gadget ou opportunités pour les avocats »<sup>2</sup> ou encore « legal design : buzzword ou révolution ? »<sup>3</sup>

Néanmoins un constat s'impose. Le legal design est déjà bien ancré dans le champ lexical de l'innovation juridique et ne laisse pas indifférente la communauté du droit.

Mais la prudence est de mise face à cet enthousiasme, parfois exacerbé sur les réseaux sociaux, avec le risque de faire disparaître ce mouvement aussi vite qu'il est apparu, si le design demeure sous cet angle une instrumentalisation par les juristes à des fins de marketing juridique et de communication. Pour autant que nous pouvons dépasser les passions et controverses autour du concept « legal design », nous serons en capacité de questionner en profondeur les fondements de cette double relation entre la pensée « design » et la pensée « juriste ».

<sup>1</sup> « Parler de design à propos du droit a-t-il un sens ? Bruno Dondero\_ Semaine Juridique EG N°4 28/01/2019 doct. 85

<sup>2</sup> « Le legal design, gadget ou opportunités pour les avocats ? » Florence Creux-Thomas\_ Semaine Juridique EG N°51, 16/12/2019, 1321

<sup>3</sup> « Legal Design : buzzword ou révolution ? Pratique par A. Boyer, C. Charles et F. Duthile : Revue pratique de la prospective et de l'innovation 2019, N°1

Par ailleurs, je m'interroge si le legal design participerait au mouvement d'extension du champ théorique et opératoire du design, observé depuis ces vingt-cinq dernières années. En effet « la discipline a... fait l'objet de nouvelles approches et elle est désormais considérée comme un moyen majeur pour l'homme d'interagir avec son environnement. Du concept classique lié au produit manufacturé (en tant que pur produit de la révolution industrielle) créés par des designers professionnels le concept de design s'est élargi aux solutions, par exemple avec le design des systèmes et de services ou le design numérique »<sup>4</sup>

Ainsi les récentes préoccupations des directions juridiques à rendre accessible voire humaniser le droit auprès des non-juristes feraient-elles écho aux nouvelles formes de design centrées sur l'humain ? La tentation est grande pour se convaincre de l'utilité de cette rencontre entre les pratiques du design et le monde des directions juridiques. Plus particulièrement dans ce contexte de transformation digitale, cette rencontre ouvrirait une voie non seulement sur la recherche et la conception de nouvelles formes d'usage de la matière juridique et mais aussi sur le décloisonnement du territoire des directions juridiques pour accueillir la multidisciplinarité et les défis liés à la technologie juridique de demain et à la complexification galopante des données.



**Mais comment oser désobéir à la rigueur juridique, qui bride notre créativité pour transformer et innover ? Avons-nous la capacité de prendre en compte la singularité des individus pour imaginer de nouvelles formes d'usage de la matière juridique en nous livrant à ce jeu d'équilibriste entre empathie et technicité juridique ? En quoi la pensée et les pratiques du design viendraient répondre aux préoccupations des directions juridiques dans la recherche d'un nouveau modèle de service et/ou d'organisation ?**

En effet, dans l'inconscient collectif et l'imagerie traditionnelle, notre métier est indéniablement associé au respect des codes de loi et au sens de responsabilité que nous portons à la moindre lecture erronée des textes de loi. Y a-t-il alors matière à intégrer de nouveaux usages et compétences pour transformer les directions juridiques d'aujourd'hui et demain ?

Explorer le design dans la sphère juridique soulève nécessairement des interrogations sur notre capacité à percevoir le design comme un vecteur contributeur à un changement en profondeur de la culture juridique en entreprise. En effet le changement est un effort intellectuel et culturel, il n'advient pas naturellement et est déterminés par des facteurs variés. Quelles seraient alors les conditions préalables favorisant une pensée design et une posture prête à accueillir les pratiques du design dans une direction juridique ?

Pour répondre à ces questions, je m'attacherai à rechercher au travers de la **notion du design le sens de la créativité des directions juridiques** pour en faire un terreau sur lequel une forme d'alliance entre le design et le juridique, voire une culture juridico-design pourrait grandir. Plus particulièrement, il s'agirait d'identifier cette capacité créative des directions juridiques à créer de la valeur relationnelle en agissant pour donner du sens aux liens, qui les relient aux individus et à l'organisation de l'entreprise.

Je vous invite à me rejoindre dans ce champs du possible pour m'accompagner dans cette exploration, qui commencera par une vue rétrospective 360°, comme au travers de l'objectif d'un drone, de l'évolution des organisations des directions juridiques d'hier et d'aujourd'hui, pour ensuite atterrir dans ce champ en friche où nous explorerons ensemble comme au travers d'une loupe d'anthropologue les sources et ressources du design pour matérialiser le non-dits liés à la créativité des directions juridiques d'aujourd'hui et de demain.

<sup>4</sup> « Stéphane Vial\_ Court Traité du design\_ PUF 2010, préface « poser la question du design » p.IX



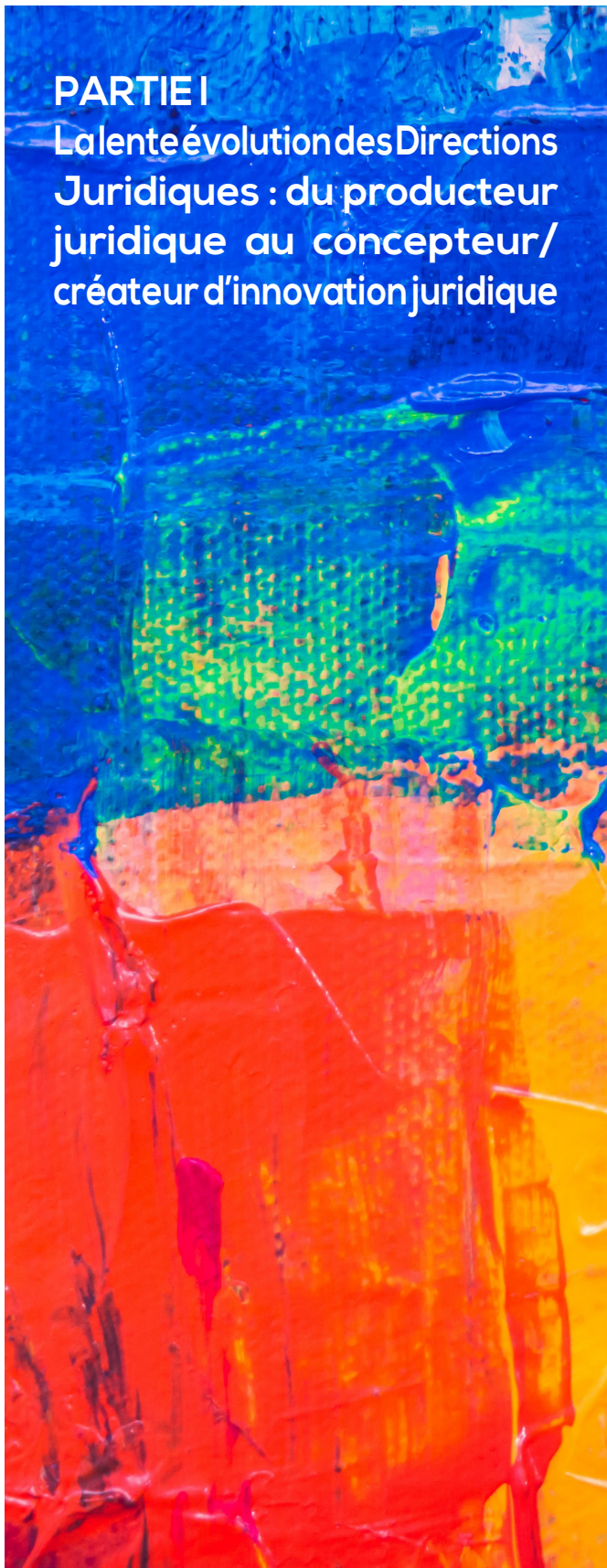
En effet, pour explorer ce double relationnel entre le design et le juridique, il sera nécessaire de dresser d'abord le portrait de ces directions juridiques et plus particulièrement celles en quête d'innovation, pour saisir la substance de leur mission mais aussi la complexité de leur positionnement au sein de l'écosystème organisationnel de l'entreprise afin d'y détecter un espace possible pour le design. On y observe une lente évolution de leur fonction depuis leur rôle traditionnel de gardienne du temple jusqu'à leur posture de business-partner et ou de business-driver couplée récemment à cette nouvelle posture de créatifs afin de faire de leur créativité un levier de l'innovation juridique (PARTIE I).

Si la notion de créativité, indispensable base à toute action d'innover, a mis du temps à investir le territoire des directions juridiques, c'est sans doute parce que le cadre rigoriste et coercitif de leur champ d'action a

laissé peu de place à toute initiative expérimentielle ou transgressive. En effet, comment oser désobéir à la rigueur juridique, qui bride notre créativité pour créer de la valeur, qui est attendue dans la mission qui nous est dévolue ? C'est dans ce contexte que j'analyserai le design comme un vecteur libérateur de la créativité des directions juridiques (PARTIE II),

Et enfin, les nombreuses et remarquables initiatives d'innovation juridique présentées aux différents prix d'innovation juridique, ainsi que le témoignage des directions juridiques interrogées dans le cadre de ce mémoire, laissent entrevoir avec espoir une avancée à pas feutrés vers une approche faisant écho aux pratiques du design (PARTIE III).





## PARTIE I

### La lente évolution des Directions Juridiques : du producteur juridique au concepteur/ créateur d'innovation juridique

Questionner la porosité entre le design et le juridique nécessite une prise de recul nécessaire pour comprendre d'abord le rôle et la mission d'une direction juridique en entreprise, au travers de son organisation et de son mode d'exercice pour ensuite identifier les conditions susceptibles de faire émerger cette part non révélée de la créativité des juristes, une condition nécessaire pour ouvrir un espace au design.

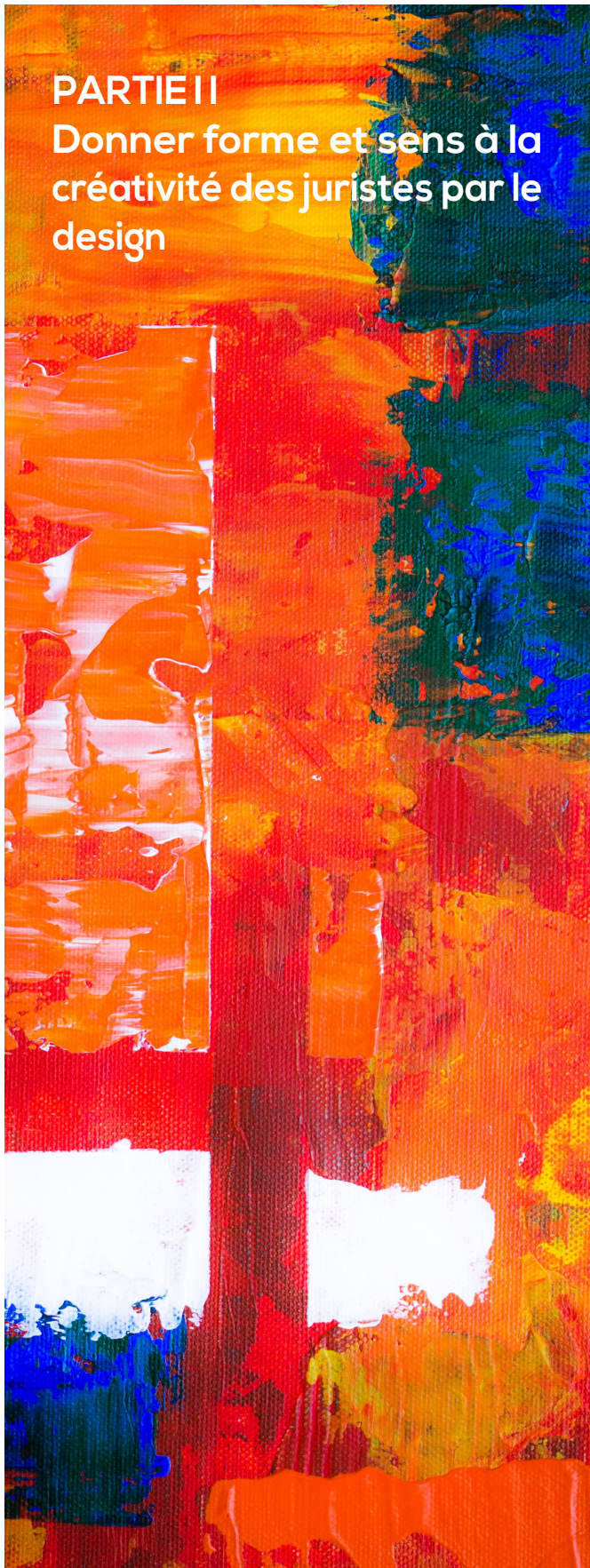
Pierre Charreton, ancien Directeur Juridique de grands groupe de CAC 40 disait avec justesse que « le droit des affaires est une technique d'organisation de la complexité ; c'est en partant de ce postulat que le juriste va pouvoir décliner le sens de son utilité pour l'entreprise. A l'évidence, il se doit d'être un clarificateur. Pour ce faire son rôle consiste à questionner toujours et encore pour comprendre l'environnement d'affaires et réfléchir ainsi à la manière dont sa contribution pourra être la plus forte au service de la stratégie de l'entreprise ». <sup>5</sup>

Cette affirmation prend toute sa force quand l'environnement devient hautement incertain par la démultiplication des lois et des normes juridiques complexifiant les enjeux juridiques et économiques dans un contexte de mondialisation des échanges. Les directions juridiques face à de nombreuses mutations liées à l'avènement de la technologie, et récemment lors de la crise inédite du COVID, ont appris à transmuter leur rôle classique de juriste business-partner vers une affirmation de leur créativité comme pour anticiper les mutations liées à la digitalisation et être en capacité de créer de nouvelles valeurs expérientielles et relationnelles.

Nous, juristes d'entreprise, avons en effet conscience que notre métier et notre fonction se trouvent à la croisée des chemins des usages d'aujourd'hui et des innovations réinventant les usages de demain dans cette période de grandes transformations numérique, de complexification, d'incertitude et de volatilité. La maîtrise de l'expertise technique n'est plus nécessairement suffisante, mais elle a d'autant plus de valeur si nous l'inscrivons dans une approche créative et pluridisciplinaire en nous ouvrant à d'autres matières et de nouvelles disciplines. Créer de la valeur ou disparaître !

<sup>5</sup> P. Charreton, « Le juriste, acteur stratégique de l'entreprise », in C. Roquilly, « La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise », Editions Joly, 2011





J'ai observé pendant longtemps en entreprise un certain déni linguistique d'usage sur la créativité des juristes, comme si la créativité et l'innovation étaient du domaine réservé au marketing ou au R&D où l'on s'attend à rencontrer les créatifs, mais pas à la direction juridique.

Et pourtant nous revendiquons cette créativité, cette part inhérente à notre métier mais non-révoquée comme en témoignent les chroniques juridiques, dont certains auteurs professionnels du droit ont pris le contrepied de ce déni<sup>6</sup> ainsi que la prise de parole de certaines directions juridiques qui se font porte-parole de la créativité des juristes<sup>7</sup>.

Si la créativité est un des fondamentaux du design, le design serait-il alors cet outil incontournable dont auraient besoin les directions juridiques pour formuler et formaliser leur créativité. Faut-il rappeler aussi que la créativité est un des leviers de l'innovation juridique ? Ainsi dans cette marche vers la digitalisation et la transformation de leur modèle de service, la créativité semble faire partie d'une des principales compétences sollicitées voire requises des juristes au titre des soft skill, lorsqu'ils seront libérés des tâches à moindre valeur grâce à l'automatisation.

Les théoriciens du legal design et les praticiens du droit semblent afficher un certain consensus sur l'apport du design aux actions d'innovation juridique. Selon certains, une approche par le design thinking permet de prendre la mesure des difficultés d'exercice de la fonction juridique en entreprise. Mais encore, elle offre aux juristes un côté humanisant, et l'empathie leur permet de vivre et de ressentir la valeur ajoutée du service délivré aux clients internes.

La proposition de penser la place du design au sein des directions juridiques nécessite non seulement une analyse du contexte et des conditions de cette articulation, une compréhension non seulement de la notion « design » et du vocable « créativité » mais aussi celle des tensions, entre la pensée design et la pensée juridique. Au-delà de ce questionnement se profile un enjeu plus important lié à la transformation de la culture juridique des entreprises de demain confrontées à une complexification systémique des normes et des lois.

Comment dans ce contexte transformationnel, le design peut-il être un vecteur créateur de valeur et de sens pour les juristes confrontés à ces défis et de plus en plus en quête d'innovations juridiques ?

<sup>6</sup> Christophe Collard et Mark Raison \_ LA CRÉATIVITÉ JURIDIQUE : OXYMORE OU TAUTOLOGIE ? RÉFLEXIONS SUR L'INNOVATION EN DROIT ET LA CRÉATIVITÉ DES JURISTES\_ Cahiers de Droit de l'Entreprise, n° 5 Sept 2016 pp. 22-29

<sup>7</sup> Béatrice BIHR « CRÉATIVITÉ À BON ESCIENT, Les clés de la mise en place d'un processus créatif chez les juristes », Cahiers de Droit de l'Entreprise, n° 5 Sept 2016, dossier 44



An abstract painting with vibrant colors and textures. The top left features a dark blue and green area, while the rest is dominated by warm tones of orange, red, and yellow. The texture is thick and layered, with some areas appearing more saturated than others.

## PARTIE II

### L'innovation juridique, faire forme avec le design pour concevoir de la valeur relationnelle

Si la créativité est un levier de l'innovation juridique, force est de constater que les directions juridiques, qui se sont lancées dans cette entreprise ne semblent plus douter du bien-fondé de leur droit à innover leur organisation et leur méthode de travail, puisque cet impératif semble avoir été spontanément intégré par de nombreuses directions juridiques dans ce contexte de transformation digitale, sans être parfois bien outillées.

Si au travers du prisme de l'innovation juridique, les directions juridiques sont plus nombreuses à revendiquer la pratique du legal design comme un outil de communication des données juridiques, mais rare sont celles qui se sont engagées dans une approche globale de l'innovation juridique par le design sur le plan stratégique, organisationnel et opérationnel. Ces quelques rares directions juridiques innovantes sont encore restées à l'état embryonnaire à l'exception du cas de la direction juridique du Groupe ATOS, dont la pratique du design a été portée par Caroline Cottaz-Cordier, Directrice Juridique Adjointe en Contrats, qui a en effet bénéficié de l'enseignement tiré de son Master IBD en 2018

Aussi variées que soient les raisons qui ont déterminé les directions juridiques à emprunter la voie de l'innovation, je m'interroge sur le sens et la signification qu'elles donnent à leur innovation juridique.

En partant de cette affirmation de Klaus Krippendorff que « le design est une fabrique du sens des choses », je tenterai de rechercher et de comprendre en quoi la sensibilité et les pratiques du design aideraient les directions juridiques

- à décoder par l'empathie les usages et les besoins des utilisateurs (pour lire un contrat, comprendre une norme ...),
- à être en capacité créative pour transformer la « chose juridique » en objets relationnels qui les relient aux non-juristes (rendre visible l'invisible, rendre lisible l'incompréhensible...), et
- à créer de la valeur relationnelle dans les liens qui les relient à de multiples acteurs qui habitent dans l'écosystème de l'entreprise où elles jouent et occuperont une place centrale demain

En l'absence d'autres cas d'usage de directions juridiques que celui de la Direction Juridique du Groupe d'ATOS, engagées dans une approche globale du design sur le plan stratégique, organisationnel et opérationnel, je me suis attachée à identifier au travers des appétences des directions juridiques pour la créativité et l'innovation juridique des éléments qualifiés d'approche comme étant en écho aux pratiques du design.

<sup>8</sup> P. Charreton, « Le juriste, acteur stratégique de l'entreprise », in C. Roquilly, « La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise », Editions Joly, 2011

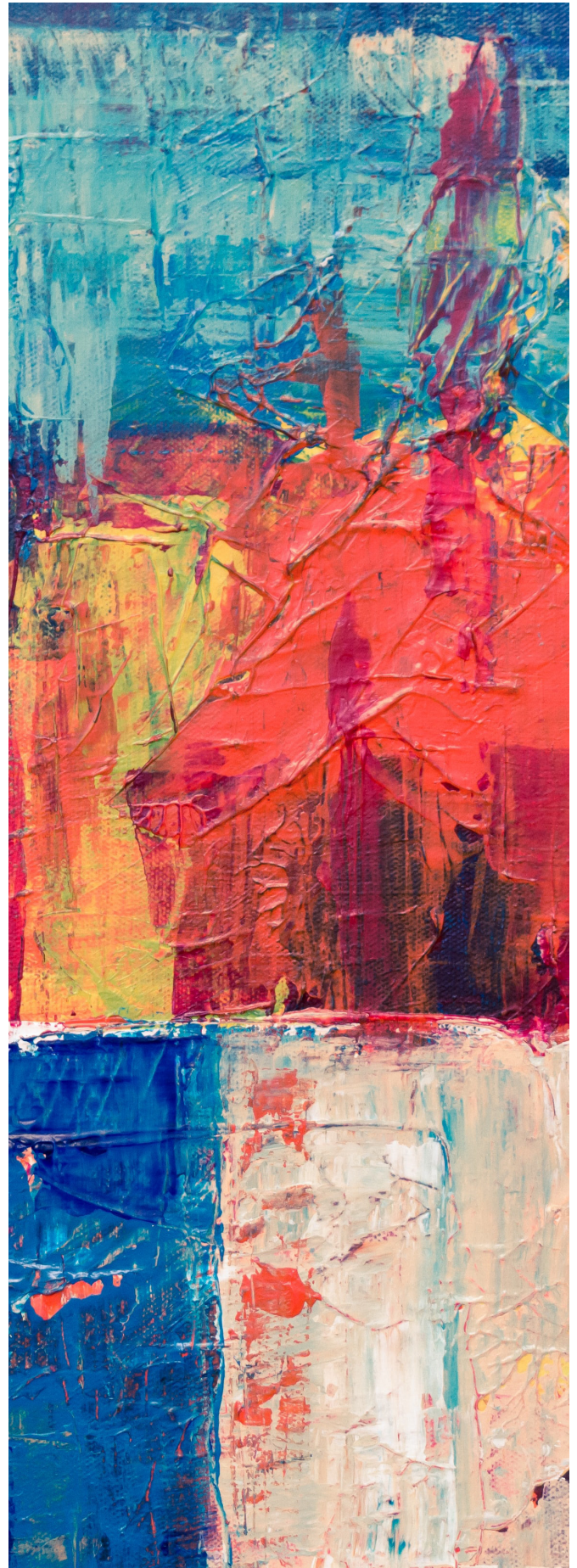


Guidée par ma Directrice de thèse, Apolline Le Gall, (Designer et Fondatrice de l'agence Où sont les Dragons) dans ce mémoire, j'ai entrepris un travail de réflexion dans une optique prospective afin de faire dégager des pistes futures pour que les juristes d'entreprise s'approprient les dynamiques du design, qui tendent vers une amélioration de l'expérience, de la transformation organisationnelle et managériale ainsi que la mise en œuvre de stratégies dans leur recherche de performance.

Ce mémoire n'a pas la prétention d'être un point final mais un point d'étape pour la suite des réflexions sur le concept du legal design, afin de leur ouvrir une nouvelle palette d'outils et de voies d'exploration pour transformer leur mode de pensée et surtout leur modèle de service, peu importe que ces directions juridiques se placent ou non dans une perspective d'innovation.

***"The interesting and challenging thing about this moment is that we know the old forms aren't working. But we can't yet see what the new forms will be. We are making them up in "real time"; we're even re-imagining time."***

***Krista Tippett, Becoming Wise:  
An Inquiry into the Mystery and Art of Living***







## **PREMIÈRE PARTIE**

**1**

**La lente évolution des  
Directions Juridiques :  
du producteur juridique  
au concepteur de  
l'innovation juridique**



**Le droit des affaires  
est une technique  
d'organisation de la  
complexité...  
A l'évidence, (le  
juriste) se doit d'être  
un clarificateur.**



**Pierre Charreton**

En effet, pour explorer ce double relationnel entre le développement qui va suivre dans cette première partie n'a pas pour objet de débattre sur le droit comme un instrument de performance dans le monde des affaires ni sur la pertinence de la place de la fonction juridique auprès des opérationnels ou au sein de la hiérarchie de l'entreprise pour faire entendre sa voix. Une abondante littérature a été écrite et continue de s'écrire sur cette thématique récurrente avec de nombreux débats tenus à multiples reprises sur la place publique ou dans les associations de juristes d'entreprise, comme l'AFJE (Association Française des Juristes d'entreprise).

L'intention de cette première partie, qui conditionne en effet les deux autres parties de ce mémoire, est d'apporter au lecteur, juriste ou non juriste, un rappel pour les uns ou un éclairage pour les autres sur les multiples facettes de notre métier de juriste d'entreprise, pour comprendre les enjeux d'une réflexion sur la part du design dans ce contexte de transformation digitale et organisationnelle des directions juridiques, eu égard à l'évolution progressive de notre métier vers de nouvelles formes d'usage.

« Depuis quand peut-on parler de « métiers du droit » ? Pour les partisans du positivisme juridique, le droit est une technique, au même titre que la roue et la monnaie, inventée de manière séparée dans certaines sociétés de l'Antiquité : des principautés puis l'empire en Chine, le monde juif, la cite romaine. Rien ne permet d'attester l'existence d'experts qui auraient été prédéterminés

par leurs fonctions religieuses et politiques à réaliser cette invention. Il est plus probable que les juristes sont apparus progressivement bien après l'invention du droit. Il y eut des juges, chargés de régler les conflits à l'intérieur des sociétés, avant l'émergence de la technique juridique et pendant longtemps ces juges ne furent pas des « savants » en droit<sup>9</sup>.

Les métiers du droit étaient traditionnellement rassemblés en deux familles, comme nous le décrit, **Jean-Louis Halperin**, entre ceux dont le rôle était de rédiger des actes et ceux, plaideurs, qui intervenaient oralement devant les tribunaux. Bien que des regroupements de professions aient été effectués au XXe siècle, les métiers du droit n'ont pas beaucoup évolué structurellement au cours des deux derniers siècles, ne serait-ce qu'en raison de leur caractère règlementaire<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> *Panorama historique des métiers du droit \_ en France et à l'étranger\_ Par Jean-Louis HALPERIN- Professeur d'histoire du droit a l'Ecole normale supérieure\_ Enjeux numériques – N°3 – septembre 2018 – Cahiers des Annales des Mines*

<sup>10</sup> *Idb*



Quant au droit, qui constitue la matière que nous modelons dans nos pratiques, et par lequel notre métier de juriste prend forme, il est présenté comme « une matière vivante qui se crée et évolue en permanence pour structurer la société et les relations. Son histoire est marquée de grandes étapes qui l'ont profondément transformé, soit pour répondre à un besoin intrinsèque d'évolution comme la codification ou la simplification des normes, soit pour faire face à des mutations sociétales comme le développement des relations internationales. A chaque étape, des hommes et des femmes se sont mobilisées comme visionnaires, prescripteurs ou rédacteurs pour faire évoluer le droit, son enseignement et les pratiques juridiques <sup>11</sup> ». Malgré les réformes produites par le législateur et les normes générées par les pratiques des juristes, « aux yeux du plus grand nombre, rien d'innovant n'était vu dans ces productions. On a même entendu que le droit et innovation n'étaient pas compatibles... Or cet état d'esprit à l'égard des mutations juridiques est en train d'évoluer, car le droit est aujourd'hui face à une révolution sociétale majeure engendrée par la mondialisation des échanges et par l'émergence d'innovations scientifiques et techniques bouleversantes, telles que l'intelligence artificielle ou la digitalisation<sup>12</sup> ». C'est en effet dans ce contexte que le positionnement des directions juridiques a muté durant ces dix dernières années dans leur mission et fonction.

Mais le chemin vers un changement de paradigme dans notre fonction juridique s'est fait paradoxalement dans un temps long alors que les dirigeants d'entreprise ont vite pris la mesure de enjeux de la dimension juridique dans leurs problèmes de business. Omniprésent dans notre quotidien et dans le monde des affaires, le droit est en principe facteur d'équilibre pour nos sociétés et nos organisations mais cette vision est loin d'être acquise dans la perception par les dirigeants de la fonction de juriste d'entreprise. Alors qu'une confiance est naturellement accordée aux avocats, la perception et la reconnaissance de notre rôle et de notre fonction se sont construites progressivement dans le temps, avec la condition que nous fassions

la démonstration de notre capacité à appréhender la dimension business et à évoluer avec l'organisation de l'entreprise en descendant de notre « tour d'ivoire » ! Contrairement à la fonction ancestrale des avocats, la fonction de juriste d'entreprise est une fonction jeune qui s'est construite avec « la croissance des besoins de droit (qui s'est) accompagnée d'une internalisation croissante dans les grandes entreprises, puis progressivement dans les PME. Ainsi en France 42% des directions juridiques ont été créées il y a moins de 10 ans » <sup>13</sup>.

« Cette jeunesse explique en partie les difficultés de positionnement rencontrées en interne. Dans les années 80, de nombreux juristes ont eu tendance à apparaître comme des deals breakers qui avaient tendance à intervenir avant tout comme des experts techniques véhiculeurs de contraintes<sup>14</sup> »

Au plan réglementaire, la Fonction juridique d'entreprise est régie par la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 qui, dans ses articles 54, 55 et 58, a consacré le métier de juriste d'entreprise en lui reconnaissant le droit, par dérogation aux règles organisant le monopole de l'exercice du Droit, de donner des conseils juridiques au profit (mais au seul profit) des entreprises qui l'emploient. Cette loi a vu le jour grâce à la persévérance de l'Association Française des juristes d'entreprise (AFJE) pour faire consacrer l'existence de la profession de « juriste d'entreprise » afin que ce métier puisse se développer.

La France compte aujourd'hui plus de 17 000 juristes d'entreprise et 70 000 avocats.

Alors que l'on assiste à une prégnance grandissante du droit comme un outil stratégique dans le monde des affaires, l'extension du périmètre de la mission et l'influence des directions juridiques demeurent cependant un défi quotidien pour consolider et faire grandir la visibilité de notre posture en entreprise. Car notre champ d'action reste encore trop souvent tributaire de la perception tantôt fataliste tantôt opportuniste que les dirigeants ont du rôle de leur direction juridique.

<sup>11</sup> Véronique Chapuis-Thuault « Les mécanismes de l'innovation juridique : du créateur au consommateur » p.49, in « L'innovation Juridique et Judiciaire – Méthodologie et perspectives » sous la direction d'Antoine Masson et Hugues Bouthinon-Dumas Ed Larcier 2019

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Etude « Marketing et management des directions juridiques » de Signe Distinctif, 2014

<sup>14</sup> C. Karilla Vaillant 2015, P ; 21 « Enjeux de la communication juridique : entre positionnement opérationnel et positionnement stratégique » in Communication Juridique et judiciaire Ed Larcier 2017, 376 p

## UN PÉRIMÈTRE DE MISSION DÉPENDANT DE LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

*Il a longtemps existé une relation complexe entre le monde de l'entreprise et celui du droit, empreinte de méfiance et d'incompréhension réciproque, les entrepreneurs considérant qu'ils n'avaient que faire des juristes, sauf à compliquer leurs affaires, et les juristes, essentiellement alors que les avocats, dans la tradition du barreau de l'époque regardaient les chefs d'entreprise comme de dangereux affairistes dont il était prudent de se méfier.*<sup>15</sup>



Heureusement que cette perception a évolué en raison de l'internationalisation des relations d'affaires et leur complexification, voire une sophistication croissante. Ce contexte a favorisé une alliance dans un sens plus constructif grâce à une meilleure compréhension et définition des contours de la mission des directions juridiques, sans pour autant la figer dans une définition générique au risque de contredire les attentes des dirigeants et des opérationnels. Aussi selon, Jean-Charles Savouré, « l'organisation de la Fonction juridique doit, pour être efficace prendre en compte, avant tout, les attentes de base du management. L'objectif est de définir, en accord avec le management, les missions et moyens de cette fonction »<sup>16</sup>

### 1. 1 Une impossible définition générique de la mission de la direction juridique

Le métier de juriste d'entreprise consiste à nourrir les besoins des non-juristes de l'appréciation de la règle de droit et des normes élaborées par d'autres (juges et législateurs), dont il mesure les impacts sur les activités de l'entreprise.

Confrontées aux impératifs de la mondialisation et de la globalisation du droit, les directions juridiques ont vu le périmètre de leur mission évoluer en profondeur ces vingt dernières années.

En effet, si le socle de base de leur mission est la gestion des contrats et du contentieux, les directions juridiques ont su étendre leur territoire d'action à un rôle de business partner pour participer à la croissance de l'entreprise en sécurisant et en l'accompagnant dans les gains de parts de marché. C'est pourquoi tenter une seule et unique définition de leur mission serait irréaliste en l'enfermant dans un cadre figé alors que la fonction juridique évolue dans un écosystème vivant et donc mouvant qu'est l'organisation d'une entreprise. Il serait dès lors contreproductif de limiter sa mission à cette définition qui est de défendre les intérêts de l'entreprise pour laquelle il travaille et de répondre à toutes les problématiques juridiques liées à l'entreprise : droit économique, droit du numérique, droit des affaires, droit bancaire, droit fiscal, etc. Il veille à la bonne application de la réglementation et accompagne la Direction Générale et les services opérationnels de l'entreprise dans le respect des règles qui lui sont imposées, pour éviter les infractions, litiges ou procès.

<sup>15</sup> P. Charreton, « le juriste, acteur stratégique de l'entreprise », in C. Roquilly, *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise*, Editions Joly, 2011

<sup>16</sup> Idem

Bien au-delà de ce rôle de traducteur technique de la complexité du droit ou un facilitateur de la norme juridique en entreprise ou encore un fabricant de sécurité, qui est traditionnellement attendu des directions juridiques, on observe une tendance évolutive dans les attentes des dirigeants qui demandent qu'elles fassent preuve d'un savoir-faire relationnel pour comprendre les besoins des opérationnels, trouver des réponses concrètes à ces besoins, être force de proposition, tout cela le plus souvent dans un environnement multiculturel et de mondialisation des affaires sous haute tension.

**Christophe Roquilly**, Professeur à l'EDHEC, Directeur de LegalEdhec, Doyen du Corps Professoral et de la Recherche, dans son analyse sur les défis des directions juridiques observe que celles-ci « confrontées à de nombreux enjeux, et aux demandes pas toujours clairement exprimées et parfois contradictoires de leur comité exécutif ou conseil d'administration (...) s'accordent à dire que leur métier a gagné en complexité, mais aussi en diversité et donc en richesse.

Nous sommes toujours surpris quand (une direction juridique) aborde la question de la performance de sa direction et les critères de mesure de celle-ci, alors même que les missions de la Direction Juridique n'ont pas été clairement définies.

Certains considèrent que toutes les directions juridiques ont les mêmes missions, mais nous ne souscrivons pas à cette vision, sauf à ce que ces missions soient définies de manière tellement générique qu'elles conviendraient à toutes les directions. Dans un tel cas, elles ne sont alors d'aucune utilité.

En effet, par "missions", nous entendons mission statement, c'est-à-dire le but final des actions du Département Juridique au sein de l'entreprise, en indiquant quel est son rôle, les intérêts qu'il sert, les standards de qualité de ses actions, et les modalités de délivrance de celles-ci. L'écriture du « mission statement » de la Direction Juridique est un exercice qui doit impliquer l'ensemble des membres de la direction. Elle doit aboutir à un texte aisément compréhensible par tous et partageable non seulement au sein de l'équipe, mais également plus largement dans l'entreprise »<sup>17</sup>

Il est certain que le périmètre de la mission traditionnelle des directions juridiques cantonnée au contentieux et à la rédaction des contrats est sorti progressivement de cette conception réductrice pour s'ouvrir sur de nouvelles missions en périphérie du droit comme celles en droit des assurances, de la compliance, de la protection des données, du risk management ou encore la RSE. Cependant il se trouve que les contours de leur fonction dépendent encore aujourd'hui, plus particulièrement dans les entreprises de taille moyenne, de la façon dont les dirigeants d'entreprise appréhendent la sphère juridique.



<sup>17</sup> Christophe Roquilly, 11/2016 « Les défis des directions juridiques »  
<https://www.affiches-parisiennes.com/les-defis-des-directions-juridiques>



## 1.2 Une perception entre une vision fataliste (un mal nécessaire) et une vision opportuniste (création de valeur)

*Historiquement le monde de l'entreprise a longtemps entretenu une relation contrariée avec la sphère juridique, empreinte de méfiance et d'incompréhension. Indéfinie dans ses contours, la matière juridique se présente généralement pour l'entreprise comme un élément exogène, hermétique, multiforme et... omniprésent. De quoi indisposer les décideurs qui, par définition, se font fort de dominer toutes les disciplines.<sup>18</sup>*



« La sphère juridique est un élément essentiel de l'univers de l'entreprise. Elle est composée d'un nombre si ce n'est infini, tout au moins impossible à quantifier, de données de nature juridique dont les types sont extrêmement variés. Ces données juridiques sont classiquement présentées comme provenant de l'environnement générale de l'entreprise (lois, règlements, décisions de justice) et de son environnement industriel (normes professionnelles, codes de bonne conduite...) et de son environnement concurrentiel (principalement droits de propriété et contrats développés par les entreprises concurrentes). La sphère juridique entoure l'entreprise autant qu'elle la pénètre : elle en est un élément de contexte autant que de structure. C'est l'environnement normatif, externe mais aussi interne, de l'entreprise. Comment l'entreprise appréhende-t-elle son environnement juridique ? ...

Quand on interroge des managers sur leur vision du droit appliqué à l'entreprise ainsi qu'à leur propre activité, c'est d'ailleurs cette perception somme toute négative qui émerge a priori : ils évoquent un « enchevêtrement savant », un « maquis de règles floues et incompréhensibles », une « nébuleuse obscure et évolutive » ; évocateurs d'une inquiétude certaine à cet

égard, les mots « incertitudes » et « risques » sont souvent entendus ; d'eux même que sont immanquablement soulignées l'importance grandissante, l'omniprésence ainsi que la complexité du droit auquel l'entreprise se trouve confronté au quotidien ».

Historiquement, « la complexité du droit est souvent mise en avant pour expliquer le manque d'appétence des décideurs pour la matière juridique ; cette complexité, illustrée abondamment par la masse de nouvelles lois ou de nouveaux règlements, ainsi que par la variété des régimes juridiques et nationaux et supranationaux, fournit probablement une partie de l'explication<sup>19</sup> » au malentendu qui entretient cette relation entre la sphère juridique et la sphère business.

« Il semble que ce soit davantage la nature même du droit et sa perception qui sont les premières causes de ce malentendu. Le droit est constitué d'un corpus de règles extérieures à l'entreprise qui encadrent et régulent sa liberté ; dès lors, le juriste est, qu'il le veuille ou non, l'ambassadeur et le vecteur de ce corpus externe dans l'entreprise »<sup>20</sup>

Selon **Jean-Charles Savouré**, dans une conception réductrice de la fonction juridique comme fataliste, « le droit est appréhendé ici comme un ensemble de contraintes malheureusement inévitables. En écho à cette perception, la fonction juridique est perçue comme celle qui entrave la vie des affaires en se focalisant sur l'énoncé des interdits, des incertitudes et des risques. L'objectif est donc ici de limiter ses interventions au strict nécessaire.

<sup>18</sup> Pierre Charreton, Note 11/01/2021 sur <https://www.village-justice.com/articles/reflexions-sur-culture-juridique-entreprise,37724.html>

<sup>19</sup> Pierre Charreton op. cit – p. 118

<sup>20</sup> Ibid. p.119

Ses attributions relèvent de la pure expertise technique et consistent en une simple mission de validation ; vue comme un simple centre de coût, elle opère comme un prestataire interne chargé de vérifier que les opérationnels de l'entreprise, et à leur demande, se conforment à la règle de droit dans leurs activités et, le cas échéant, qu'ils ont bien identifié les risques liés à une déviation par rapport à cette règle.

La Fonction juridique intervient donc ici une fois les décisions prises, la mission du juriste consistant à mettre celles-ci en musique, ce qui inclut la formalisation des documents nécessaires (e.g. contrats, courriers sensibles), le suivi des obligations légales formelles (e.g. en droit des sociétés) et le traitement du contentieux. »<sup>21</sup> Cette conception marginale de la fonction juridique a heureusement cédé sous les exigences galopantes de la mondialisation et la complexification des enjeux économiques et des lois, qui ont en effet favorisé l'ascension inéluctable de la fonction juridique en entreprise.

Si notre mission première est de traduire les règles du jeu dans la sphère du business, en évaluant les risques juridiques et en transformant la matière juridique en solutions opérationnelles les plus acceptables, notre fonction juridique a pourtant longtemps, et encore aujourd'hui dans une moindre mesure, généré dans l'esprit des opérationnels cette image habituelle du maillon frileux et protectionniste qui entrave la bonne marche des affaires.

Et pourtant, notre fonction juridique a bien évolué depuis sa mission première de gardiens du temple, qui est de défendre les intérêts, et de protéger les droits et libertés de l'entreprise, pour nous approprier le volet plus business-partner ou business-driver en contribuant activement à la performance et à la croissance de l'entreprise.

<sup>21</sup> *Op. cit.*

## 2



## DU RÔLE DU GARDIEN DU TEMPLE À L'ÉMERGENCE DE LA POSTURE DE JURISTE BUSINESS PARTNER

*Même si le droit n'est pas perçu comme le moteur du business, l'image du droit a considérablement progressé puisque 30% des (dirigeants et opérationnels interrogés répondant à une étude sur les directions juridiques) considèrent que le droit peut apporter un avantage concurrentiel. En outre, les adjectifs positifs sont deux fois plus nombreux que les adjectifs négatifs utilisés pour désigner le droit. ...Les dirigeants et responsables opérationnels préfèrent avoir recours à des juristes internes plutôt qu'à des avocats...<sup>22</sup>*

C'est en effet une heureuse évolution pour sortir de cette période archaïque où l'image du juriste d'entreprise évoquait de façon caricaturale celle du scribe égyptien avant de lui donner ce qualificatif plus acceptable de « gardien du temple ».

### 2.1 S'affranchir de la fonction-support de juriste « gardien du temple » ?

Traditionnellement dans sa posture archaïque, le juriste d'entreprise était cantonné à un rôle des plus modestes, la gestion des litiges, la production de notes explicatives des règles du droit et il était communément admis que sa fonction était une charge improductive quoique nécessaire. Quant à la gestion des contrats, le rôle qu'il tenait était ironiquement comparée à celui du scribe égyptien car l'accès à la négociation du contrat était naturellement réservé aux ingénieurs, aux commerciaux et aux financiers, qui considéraient

qu'il s'agit d'affaires trop sérieuses pour les confier aux mains des juristes.

Véronique Chapuis-Thuault, par son expérience d'ancienne directrice juridique, explique que « dans les entreprises, les juristes, en tant que fonctions-supports, sont classés dans les charges de l'entreprise sans tenir compte des gains que leur travail peut procurer. Ainsi, jusqu'à récemment la valeur du travail juridique n'était pas évoquée. Le terme de « conception » juridique a rarement été utilisé et on a parlé de « production juridique ». Cette activité a même été qualifiée d'activité de « traduction » car les juristes étaient vus par certains comme « transcrivant » les volontés des dirigeants en des termes juridiques : en bref, ils écrivaient de façon détaillée ce que les autres avaient conçu<sup>23</sup> ».

Avec le libéralisme économique et la mondialisation dans les années 1980, la prise de conscience de la dimension juridique grandissante des affaires a permis aux juristes de quitter le stade archaïque de vérificateur des contrats et de gestionnaires de contentieux pour sortir de leur « bureau poussiéreux et mal éclairé » en allant sur le terrain pour appréhender les risques aux côtés des opérationnels. Ce passage de cohabitation avec des non-juristes à une approche collaborative s'est accompagné d'un nécessaire changement de mentalités participant à cette image émergente du gardien du temple inhérente à la fonction du juriste d'entreprise.

<sup>22</sup> Etude réalisée par Business & Legal Forum et EDHEC\_ <https://www.edhec.edu/fr/le-droit-et-les-juristes-vus-par-les-dirigeants-et-les-operationnels> p.12

<sup>23</sup> Véronique Chapuis-Thuault, op. cit. page 53



Dans un contexte d'économies complexifiées, d'une concurrence accrue voire souvent agressive, de l'incursion massive des technologies modifiant inexorablement notre rapport au temps, les entreprises adoptent une stratégie de plus en plus audacieuse, entrant souvent, dans des zones grises de prise de risques. C'est dans ce contexte que le juriste a su prendre la mesure de son rôle de gardien du temple en apportant sa lanterne pour éclairer l'entreprise sur les niveaux de risques acceptables et outiller la gestion du risque juridique.

Dans ce rôle de gardien du temple, sa mission est d'analyser, d'évaluer le degré de risque dans un cadre et une situation donnée, de valider le niveau de risque acceptable, de cartographier ces risques, d'identifier le travail à forte valeur ajoutée sur les risques principaux et de sensibiliser les non-juristes sur la notion de risque juridique. Il ne doit pas s'arrêter à la compréhension de la règle mais savoir aussi en donner une lecture pragmatique, notamment celle des juges.

Mais être au cœur du management du risque afin de s'assurer du respect de la réglementation et des règles internes de l'entreprise, tout en étant créatif et proactif, requiert du juriste de l'audace pour sortir de sa zone de confort pour construire sa légitimité business. Il lui faut trouver le bon compromis entre la volonté d'aider les opérationnels et le souci de préserver la réputation de l'entreprise. C'est pourquoi cette légitimité business ne peut être construite et acquise qu'en étant au contact des opérationnels sur le terrain afin de s'approprier les enjeux des clients internes.

***Concevoir du lien et savoir être « un liant » pour faciliter la collaboration avec toutes les parties prenantes afin de devenir un élément-clé du management du risque.***

**Olivier Chaduteau, PhD, Fondateur Associé du cabinet Day One**, consultant en management juridique, a observé un nouveau paradigme du droit, qui fait son chemin depuis plus de vingt ans et ce phénomène s'est amplifié avec les différentes périodes de crise. « Cette évolution, couplée à la globalisation, à la vitesse des échanges, et à la révolution du numérique, appelle aujourd'hui à un changement de modèle d'organisation et de gestion des directions juridiques » qui annonce une mutation de la fonction juridique vers un double rôle de business-partner et de gardien du temple.

## **2.2 Double posture de « gardien du temple » et de « business partner-driver »**

Si le droit est devenu un véritable outil stratégique et un levier de compétitivité des entreprises, les directions juridiques sont entrées dans une « réflexion stratégique et organisationnelle » afin de tenir ce double rôle de « business partner-driver » et de « gardien du temple ». « Dès lors, l'internationalisation, la vitesse et la dématérialisation des échanges, la « judiciarisation et la réglementation des marchés, la croissance et l'impact de la « soft law » ou « droit souple », le développement des risques juridiques et des contentieux de toute sorte, l'importance croissante de la propriété industrielle et intellectuelle, mais aussi des contrats, de la conformité ainsi que l'imbrication profonde du juridique avec l'activité de l'entreprise ne sont pas pour rien dans cette ascension fulgurante de la direction juridique au sein des grandes entreprises. »<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Olivier Chaduteau, Phd, « La Direction Juridique de demain, vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise \_ Ed LGDJ\_ 2014, pp 15 s

C'est dans ce contexte de changement de paradigme du droit, devenu un outil de performance pour le business, que la direction juridique est progressivement devenue le « bras gauche » de la direction générale au même niveau que « son bas droit », la direction financière<sup>25</sup>. Elle va devoir entrer de plus en plus dans les arcanes du modèle économique de l'entreprise. Dans ce rôle qui lui est dévolu, la direction juridique va « piloter le risque juridique de l'entreprise en orchestrant l'ensemble des compétences internes et externes nécessaires à sa maîtrise »<sup>26</sup> afin de transformer le droit en une solution opérationnelle telle qu'attendue par les opérationnels. De ce point de vue, elle participe à la prise de décision en donnant les clés et en conseillant la direction générale et les opérationnels afin d'impulser les bonnes décisions sur la base des éléments techniques et sur sa connaissance de l'entreprise, ses usages et ses antécédents juridiques.

« Car si l'expertise juridique reste le cœur de métier de la direction juridique, la maîtrise de l'ensemble du système et des interactions de l'entreprise avec son milieu est indispensable, voire incontournable, avec, in fine, toujours la notion de pérennité de la personne morale, ce rôle de « gardien du temple » qu'il ne faut ni sous-estimer, ni surestimer. Le droit devient une fonction très opérationnelle tant il est désormais imbriqué dans le fonctionnement même de l'économie et de la société. »<sup>27</sup> Et c'est là que se recentre toute la difficulté de l'exercice des prérogatives de la direction juridique liée à ce double rôle de « gardien du temple » et de « business partner » qu'elle endosse.

Comment définir dans la sphère juridique, cette notion de « business partner » qui désormais fait partie du langage courant des juristes après avoir été l'apanage des fonctions notamment en IT, ressource humaine et en finance ?

Selon l'approche retenue par Olivier Chaduteau, trois caractéristiques permettent d'identifier cette posture de business partner pour les juristes d'entreprise. Le premier élément a trait au double rôle du juriste, qui est d'éclairer et de participer à l'élaboration de la stratégie de la direction générale. Le terme « éclairer » prend toute son importance dans un environnement fluctuant lié à la complexité du monde des affaires qui a favorisé l'omniprésence des normes juridiques qu'elles soient « hard-law » ou « soft law ». <sup>28</sup>

Le deuxième élément tient à la capacité de la direction juridique d'être un « business solution maker » qui consiste à « faciliter l'exécution du business par l'anticipation des problèmes et des risques » en apportant des solutions et des idées contribuant à « un environnement plus serein où le risque aura été, si ce n'est maîtrisé du moins atténué au maximum ». Cette capacité d'anticipation et de proactivité contribue grandement à ce rôle de « business solution maker » car elle lui permet de partager très en amont sa vision et sa connaissance de l'environnement juridique, réglementaire, politique et géopolitique.

Enfin la troisième caractéristique, sans doute la plus importante, est liée à l'accompagnement et la communication avec les opérationnels. « Etre présent, être aux côtés, être une fonction support au sens premier et donc au sens le plus noble du terme (sans support les gens tombent !) est un rôle essentiel à toute grande réalisation ». <sup>30</sup>

Savoir, savoir-faire et le faire savoir par le partage et la communication qui composent cette troisième caractéristique me semblent être la substance même de la posture du juriste business partner et pourraient constituer le premier socle d'une réflexion sur la part du design dans la sphère des directions juridiques. Car les fondamentaux qui gouvernent la pratique du design résident dans l'appréhension du centrage utilisateur et dans cette recherche de liens.

<sup>25</sup> *Ibid.* p. \_\_\_.

<sup>26</sup> *Ibid.* p.21

<sup>27</sup> *Ibid.* p.29

<sup>28</sup> Olivier Chaduteau, *Phd, op. cit* p. 76

<sup>29</sup> *Ibid*

<sup>30</sup> *Ibid*

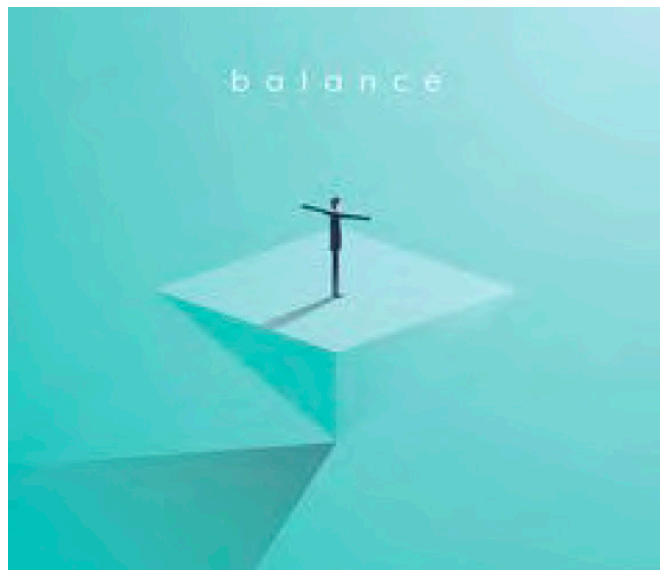
### 2.3 Une équation subtile entre « juriste gardien du temple » et « juriste business partner »

Dans son rôle de juriste business partner aux côtés de ses parties prenantes (les opérationnels et la direction générale) la direction juridique endosse à la fois cette posture de partenaire dans leurs réflexions stratégiques et d'acteur dans la mise en œuvre tactique des orientations choisies et la posture du clarificateur de problèmes juridiques complexes. La difficulté de ce double rôle tient à cet équilibre entre la recherche de la performance économique en tant « business partner » et la performance technique dans son rôle de « gardien du temple », garant de l'intérêt social et garant de la pérennité de l'entreprise. Ce double rôle participe certainement à la responsabilité grandissante de sa fonction quotidiennement aux prises de ce dilemme de ne pas dire « non à tout » ni de dire « oui à tout ».

« Le juriste est moins celui qui détermine la limite à ne pas franchir, en énonçant la règle applicable, que celui dont on attend désormais qu'il facilite la réalisation d'une multitude projets ». <sup>31</sup> Il s'agit pour le juriste de parvenir à trouver un subtil mélange d'intelligence juridique, de bon sens et de pragmatisme. Anticiper et limiter les risques sont une préoccupation permanente, qui laissent peu de place à des explorations expérientielles dans la recherche de solutions et d'approches d'amélioration du management des risques juridiques.

« La position du curseur entre « performance » et « gardien du temple » est certes difficile à trouver, mais elle doit être dans la tête des juristes au quotidien. C'est d'ailleurs en trouvant la bonne position que le directeur juridique sera en mesure de jouer pleinement son rôle et de créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes » <sup>32</sup>.

***Tout n'est donc pas blanc ou noir, et pourtant c'est sans doute dans cette zone grise que le juriste d'entreprise étonnamment est plus à même capable de démontrer, par sa créativité, sa valeur ajoutée en trouvant des outils pour oser dire « non, mais », souvent plus acceptable et bien plus utile à l'entreprise que dire simplement « non ».***



Dans un environnement de complexification croissante des normes juridiques, de judiciarisation des échanges, de volatilité et d'incertitude accélérant l'urgence des décisions, la capacité d'écoute, d'observation et d'analyse des juristes devient une qualité principale pour créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes en trouvant « un moyen de bouger vers la zone blanche l'opération qui se trouvait en zone grise » <sup>33</sup>

La mission de la direction juridique relève effectivement d'un exercice de style complexe tant dans son positionnement auprès de la Direction Générale que dans la défense des intérêts de l'entreprise. Par ailleurs, cette difficulté d'exercice se décline aussi dans la recherche de standards de qualité de ses actions au travers des modalités de délivrance de sa prestation juridique. Un constat qui aurait favorisé l'incursion de nouvelles méthodologies dans la sphère du droit notamment le legal design, un mouvement révélateur de la volonté de la direction juridique de s'organiser avec une nouvelle dynamique pour être plus collaborative et créative dans la recherche de nouvelles formes d'usage de la matière juridique et de la fonction juridique.

<sup>31</sup> C. Jamin, *La cuisine du droit*, Lextenso éditions, coll Forum, 2012, in Olivier Chaduteau, Phd, « La Direction Juridique de demain, vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise », page 79

<sup>19</sup> Olivier Chaduteau, Phd, *opt cit*, page 82

<sup>20</sup> *Ibid.* page 81



En entrant dans l'ère du digital et la culture du partage, nous avons pris conscience que le pouvoir n'appartient plus au sachant mais à celui et celle qui savent partager leur savoir dans un réseau interdisciplinaire et multidisciplinaire, chacun apportant la compétence requise et nécessaire au bon moment. En effet, les nouveaux comportements des « digital natives » vont bousculer voire remettre en cause les modèles d'offre de service juridique des directions juridiques d'aujourd'hui et encore plus celles de demain.

Autre facteur de la transformation accélérée de notre métier, les données de diverses sources, dont les données juridiques et contractuelles, « ont pris une place centrale dans la société et les entreprises, avec une valeur associée parfois considérable. Les collecter, les conserver, les exploiter est devenue une stratégie en soi. Pour répondre présents aux sollicitations, les juristes ont dû imaginer de nouvelles tactiques et se doter d'outils. Il faut faire mieux, aller plus vite, tout en gardant la maîtrise des connaissances et en assurant la sécurité juridique des entreprises dans un environnement juridique en pleine inflation, avec une complexification des contenus ». <sup>34</sup>

« L'entreprise d'aujourd'hui, et encore plus celle de demain, a besoin de transversalité, de travail en équipe et d'approche systémique afin d'être plus agile et rapide dans un monde global transformé chaque jour par la révolution numérique, qui imposera de nouveaux business model, de nouvelles façons de consommer les produits, les services voire le savoir et donc de nouvelles opportunités et contraintes que devront analyser les juristes ». <sup>35</sup>

« La direction juridique le comprend et va devoir le mettre en place. Elle va donc s'organiser pour être beaucoup plus collaborative et gestionnaire de projet. La technologie et l'intelligence artificielle vont également prendre de plus en plus de poids et les juristes vont pouvoir se concentrer sur la haute valeur ajoutée.

Des changements sont déjà en cours. Il y aura de plus en plus de plateformes où des juristes mettront des contrats et des clauses types en partage. On rentre dans une économie en sablier où la faible valeur ajoutée doit être traitée au coût le plus bas en ayant une approche plus industrielle via des process et la technologie et avoir un capital humain, donc ici des juristes, qui se concentre sur la forte valeur ajoutée. » <sup>36</sup>

Depuis plus de vingt ans la prégnance de la technologie est déjà à l'œuvre dans le monde du droit en apportant un profond bouleversement impactant notre façon de travailler car avec la démocratisation de l'accès à l'information, avocats et juristes n'ont plus le monopole de sachants.

Pierre Berlioz, avocat et professeur de droit à Paris, a pris la mesure des bouleversements induits par cette révolution numérique dans le monde du droit, en tenant ces propos

**« Nous sommes, je crois que ce n'est pas trop fort de le dire, à l'aube d'une véritable révolution pour les métiers du droit, à l'image de celles que l'industrie a connues autrefois. Elle repose sur deux jambes, l'accès à l'information et l'automatisation, et une tête, l'intelligence artificielle »** <sup>37</sup>

C'est pourquoi pour relever les défis de demain dans ce contexte de bouleversement technologique, les directions juridiques se doivent d'évoluer et se réinventer par l'innovation.

<sup>34</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* page 57

<sup>35</sup> *Ibid.* page 115

<sup>36</sup> Article *L'évolution des directions juridiques en France*, Interview d'Olivier Chaduteau, Phd, Associé Fondateur de DAY ONE\_ <https://www.village-justice.com/articles/evolution-des-directions,20039.html>

<sup>37</sup> Pierre Berlioz, Avocat, « L'EFB et la transformation de la profession d'avocat », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n°1, Avril 2018

## JURISTE « BUSINESS PARTNER-DRIVER », UN CHEMIN VERS L'INNOVATION JURIDIQUE

Parler d'innovation dans le champ juridique a-t-il un sens car la matière juridique est un domaine particulier qui s'abstrait des dynamiques industrielles classiques ? En effet, l'action de pratiquer le droit est associée à l'exigence de la rigueur et à l'aspect normatif alors que l'action d'innover convoque l'audace exploratoire et le droit à l'erreur. L'association de deux actions a priori antinomiques, tant par leur objet et que par leur finalité, ne peut que susciter étonnement et scepticisme à l'égard de toute direction juridique débattant de l'innovation juridique ou se revendiquant innovante dans sa recherche de performance et de création de valeur. L'innovation juridique serait-elle un oxymore ? Cependant si derrière de ce débat linguistique se cache en réalité un mouvement général d'innovation déjà en marche dans l'écosystème juridique auquel les directions juridiques prennent déjà part de façon « innomée » ou « inconsciente ».

### 3.1 L'innovation juridique, un oxymore ?

L'innovation juridique serait-elle une nouvelle expression tendance inventée pour donner sens aux transformations observées dans les pratiques des professionnels du droit depuis l'incursion de la technologie dans le monde du droit ?

Le dictionnaire Littré définit l'innovation comme étant un acte caractérisant un changement d'esprit et un désir de nouveauté. Mais encore, dans la définition qui est donnée dans le dictionnaire, ce terme renvoie à un processus déployé selon le déroulement de chaque étape pour introduire du changement à partir d'une idée jusqu'à l'étape finale de la production pour la mise sur le marché du produit ou du service cible.

Selon Véronique Chapuis-Thuault, ancienne directrice juridique, explique que dans l'inconscient collectif, l'innovation est associée historiquement aux inventions scientifiques et techniques, et à cela s'ajoute une

vision déqualifiée du travail du juriste qui n'est qu'une fonction-support faisant de la production juridique et non pas de la conception.<sup>38</sup> « Les métiers juridiques diffusant et appliquant le droit (législateur, magistrat, avocat, juriste, notaire, huissier, etc.) étaient identifiés pour œuvrer selon un ordre séculaire établi, voire immuable, au service de la société et des entreprises, chacun assurant la production juridique par son métier, conformément à un rôle prédéfini »<sup>39</sup>.

Selon cette perception, on comprend l'étonnement et le scepticisme suscités par cette expression « innovation juridique ».

Par ailleurs, cette tension s'explique par cette confrontation entre deux concepts en raison de la finalité qui leur est propre, « ... le droit appelle la conformité à la norme, et l'innovation y apparaît comme un anticonformisme. L'innovation en management juridique peut soulever des pressions paradoxales et des tensions conflictuelles entre les besoins de l'innovation et les exigences du droit : souplesse versus fermeté, innovation versus conformité ou encore technologie versus sécurité ».<sup>40</sup>

Cette tension entre la sphère juridique et celle de l'innovation peut s'expliquer pour plusieurs raisons, notamment celles liées à une culture d'entreprise nourrie de la perception réductrice de la fonction juridique évoquée plus haut. En effet, le rôle d'une direction juridique, dans sa fonction de « risks manager » est de réduire les incertitudes afin que l'entreprise puisse engager des décisions de prise de risques et non pas de l'embarquer dans des approches hasardeuses. De même, l'état d'esprit historique des juristes est guidé par cette « carte mentale », qui trace les contours de leur territoire laissant peu de place à l'exploration. Enfin, dans l'écosystème de l'entreprise, la culture d'innovation est évidemment portée et promue par les pôles de stratégie, de R&D, R&I ou du marketing, et non pas par une direction juridique chez laquelle l'innovation serait perçue comme un oxymore.

<sup>38</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* p. —

<sup>39</sup> *Ibid.* p. 52

<sup>40</sup> Article « L'innovation dans les équipes juridiques » Christophe Roquilly (EDHEC Business School) Soufiane Kherrazi \_ JCP éd. ENTREPRISES, Lexis Nexis, 14 April 2021

L'innovation est une notion et un phénomène complexe à dimensions variables avec des formes différentes selon les besoins d'évolution pour chaque situation donnée. Il s'agit de processus permettant d'apporter des nouveautés au gré des cycles de transformation et de mutation. Or dans ce contexte de globalisation du monde des affaires marqué par la complexification galopante des normes juridiques et de digitalisation du droit, et sous l'impulsion des besoins exprimés par les juristes pour rendre le droit accessible et faciliter l'exercice de leur fonction, de nouvelles formes d'usage de la matière juridique ont pu émerger grâce à un processus permanent de transformation mené par chaque métier du droit.

D'autres indices viennent corroborer ce mouvement émergent de l'innovation juridique. Ainsi lors des assises tenues en décembre 2013 et Février 2014 sur « l'entreprise & l'innovation », organisées par l'Ecole des Mines de Paris et la technologie de Sophia Antipolis, un consensus semblait s'en dégager à propos de la contribution des « fonctions support », dont les directions juridiques, en tant qu'agents actifs de l'innovation participant à la création de valeur de l'entreprise.<sup>41</sup>

Les recruteurs du secteur juridique plaident aussi pour une ouverture des directions juridiques sur une culture d'innovation juridique : « pourquoi et comment encourager l'innovation au sein de la direction juridique ? » Pour ce faire, trois critères d'innovation guideraient les directions juridiques dans une telle initiative ; le premier reposerait sur « l'originalité » en lien avec la créativité ; le deuxième découlerait de du « business alignment » qui consiste dans la compréhension des composantes du modèle économique de l'entreprise (stratégie, concurrence, produits, acteurs...) ; le troisième serait « la valeur ajoutée » qui induit une capacité à démontrer le bénéfice de l'acte d'innovation.<sup>42</sup>

Le site Village de la Justice au travers de son titre éloquent « Au fond, qu'est qu'une vraie innovation en Direction Juridique ? » tente de définir l'innovation juridique par sa finalité. « L'innovation a pour but de créer une offre nouvelle et compétitive en générant un avantage durable (et compétitif dans les activités concurrentielles), une valeur ajoutée singulière. Elle apporte donc une réponse originale et performante aux besoins des directions juridiques, qui pour l'essentiel innove sur les domaines technologiques et organisationnel »<sup>43</sup>

Et Adrien Perrot, Avocat au barreau de Paris, qui s'intéresse au processus d'innovation et à ses différentes formes et classifications (innovation de rupture, innovation de routine, innovation radicale, innovation architecturale) est arrivé à un constat sans appel dans la sphère juridique : l'innovation est venue de l'extérieur d'acteurs externes, des non-professionnels du droit, à travers des start-up formant l'écosystème des legaltech avec des offres d'outils issus de technologies numériques venant bouleverser les pratiques des professionnels du droit et le mode de consommation du droit par les usagers non-juristes.<sup>44</sup>

Cette popularité généralisée de l'innovation juridique a été sans doute alimentée par ce séduisant discours présentant l'innovation comme une réponse inhérente à toute recherche de résolutions de problèmes complexes et comme un facteur déterminant pour survivre dans monde en pleine transformation par la prégnance de la technologie. La capacité à innover est donc devenue un actif essentiel dans toute entreprise performante pour jouer un rôle moteur dans la croissance économique.

<sup>41</sup> I. Kayanakis, « 3 questions : le directeur juridique et l'innovation », JCP E, n°18, 1er mai 2014, 314.

<sup>42</sup> Article « Directeurs Juridiques : promouvoir l'innovation de vos équipes » Sharon Golec- Option Droit Affaires\_7/09/2011\_ <https://www.legalteam-solutions.fr/dl/doc-14.pdf>

<sup>43</sup> Article Village de la Justice, Christophe Albert, « Au fond, qu'est qu'une vraie innovation en Direction Juridique »\_ <https://www.village-justice.com/articles/vraie-innovation-direction-juridique,32146.html>

<sup>44</sup> Adrien Perrot, Avocat au barreau de Paris, « Imaginer n'est pas innover : concepts et stratégies pour structurer une organisation juridique innovante » page 21 et s. in « L'innovation Juridique et Judiciaire – Méthodologie et perspectives » sous la direction d'Antoine Masson et Hugues Bouthinon-Dumas Ed Larcier 2019



Mais les techniques d'innovation déployées dans des secteurs obéissant à l'économie de marché peuvent-elle être transposées aisément dans le secteur juridique, qui lui est enserré dans des exigences légales et réglementaires avec des grands principes généraux du droit, qui gouvernent le mode opératoire des praticiens du droit ?

C'est un secteur pas comme les autres, composé de corps de métiers réglementés, et cela est particulièrement vrai dans le secteur de la justice, car la justice est un service public dépendant des pouvoirs publics et des contraintes budgétaires et est le fruit de plus d'un siècle de réflexions philosophiques ayant permis de consacrer l'accès à la justice au titre des droits fondamentaux. C'est pourquoi l'on pourrait comprendre plus aisément que l'innovation juridique ne s'improvise pas dans ce secteur juridique en particulier, qui bannit toute approche approximative et expérientielle de l'innovation. Par ailleurs, tenter de réformer les pratiques du droit par l'innovation est aussi une entreprise délicate et complexe car cela toucherait indirectement à la volonté du législateur.

Cependant, le droit est une matière vivante qui se nourrit des mutations de notre société et des fluctuations de l'écosystème des entreprises pour s'enrichir au gré des pratiques et des processus, qui échappent à toute codification grâce aux initiatives innovantes des praticiens du droit (avocats, juristes d'entreprise, notaires, magistrats...). Au sein des directions juridiques deux formes d'innovation semblent occuper le centre de leurs réflexions : l'innovation technologique et l'innovation managériale et organisationnelle. Cette effervescence autour de l'innovation juridique tant dans la sphère publique que dans le secteur privé, a été par ailleurs portée par l'arrivée de l'open data dans le cadre de la loi pour une République Numérique de 2016.<sup>45</sup>

C'est dans ce contexte qu'un rapprochement linguistique des termes « innovation » et « juridique », semble s'opérer pour reconnaître, formuler ou formaliser les actions transformatives des juristes jusqu'à maintenant « inconscientes » ou « innomées » en tant « qu'innovation juridique ».

### **3.2 « L'innovation juridique inconsciente ou innomée » - Une affaire de langage ou de méthodologie ?**

Si selon Goethe « le langage fabrique les gens, bien plus que les gens ne fabriquent le langage », tout l'intérêt de ce débat linguistique sur l'expression « innovation juridique » est de faire le point sur les spécificités des pratiques des directions juridiques et de dessiner les contours de cadres (méthodologie, processus) propices à l'innovation juridique.

Véronique Chapuis-Thuault, ancienne directrice juridique et aujourd'hui directrice du Programme Intelligence Juridique à l'Ecole de Guerre Economique, qui a fait une remarquable étude d'une grande qualité documentaire sur les mécanismes de l'innovation juridique, explique que l'émergence tardive de l'expression « innovation juridique » est le résultat « d'un déni, d'une ignorance ou d'une inconscience. Le manque d'intérêt pour ces questions d'innovation juridique peut être une autre explication possible au rejet linguistique de l'application du terme « innovation » à la production juridique... L'ouverture à l'emploi du terme « innovation » est pourtant essentielle, car tout rejet empêche la production de valeurs ».<sup>46</sup> Elle se demande pourquoi l'expression « innovation juridique » n'a émergé en France que récemment et s'il s'agit d'une « nouvelle mode linguistique ou y-a-t-il des facteurs plus profonds pouvant expliquer son absence d'usage jusqu'à présent ? ».

<sup>45</sup> LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique

<sup>46</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* page 50

Rappelant les remarquables initiatives innovantes venant de différentes directions juridiques elle soutient que « les juristes doivent réaliser qu'ils ont jusqu'à présent, produit des innovations juridiques souvent de façon inconsciente, du moins de façon innomée ». Car ce sont de telles initiatives qui ont concouru au développement des métiers juridiques et à la capacité des juristes à s'adapter aux besoins latents ou révélés de transformer les usages dans les pratiques du droit et du juridique. Parmi les facteurs endogènes qui ont favorisé ces dernières années un mouvement d'innovation juridique, elle en retient un qu'elle considère comme le plus déterminant lié au « développement de l'intelligence artificielle (à) la digitalisation qui permettent maintenant de concevoir des systèmes « produisant du droit ». C'est l'avancée majeure qui change le panorama. Le juriste est ainsi confronté à un nouveau paradigme, car, grâce à l'intelligence artificielle, ce n'est plus son outil de production qui est transformé (à l'instar du passage vécu de la machine à écrire à l'ordinateur) c'est carrément le mode d'exercice de son métier qui est impacté avec la possibilité de créer un assistant à la réalisation de son métier, pouvant soit l'assister soit le remplacer....Ce progrès technique rend le droit directement utilisable par d'autres métiers comme les ingénieurs, les économistes les financiers »<sup>48</sup>.

Ces outils numériques ouvrant de nouvelles perspectives dans la pratique juridique des juristes et dans l'appropriation du droit par des non-juristes favorisent un esprit d'innovation « pour créer de nouvelles conditions d'accès au droit, de recherche, de diffusion et d'utilisation de la matière juridique en vue de faciliter et d'accélérer son d'application. Cette innovation juridique en plein essor doit encore se dessiner et s'organiser »<sup>49</sup> afin de se développer et d'en assurer la reconnaissance. L'objectif est de rendre le droit plus accessible et faciliter l'exercice des missions des juristes confrontés à la pression croissante de l'inflation des normes juridiques, du besoin de maîtriser l'inflation des données par des reportings et des nouvelles formes de demandes des clients internes.

« Par conséquent, quelle que soit la vision retenue de l'histoire de l'innovation et du droit, on ne peut que remarquer que l'innovation est un mot qui décrit les nouveautés générées au gré des cycles d'évolution et de mutation. « Le mot fait surgir la chose, ou à tout le moins que certaine force réalisant de cette chose : changer la qualification, imposer un terme, permet d'informer la réalité comme le souligne Mireille de Buydens en parlant de « la trompeuse innocence des mots ». Fort de ce constat sur la puissance des mots, on pourrait oser dire que le défaut d'emploi de ce terme « innovation » dans le domaine du droit ne doit pas faire ombrage aux innovations juridiques qui sont une réalité »<sup>50</sup>.

Le langage a donc toute son importance car comme un artefact, il sera perçu comme un levier aidant les directions juridiques à prendre la mesure de leur nouvelle posture. Malgré la charge identitaire que cette expression évoque dans l'esprit de ses défenseurs (ou de ses détracteurs), elle ne doit pas être une fin en soi mais un moyen pour que les directions juridiques tracent la voie vers une qualification de leurs actions en acte d'innovation juridique et vers un passage de leur rôle classique de producteur juridique au rôle récent de concepteur de nouvelles méthodes, de nouveaux processus et de nouvelles formes d'usage pour faire muter le métier de juriste en entreprise.



<sup>48</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* page 59

<sup>49</sup> *Ibid.* page 62

<sup>50</sup> *Ibid.* page 56

« Quel que soit l'angle d'analyse, le droit et les juristes sont légitimes à employer le qualificatif « d'innovation » pour parler de leurs créations. Ce doit être un choix de langage ; choix qui préfigure l'action et entretient la reconnaissance. Aujourd'hui, les juristes osent en parler et ont commencé à réfléchir à son mécanisme pour en booster la production »

On relève au travers de ces propos recueillis (reproduits dessous) sur le site de Village de la Justice<sup>52</sup> de quelques directions juridiques au sujet de l'innovation juridique, une appropriation spontanée presque naturelle du terme « innovation », qui semble être abordé comme une évidence. Par ailleurs, un consensus se dégage de ces quatre visions données à propos d'une direction juridique innovante car on y perçoit une volonté commune résolument tournée vers la transformation d'un modèle de service utile et engageant et vers des besoins, qui seront à l'origine de l'innovation juridique.

### **Une direction juridique est innovante quand elle se rend audible à tous.**

---

#### **Pour la Directrice juridique d'EОВI-MCD Mutuelle :**

« Une direction juridique se doit d'être créative, astucieuse. Elle doit faire preuve de souplesse et de fermeté quand les circonstances l'exigent ; elle doit savoir s'ajuster pour répondre aux besoins, proposer les bons outils, les bonnes méthodologies. Manager c'est entraîner, fédérer, or vous ne pouvez pas fédérer si vos interlocuteurs ne vous comprennent pas. Une direction juridique doit se faire comprendre, elle doit ajuster son discours, se rendre accessible lisible, perceptible. La plus grande démarche innovante serait d'inventer un traducteur du langage juridique ! »

### **Une direction juridique est innovante quand elle fait de la veille.**

---

#### **Pour le Directeur juridique adjoint de la FNAIM**

« Une direction juridique innovante est une direction qui doit être à l'affût des dernières innovations permettant de répondre aux mieux aux intérêts de ses interlocuteurs. En proposant des prestations spécifiques et ciblées, la direction juridique a toutes les chances d'être perçue comme un département visible, qui compte dans l'organisation d'une structure. »

### **Une direction juridique est innovante quand elle est initiatrice de solutions**

#### **Pour le Chef du service des Etudes juridiques de la SACEM**

---

« Une direction juridique innovante est avant tout une direction qui est à l'écoute des besoins métiers et qui sait anticiper et s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires en apportant des solutions pragmatiques. En faisant preuve d'initiative et de réactivité, la direction juridique innovante ne se contente plus de réduire le risque juridique, mais elle est porteuse de solutions pour que l'entreprise et elle-même innove en toute sécurité. »

#### **Pour le Responsable des affaires sociales et juridiques de JOA**

« La Direction juridique innovante est celle qui ne se repose pas sur son expertise de technique juridique en recherchant le fondement textuel systématique. Elle ne part pas de la contrainte juridique et/ou de la contrainte opérationnelle, mais raisonne pour imaginer une solution idéale puis intègre les contraintes (juridiques, opérationnelles, de compétences) pour aboutir au meilleur conseil possible en identifiant plusieurs scénarii ; en indiquant celui qui lui semble le plus adapté mais en laissant le choix à l'opérationnel et en s'efforçant de toujours porter ce choix et d'en assumer les conséquences dès lors que la décision a été partagée et prise en connaissance de cause. »

<sup>52</sup> Article « QU'EST CE QU'UNE DIRECTION JURIDIQUE INNOVANTE EN MANAGEMENT JURIDIQUE ?\_ Qu'est ce qu'une direction juridique innovante en management juridique ? (village-justice.com)



Nous reviendrons plus en détails sur ces innovations juridiques dans la troisième partie de ce mémoire pour en dresser un panorama.

Aussi variées que soient les raisons qui ont conduit les directions juridiques à vouloir entreprendre une démarche d'innovation juridique, et au-delà de la formulation séduisante du terme « innovation juridique » pour caractériser les changements apportés à leur organisation et pratiques, j'ai pu relever, notamment au travers des interviews menées auprès des directeurs juridiques, que je relaterai aussi dans la troisième partie de ce mémoire, un discours principalement centré sur un objectif prédéfini et un résultat pré-imaginé dans leurs actions d'innover, sans que soit évoquée la méthodologie déployée ou le bénéfice d'une approche exploratoire et expérientielle. Les propos des directeurs relatés ci-dessus confirment cette volonté de contrôler un cadre avec une vision maîtrisée de l'action d'innovation centrée sur un résultat identifié et attendu, alors que l'innovation est une démarche dynamique pour explorer, avec méthode, un ensemble d'hypothèses non identifiées, voire l'inconnu et les champs du possible.

Comme le souligne **Véronique Chapuis-Thuault**, « générer une innovation juridique c'est créer une méthode, un processus ou un outil nouveau et disruptif permettant de rationaliser, voire d'industrialiser, l'une des missions du juristes ; sa forme matérielle ou immatérielle importe peu »<sup>53</sup>.

Mais l'innovation étant faite de composantes générées au gré des cycles d'évolution et de mutations, elle doit donc reposer non sur une méthode préétablie mais sur une approche vivante afin de ne pas nous enfermer dans un cadre méthodologique rigoureux afin plutôt de faire de la méthode un objet d'innovation.

Si de nombreuses études réalisées sur les directions juridiques au cours des deux ou trois dernières années mettent bien l'accent sur cette prise de conscience des directions juridiques des enjeux de l'innovation liés à la pression économique et concurrentielle de l'entreprise,

elles ont tout autant souligné un décalage entre le désir et le passage à l'acte. Notamment L'Observatoire des directions juridiques par EY société d'avocats de 2019<sup>54</sup> relève ce paradoxe où un consensus général est constaté pour suivre ce mouvement d'innovation juridique mais moins de 50% de directions juridiques sondées sont passées à l'acte ou ont entamé une réflexion. L'étude a aussi identifié une minorité récalcitrante à l'innovation en pensant qu'il n'y a pas de bénéfice à l'innovation, et le point le plus interpellant est le frein lié à l'absence d'ouverture sur des profils non-juristes dans leur équipe. Or la diversité et la multidisciplinarité sont les premiers leviers de la créativité, un des constituants à l'innovation juridique pour développer une culture du droit à l'erreur et à l'exploration expérientielle.

Pour laisser l'innovation s'émerger, ce passage à l'acte, qui est attendu des juristes désireux d'innover, induit une capacité à explorer, expérimenter, à accepter l'erreur, se laisser vagabonder et savoir pivoter à chaque tournant des chemins vers l'inconnu.

Il serait intéressant d'étudier les freins, tant endogènes qu'exogènes, à l'innovation juridique comme une problématique formulée dans une approche par le design. Mais les juristes ont-ils eux même conscience de ces freins ?

En effet, nous avons été formés à être de rigoureux penseurs solitaires pour qu'aucun risque ne nous échappe, et non pas à accepter l'erreur ni à se tromper, ni à développer une intelligence collective ou à travailler en mode de gestion de projet. Nous n'avons fait que transposer la base de cet enseignement dans le monde de l'entreprise où l'on nous dessine les contours d'un cadre dans lequel nous appliquons les lois et produisons des actes.

Par ailleurs, avoir une culture d'innovation n'est possible que pour autant l'entreprise elle-même est porteuse de cette culture et la diffuse ou la décline à tous les niveaux opérationnels de son écosystème, y compris les directions ou départements juridiques.

<sup>53</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* page 56

<sup>54</sup> Etude « 5ème observatoire des Directions Juridiques » 2019- [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr\\_av/topics/law/ey-5eme-observatoire-des-directions-juridiques-edition-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr_av/topics/law/ey-5eme-observatoire-des-directions-juridiques-edition-2019.pdf)

Par son parcours d'ancienne directrice juridique Véronique Chapuis-Thuault avait eu cette opportunité de collaborer avec des ingénieurs, dont le mode de pensée et de pratique a été pour elle une riche source d'inspiration pour oser faire en tant que juriste un pas sur le côté. Riche de cette expérience elle peut souligner avec justesse que « pour vivre la révolution actuelle, deux nouvelles qualités sont à développer : la créativité et l'envie de simplifier » pour se positionner comme concepteur afin de sortir de cette posture de producteur et de traducteur de normes ou de clarificateur ou d'exécutant. Cette aventure est nécessaire même si elle est autant motivante qu'effrayante.<sup>55</sup>

Au-delà des effets vertueux d'une démarche d'innovation juridique en mode d'intelligence collective et de cet enthousiasme parfois euphorique, les juristes ne doivent pas perdre de vue l'essentiel dans cette démarche, eu égard au nombre d'innovations qui ne sont réalité qu'une mise à niveau des standards actuels d'organisation et d'outils existant. Quel est le sens qu'ils entendent donner à leurs actes d'innovation car l'enjeu fondamental d'une innovation est en réalité celui qui se situe à l'échelle de l'entreprise.

Or, dans cette agitation innovatrice, l'impact réel des innovations juridiques reste modeste car son rayonnement ne dépasse pas, dans bien des cas, les frontières du périmètre des directions juridiques lancées dans une telle entreprise. C'est pourquoi les directions juridiques dans leur recherche de performance seraient bien avisées de faire grandir leur ambition en dépassant le périmètre du simple acte d'innover afin de mettre en lumière leur créativité.<sup>56</sup> Car nous devons prendre conscience que cette créativité est et demeure un constituant permanent de notre mode de pensée et inhérent à notre fonction juridique en entreprise.

Mais « comment se préparer ? Peut-on se mettre en capacité d'innover (par notre créativité) ? Comment révolutionner son mode de pensée ? Quel processus suivre pour arriver à l'étape ultime, le déploiement de l'innovation ? ». <sup>57</sup> En effet, la créativité est génératrice de nouvelles idées et l'innovation permet la matérialisation de ces idées, Susan Ursel en introduction de son étude consacrée au « design thinking » dans le champ juridique dresse un constat en phase avec la nécessité d'évoluer dans le monde du droit et de revoir notre manière de travailler et de penser et plaide pour accueillir le « design thinking » dans le champ des métiers du droit.

**« La profession juridique doit relever des défis croissants liés à la pertinence, à l'utilité et à l'acceptation du droit et de la règle de droit comme outils d'organisation sociale qui sont importants, voire essentiels pour l'être humain. Les problèmes qui minent le droit et les systèmes juridiques semblent souvent permanents, tenaces et insolubles. Pour que le droit demeure pertinent à l'endroit des sociétés qu'il dessert, nous devons lui donner un souffle nouveau et trouver de nouvelles façons de le considérer comme un système d'organisation sociale conçu par l'être humain et mûrement réfléchi. Dans ce contexte, l'adoption d'un état d'esprit axé sur l'innovation représente un important point de départ. Le « design thinking » ouvre la voie à l'adoption d'un esprit axé sur l'innovation qui peut être utilisé dans plusieurs contextes professionnels, s'il ne l'est pas déjà »<sup>58</sup>**

<sup>55</sup> Véronique Chapuis-Thuault, *op. cit.* page 69

<sup>56</sup> Antoine Henry de Frahan, « Les enjeux de l'innovation juridique pour les juristes d'entreprise », article in *\_Cahiers de Droit de l'Entreprise*, 2016, n° 5, dossier 41 -p. 9, *op. cit.*

<sup>57</sup> *Ibid.* page 68

<sup>58</sup> *Etude de Susan Ursel*, « BUILDING BETTER LAW: HOW DESIGN THINKING CAN HELP US BE BETTER LAWYERS, MEET NEW CHALLENGES, AND CREATE THE FUTURE OF LAW », page 1, <https://wyaj.uwindsor.ca/index.php/wyaj/issue/view/476>

Le design est désormais invité dans les débats portant sur la créativité des juristes, cependant il serait réducteur d'invoquer le design thinking comme une unique porte d'entrée dans toute approche d'innovation juridique, car il n'est qu'une des nombreuses facettes du design, une discipline dont une des bases fondamentales est la créativité.

Si la créativité est indispensable à toute innovation et en ouvrant un espace au design dans les directions juridiques, les juristes d'entreprise s'offriraient-il la possibilité de se mettre en capacité de donner forme et sens à leur créativité afin d'asseoir leur posture de concepteurs d'innovation juridique.



*The legal profession faces increasing challenges to the relevance, utility, and acceptance of law and the rule of law as tools of social organization that are important and essential to human beings...“Design thinking” offers us a description and practice of an innovation mindset that can be and is employed in a variety of professional contexts.*

*Susan Ursel*





## DEUXIÈME PARTIE

# 2

Donner forme et sens à la  
créativité des juristes par le  
design



**Le droit est la plus  
puissante école de  
l'imagination.  
Jamais poète n'a  
interprété la nature  
aussi librement qu'un  
juriste la réalité.**



**Jean Giraudoux « la Guerre  
de Troie n'aura pas lieu »**





A l'occasion de mes recherches documentaires pour ce mémoire, je m'étonnais de tomber sur de nombreux articles consacrés à la question de savoir si les juristes peuvent être créatifs comme s'il fallait faire une démonstration empirique et scientifique d'une qualité pourtant intrinsèque à notre métier et fonction de juriste d'entreprise. Autant il me semble évident que l'on puisse s'interroger sur la pertinence du concept de l'innovation juridique pour en comprendre l'articulation entre deux registres antinomiques, innovation et droit, mais ma surprise a été grande lorsqu'on questionne la créativité des juristes et la finalité de cette créativité.

**Christophe Collard**, professeur de droit et directeur au Centre de Recherche Legal Edhec Business School, dans un article partageant ses réflexions sur l'innovation en droit et la créativité des juristes, questionne si la créativité des juristes est un oxymore ou une tautologie. En effet deux courants s'opposent, l'un évoquera « la

lapalissade, le truisme, la tautologie en s'appuyant sur des références littéraires : « Le droit est la plus puissante école de l'imagination. Jamais poète n'a interprété la nature aussi librement qu'un juriste la réalité » (Jean Giraudoux « la Guerre de Troie n'aura pas lieu »). L'autre courant décrit cette créativité : « un juriste créatif appartient à la tribu des oxymores, ces sauvages civilisés qui se plaisent à allier le sens contradictoires »<sup>59</sup>

A l'instar du débat sur l'incursion du terme « innovation » dans le registre juridique, la créativité peine autant à être légitime dans une fonction à laquelle est attaché un certain conservatisme, dont on attend plus une expertise technique et de la rigueur que la manifestation d'une capacité créative ou de l'imaginaire. De surcroît, une grande majorité de praticiens de droit se considèrent investis de la mission de « fabricant de sécurité » et de producteur de matière juridique.

<sup>59</sup> Christophe Collard et Mark Raison, « Créativité juridique : oxymore ou tautologie ? – Réflexion sur l'innovation en droit et créativité des juristes », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, 2016, n° 5, dossier 41 -p. 18 - [https://www.lexisnexis.fr/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/771378/Revue-prospective-innovation-LexisNexis-CNB-2020-01.pdf](https://www.lexisnexis.fr/_data/assets/pdf_file/0006/771378/Revue-prospective-innovation-LexisNexis-CNB-2020-01.pdf)



Selon **Christophe Collard**, « la créativité, sans laquelle il n'y a pas d'innovation possible, serait-elle réservée au monde des arts, des sciences et des technologies... et à la fonction marketing de l'entreprise ? Il faut bien reconnaître que le juriste est classiquement perçu comme étant aux antipodes de l'image romantique du créatif. Mais rien ne permet d'exclure a priori les juristes du « savoir-crée », autrement dit de la capacité à imaginer, générer et produire des idées nouvelles permettant de mieux appréhender un problème donné, voire de rompre avec les pratiques établies. Au-delà de la créativité purement technique, qui est celle de l'expert, on trouvera de multiples exemples où les juristes (et les directions juridiques) ont développé des solutions nouvelles permettant d'atteindre de façon plus efficace leurs objectifs, au service de la performance globale de l'entreprise. L'organisation de la fonction juridique et les modes de coopération avec les autres composantes de l'entreprise sont deux dimensions qui permettent d'illustrer en quoi et comment les juristes peuvent être innovants et faire preuve d'une créativité opérationnelle, fonctionnelle, organisationnelle. »<sup>60</sup>

**Dans ce mémoire, je m'intéresserai plus spécifiquement à cette dernière catégorie de créativité « opérationnelle, fonctionnelle, organisationnelle » que j'analyserai dans cette deuxième partie du mémoire au regard de la théorie et la pratique du design, pour comprendre comment le design peut donner du sens et de la valeur à la créativité des juristes.**

**Susan Ursel** évoque le design thinking comme un moyen pour mettre en lumière la créativité dans la sphère juridique.

«Le droit a ses propres points de résistance inhérents aux processus les plus fluides, au confort avec l'indétermination et l'incertitude, et à l'expérimentation pure et simple inhérente au design thinking. Le droit et les professionnels du droit, de par leur nature même, peuvent générer leur propre «immobilisme» ou leur résistance aux nouvelles idées exactement au moment où l'innovation est nécessaire. Mais il existe des contextes dans lesquels la créativité juridique

n'est pas seulement souhaitable mais aussi une nécessité pour permettre une pertinence et une utilité continues. **En formulant la place du design thinking en droit nous reconnaissons le rôle et la légitimité de la créativité en droit** et nous avons la possibilité d'utiliser des processus créatifs dans notre profession. Le design thinking offre la possibilité de se «décoincer» et d'avancer vers des solutions»<sup>61</sup>

Cette réflexion s'inscrirait-elle dans ce mouvement de dilatation de la notion design par l'extension de son champ pratique au fil des années ? En effet, depuis ces trente dernières années, cette discipline s'est enrichie de nouvelles approches pour intégrer le design des systèmes et de services ou le design numérique. Et plus récemment, le design a fait irruption dans le monde du droit et fait émerger une nouvelle forme de design sous le terme « legal design », qui serait le pendant du design thinking transposé dans le champ des métiers du droit ; cette nouvelle forme du design serait-elle en train de faire progressivement son chemin pour gagner une place dans le répertoire des multiples facettes de l'activité créative du design.

La notion de design sera le fil conducteur de cette deuxième partie, au travers de laquelle la créativité des juristes pourrait être formulée et formalisée (1). De quels éléments fondamentaux avons-nous besoin en tant que juristes pour penser le design afin de dessiner les contours d'une forme d'alliance entre les deux segments de pensée et de pratique propre au designer et au juriste ? (2) Le concept legal design est-il une expression de ce maillage entre le design et la créativité des juristes comme un nouveau territoire du design ? (3)

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> E Susan Ursel « Building Better Law: How Design Thinking Can Help us be Better Lawyers, Meet New Challenges, and Create the Future of Law », op cit. .

## « FORMULER ET FORMALISER » LA CRÉATIVITÉ DES JURISTES PAR LE DESIGN

Comment le processus de « la formulation et la formalisation » par le design viendrait-il se poser comme un révélateur ou un libérateur de la capacité créative des juristes? Car « aborder le champ du design exige de la réflexion et une subtilité certaine... Ces vingt dernières années, la discipline a fait l'objet de nouvelles approches et elle est désormais considérée comme un moyen majeur de l'homme d'interagir avec son environnement. Du concept classique lié aux produits manufacturés.. créés par des designers professionnels, le concept de design s'est élargi aux solutions (design de systèmes et de services, design numérique). Le terme design a aussi évolué ... dans les langues européennes. Que ce soit en tant que concept ou en tant que mot, le design est, aujourd'hui quasiment omniprésent. »<sup>62</sup>

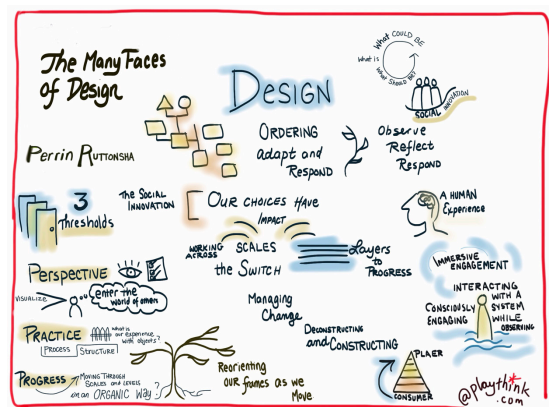
Pour capturer toutes les dimensions du design et analyser l'intérêt d'une interaction entre le design et la créativité des juristes, il est nécessaire de comprendre le sens de ces deux termes ou concepts en s'interrogeant sur ce qu'on entend par design et créativité des juristes (je m'intéresserai spécifiquement à la créativité organisationnelle, fonctionnelle et opérationnelle). Quels sont leurs constituants et leur raison d'être ?

### 1.1 Ce qu'on entend par design, une notion complexe en perpétuelle évolution

Quand le design devient omniprésent ainsi que le soulignent plusieurs auteurs en design, on s'interroge si ce vocable induit un caractère polysémique. Les nombreuses recherches et études sur design révèlent ce concept comme un vaste domaine d'activité, qui articule en permanence des phases de réflexion, de conception et de création à des phases de réalisation, de production, de diffusion et de communication.

Le design a en effet de multiples visages

« *Design is pervasive, both as act and outcome. For this reason, the term itself moves casually across domains, rendering the boundaries of a specific design discipline evasive; especially recently, where those in the field are deliberately extending the reach of their expertise into territory beyond classic design problem spaces.* »<sup>63</sup>



Le design est-il un outil de gestion de projet ? Le design est-il une méthode pour innover ? Le design est-il une discipline scientifique ? Le design peut-il être objet de science de l'homme ? Le design est-il une philosophie ? Le design est-il une culture ? Autant d'interrogations qui imposent nécessairement une compréhension de l'origine de ce vocable.

Une définition de ce terme s'impose en effet, car elle participe à l'analyse de la créativité des juristes au travers de la notion design. Il importe, de mon regard de juriste, que cette notion soit appréhendée dans ses composantes et dimensions afin de saisir l'apport du design dans la formulation et formalisation de la créativité des juristes. Enfin, rien de plus rassurant, pour les juristes, que de définir des mots car c'est une mécanique de la carte mentale de tout.e juriste appelé.e à explorer un nouveau concept ou à délivrer son analyse sur une problématique posée.

<sup>62</sup> Stéphane Vial, « Court traité du design », préface par Mads Nygaard Flokmann, « Poser la question du design », ed. PUF, Avril 2019

<sup>63</sup> Perin Ruttonsha, « The many faces of design: From adaptive response to creative agency to reflective engagement », [http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2086/1/Ruttonsha\\_ManyFacesOfDesign\\_2014.pdf](http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2086/1/Ruttonsha_ManyFacesOfDesign_2014.pdf)

Et pourtant le mot « design » résiste à toute tentative de définition en raison de son caractère mouvant au gré de l'évolution des pratiques et des besoins de la société. Mais en même temps, le design revendique son droit à la légitimité culturelle pendant plus d'un demi-siècle au travers des actions corporatistes à l'échelle internationale, militant pour un « design industriel » (Etats Unis) et pour une « esthétique industrielle » (France).

Dans une optique mercatique liée à la recherche de performance économique d'une entreprise sur le marché, le design serait, sous cet angle, appréhendé comme une démarche globale, qui combine la vision stratégique, la capacité de concevoir des solutions pertinentes et la prise en compte des enjeux économiques et sociétaux avec ce souci de contribuer à une amélioration des conditions d'usage des produits et des services et les relations avec ses parties prenantes (clients, partenaires, les employés...).

De ce point de vue, le design est présenté comme un levier de performance économique car par les outils déployés il favorise une approche holistique d'une problématique détaillant l'ensemble des besoins et des contraintes des acteurs de l'écosystème concerné, la capacité de concevoir des expériences pour identifier les valeurs d'usages, la valeur ajoutée, et la mise sur le marché d'un produit ou d'un service adapté au marché dans un environnement coordonné avec des processus éprouvés en amont.

En ligne avec cette vision, les auteurs de l'ouvrage **« Design Impact, Quand le Design crée de la valeur pour l'entreprise »**, viennent néanmoins, préciser qu'il « existe de multiples interprétations du terme design, qui s'avèrent souvent réductrices. Il est ainsi difficile de trouver une définition française unique, simple et intelligible. Nous avons choisi de vous citer celle qui est reconnue par la majorité des organisations professionnelles internationales » :

**« Le design est une activité créatrice dont le but est de présenter les multiples facettes de la qualité des objets, des procédés, des services et des systèmes dans lesquels ils sont intégrés au cours de leur cycle de vie. C'est pourquoi il constitue le principal facteur d'humanisation innovante des technologies et un moteur essentiel dans les échanges économiques et culturels »**

Extrait de la définition du design par l'International Council of Societies of Industrial Design (ICSID)<sup>64</sup>

Quant à l'AFD (Agence Française du Design), qui confirme que « la particularité du design est qu'il n'existe pas de définition unique et définitive, puisqu'il se réinvente à chaque époque, en suivant les évolutions, les cultures et les apports des designers du monde entier », et propose cette définition soulignant aussi le caractère créatif d'une démarche design.

**« Le design est un processus intellectuel créatif, pluridisciplinaire et humaniste, dont le but est de traiter et d'apporter des solutions aux problématiques de tous les jours, petites et grandes, liées aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Potentiellement présent partout, en adéquation avec les modes de vie, les valeurs et les besoins des êtres humains, utilisateurs ou publics, le design contribue à la création d'espaces, à la communication de messages visuels et sonores, d'interfaces, à la production de produits et de services, afin de leur donner un sens, une émotion et une identité, d'en améliorer l'accessibilité ou l'expérience. »<sup>65</sup>**

<sup>64</sup> Philippe Picaud, Brigitte Borja de Mozota, Tiphaine Igigabel et Christophe Rebour, page 12, ed. Cité du design de Saint-Etienne, Juin 2015, [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/secteurs-professionnels/industrie/design/design-impact.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/secteurs-professionnels/industrie/design/design-impact.pdf)

<sup>65</sup> <http://www.alliance-francaise-des-designers.org/definition-du-design.html>



Sous l'angle épistémologique, **Stéphane Vial**, Maître de Conférence en design à l'Université de Nîmes et chercheur, dans ses ouvrages sur le design, attire aussi l'attention de ses lecteurs sur la difficulté à trouver une définition unique, unifiée ou stable de ce mot tant la pratique de cette discipline a expérimenté de nombreuses mutations par l'élargissement de son champ à de multiples facettes ces vingt dernières années.

Le principe de l'indéfinition du design « n'est pas une fatalité postmoderne mais un symptôme épistémologique. Ce symptôme s'explique très bien par le fait que depuis une vingtaine d'années, la notion de design a littéralement explosé. Elle a beaucoup plus évolué entre 1990 et 2010 qu'entre 1960 et 1980. Là où régnait autrefois une relative unité et stabilité autour de la notion de « design industriel », à laquelle certains souhaitent encore se limiter, règnent aujourd'hui une multiplicité d'approches en quête d'elles-mêmes et de leurs propres définitions. Au point que l'on peut se demander s'il existe encore un substrat commun à toutes les formes diverses du design en général ? Face à la diversité des pratiques, existe-t-il une « pensée design commune et transversale » ? Le design est-il quelque chose plutôt que rien ? Quel est aujourd'hui le champ d'interventions spécifique du design ? »<sup>66</sup>

**Stéphane Vial** souligne que « le design est une discipline du projet apparue au XXe siècle... Historiquement, le sens premier du terme design n'est pas celui du design industriel mais celui du projet. C'est seulement à l'âge de la société de consommation de masse, afin de donner un nom à une nouvelle profession que le terme design a acquis provisoirement le sens restreint de design industriel. Pour comprendre la notion, il faut distinguer entre deux premières acceptions du terme design qui correspondent à deux moments historiques : d'une part, le design comme projet ou méthodologie de conception (Renaissance) et, d'autre part, le design comme création industrielle (XXème s.) »



En ce sens le design comme projet doit donc être entendu au sens de méthodologie de conception. »<sup>67</sup>  
« Par conception, il faut entendre simplement ici le fait de modéliser une idée complexe en vue de sa réalisation matérielle ». <sup>68</sup>

D'un point de vue étymologique, le mot « design » a la particularité de ne pas avoir de traduction en français. « Contrairement aux idées reçues, le terme « design » n'est pas tant un anglicisme qu'un latinisme. Introduit dans la langue anglaise à partir du terme latin de-signare, « marquer d'un signe distinctif, dessiner, indiquer » le mot design est formé à partir de la préposition de et du nom signum, « marque, signe, empreinte ». Il signifie étymologiquement « marquer d'un signe », un signe ayant la qualité d'être distinctif, c'est-à-dire le pouvoir de créer de la différence...

Le verbe anglais to design a deux sens : celui de « dessiner », de faire des croquis et des plans, mais aussi celui de « concevoir » en fonction du « plan, c'est-à-dire de projeter en fonction d'une « intention », d'un « dessein », d'une « concept ». En ce sens faire du design, ce n'est pas seulement marquer quelque chose d'un signe (signifiant), mais aussi forger un « projet » qui s'incarne dans ce signe, c'est-à-dire donner un sens (signifié). D'où l'oscillation perpétuelle, que les dictionnaires aiment tant à répéter, de la notion de design entre celles de « dessin » et de « dessein ». <sup>69</sup>

<sup>66</sup> Stéphane Vial, « Le Design », page 9, ed. QUE SAIS-JE ? 2ème édition Juillet 2020

<sup>67</sup> Ibid. page 68

<sup>68</sup> Ibid. page 16

<sup>69</sup> Stéphane Vial, « Court traité du design », op. cit. pages 6-7

Si le design a été généralement associé à la révolution industrielle, de la notion de projet à celle de création industrielle, le vocable design a subi des mouvements de mutation importants pour aboutir à l'expression « design industriel » à laquelle Tomàs Maldonado donne cette définition :

« Le design est une activité créatrice dont le but est de déterminer les qualités informelles des objets produits par l'industrie. Ces qualités formelles ne concernent pas seulement les aspects extérieurs mais, principalement, les relations structurelles et fonctionnelles qui permettent de transformer un système en une unité cohérente à la fois du point de vue du producteur et de l'utilisateur. Le design industriel tend à embrasser tous les aspects de l'environnement humain qui dépendent de la production industrielle. »

La complexité qui caractérise cette recherche étymologique et épistémologique du terme design permet de comprendre que la notion de design s'inscrit depuis plus d'un siècle dans l'histoire d'une théorie construite en mouvement avec les révolutions industrielle

et culturelle, qu'il sera impossible de relater ici car ce n'est pas l'objet de ce mémoire. Mais néanmoins, pour comprendre les fondements de ce terme design, j'exposerai sommairement quelques repères historiques pour mieux appréhender la richesse de cette notion compte tenu de son caractère polysémique lié à des composantes, qui relèvent à la fois de la méthodologie et d'une philosophie ou d'un état d'esprit.

Même si le design a puisé sa source première dans la révolution industrielle, ce sont les mouvements humanistes et créatifs comme Les Arts and Crafts, l'Art Nouveau, le Deutscher Werkbund, le Bauhaus, l'Esthétique Industrielle qui ont été des étapes décisives pour dessiner les contours d'un nouveau cadre théorique du design présenté sous le nom de « design industriel » à la fin des années 1950. Stéphane Vial nomme ces cadres théoriques de « modèles philosophiques du design » reposant sur une structure tripartite pour relater l'évolution du design au travers de deux générations de modèle selon le schéma reproduit dessous :

	1860 Arts and crafts	1900 Art Nouveau	1910 Werkbund
	William Morris	Henry Van del Velde	Hermann Muthesisus
Menace	Industrialisation	Standardisation	Standard industriel
Réponse	Arts et artisans	Œuvre d'art totale	Arts et industrie
Finalité	Progrès social	Qualité artistique	Qualité et progrès
Modèle	Arts appliqués Arts décoratifs	Fonctionnalisme et décor	Arts industriels

*Modèles philosophiques du design de 1ère Génération*

	1919 Bauhaus	1929 Industrial Design	1951 Esthétique Jacques Viénot
	Walter Gropius	Raymond Loewy	Hermann Muthesisus
Menace	Union arts/ métiers	Production en série	Machinisme industriel
Réponse	Arts, techniques, science	Design industriel	Esthétique industrielle
Finalité	Homme nouveau	Vente en masse	Beauté et vérité
Modèle	Fonctionnalisme humanisme	Fonctionnalisme mercatique	Fonctionnalisme esthétique

*Modèles philosophiques du design de 2ème Génération*

<sup>70</sup> Ibid. page 30

Le triomphe du modèle mercatique au tournant des années 1950 a fini par réduire la frontière entre le marketing et le design, dont la différence ne tient plus qu'à un fil tendu et fragile dans les entreprises. Le design industriel devient un processus créatif de reconfiguration des signes au service d'un marché concurrentiel (packaging design) consistant à reprendre en modifiant les codes de communication des produits. Après cette période de l'âge d'or mercatique du design industriel<sup>71</sup>, le design va plonger dans une crise morale pendant plusieurs décennies.

En 1972, **Victor Papanek** dans son livre « Design pour un Monde réel » dénonce le caractère pernicieux du design industriel en raison de la pollution que l'industrie engendre. « Les designers doivent cesser complètement leur activité, ou bien le design doit devenir un outil novateur, hautement créateur et pluridisciplinaire, adapté aux vrais besoins des hommes ». <sup>72</sup>

Cette prise de conscience sera défendue plus tard par **Klaus Krippendorff**, qui confirme dans *The Semantic Turn : a New Foundation for Design* (2006) que le design industriel se trouve à un tournant critique et « cette conception du design apparaît de plus en plus comme un anachronisme ». L'effondrement de l'esthétique industrielle a mis en lumière « les préoccupations plus sociales, politiques et culturelles telles que la durabilité écologique et l'identité culturelle ». <sup>73</sup>

« Fondées sur la promesse des nouvelles technologies, de nouvelles conceptions du monde (intelligence artificielle, sciences de la communication, etc.) et de nouvelles approches (design management design d'interaction, etc.) sont apparues faisant apparaître... un nouveau modèle philosophique du design » traçant le « passage du design centré sur la technologie de l'ère industrielle, qui s'intéresse avant tout aux objets au point de se perdre parfois dans la passion pour

les gadgets, au « design centré sur l'humain » de l'ère postindustrielle qui s'intéresse plus sérieusement aux sujets. Désormais, le design est une fabrique du sens des choses (« Design is making sense of things »).

**Klauss Krippendorff** rappelle que la signification originelle du terme design en latin de-signare, renvoie non seulement à l'idée de faire quelque chose en lui donnant une signification, mais aussi à l'idée de « distinguer par un signe ». Sur la base de ce sens originel, on pourrait dire que le design consiste à donner un sens aux choses (« Design is making sense of things »).<sup>74</sup> Dans cette approche, il s'agit de « concevoir des artefacts pour faire sens, produire des significations... Ainsi considéré le design est une façon de comprendre les choses, de leur donner un sens, de nous les rendre familières et de les intégrer à notre vie ». Ce nouveau tournant sémantique de la notion du design marque le passage du modèle philosophique « forme-fonction-marché » du design à celui « forme-fonction-sens »<sup>75</sup> et participe à un mouvement d'extension du domaine du design par l'apparition de de nouvelles approches et pratiques, et par une dilatation de cette notion intégrant de nouvelles facettes humanisantes du design du début du XXIème siècle.

<sup>71</sup> Stéphane Vial, « Le Design », *opt. cit.*, pages 33 et s.

<sup>72</sup> Stéphane Vial, « le Court traité du design », *op. cit.* pages

<sup>73</sup> Stéphane Vial, « Le Design », *opt. cit.*, page 48

<sup>74</sup> Klaus Krippendorff, « *The Semantic Turn : a New foundation for design* », 2006, <https://www.pdfdrive.com/the-semantic-turn-a-new-foundation-for-design-d165112053.html>

<sup>75</sup> Stéphane Vial, *opt cit*

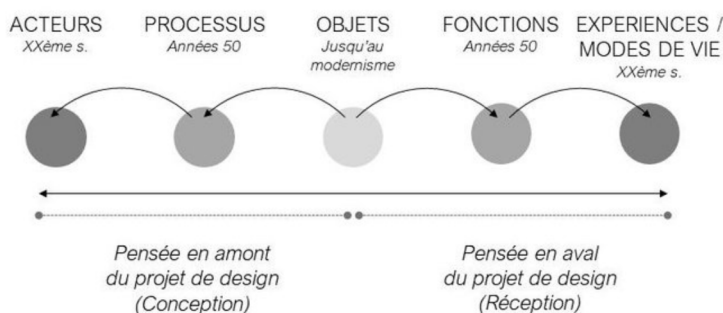


**Stéphane Vial** explique la vocation humanisante du design dans ses nouvelles formes du XXI<sup>ème</sup> siècle, que ce soit en humanisant la croissance (éco-conception, design durable), en humanisant les technologies numériques (design centré sur l'utilisateur, design d'interaction, design d'expérience d'utilisateur), en humanisant la relation aux parties prenantes (co-design), en humanisant l'offre et l'expérience des produits (Design Thinking) ou en développant des services (design de services) qui peuvent être non prioritairement marchands (design social).

Cette mutation est schématisée par **Alain Findeli** et **Rabah Bousbaci** dans le concept de « l'éclipse de l'objet » (figure reproduite dessous) lié à l'évolution de la pratique du projet en design tant dans la phase en amont qui est la conception de l'objet que dans la phase

en aval qui est la réception en termes d'expériences. « En amont, on passe d'une pratique centrée sur l'objet ou le produit (bâtiment, mobilier, appareil domestique, etc.) vers une pratique centrée sur le processus ou le cheminement logique (à partir des années 1950), puis vers une pratique centrée sur les auteurs ou les parties prenantes (à partir des années 1990). En aval, on passe corrélativement d'un intérêt pour les objets à un intérêt pour les fonctions, puis à un intérêt pour les expériences.

On comprend alors que le design industriel classique correspond au modèle centré-objet, ou éventuellement centré-processus, tandis que les nouvelles formes de design s'inscrivent plutôt dans le modèle du projet centré-acteurs»<sup>76</sup>



*Modèle de l'éclipse de l'objet en amont et en aval du projet selon Alain Findeli et Rabah Bousbaci<sup>77</sup>*

Ces quelques repères historiques sur les réflexions des différents auteurs sur l'essence du design au travers des modèles philosophiques nous enseignent la richesse mouvante de cette notion qui ne cesse d'évoluer et nous éclairent sur les enjeux de cette discipline qui est pensée comme un moyen d'interagir avec la société. Il est omniprésent à la fois comme un acte à multiples facettes (phase conception) et comme un résultat (phase réception).

Bruce Mau décrit succinctement le design comme « la capacité humaine à planifier et à produire les résultats souhaités »

Le passage à de nouvelles formes du design à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle marque un degré de maturité inédit du mouvement d'extension du domaine du design

laissant entrouvertes de nouvelles approches, plus particulièrement le Design Thinking, comme le souligne Perin Ruttonsha

**« While design in its broadest terms may have emerged as an approach to creative problem solving, it has since evolved to include a repertoire of solutions with which one requires specialized knowledge to engage, as well as the ability to continue to reinvent this repertoire. So, while design thinking shares ties with creative thinking and innovation thinking, the practice of design itself is more specific. »<sup>78</sup>**

<sup>76</sup> Stéphane Vial, « Le Design », *opt. cit.*, pages 53-54

<sup>77</sup> A. Findeli, R. Bousbaci, « L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design », *the Design Journal*, vo.8, N°3, 2055, p. 35-49, cité dans « Le design » de Stéphane Vial, *op. cit*

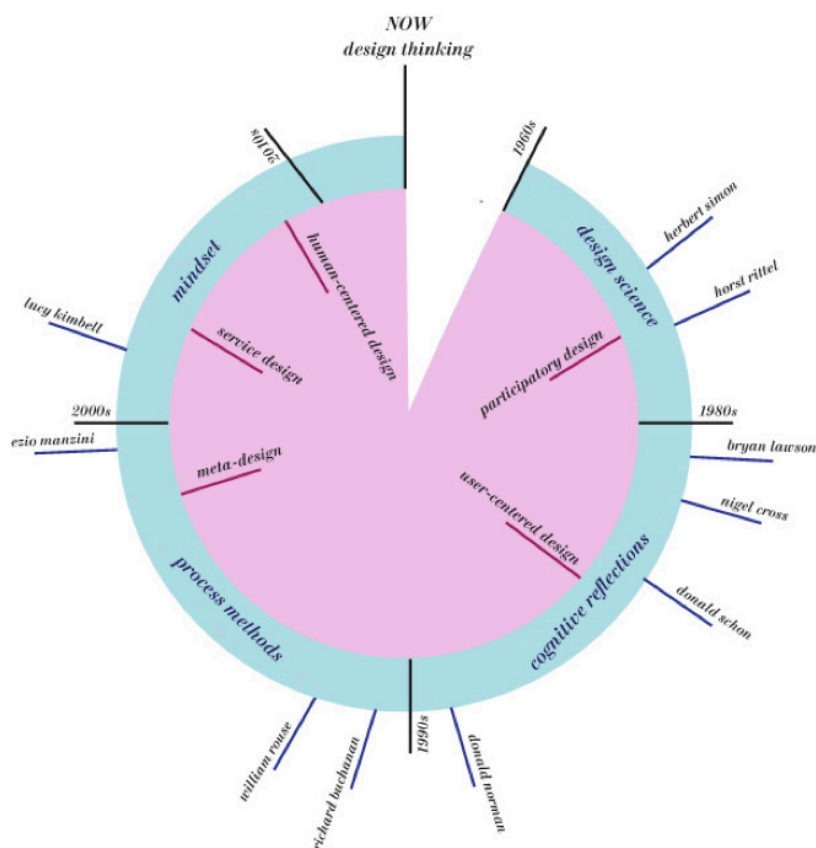
<sup>78</sup> Perin Ruttonsha, *op. cit*

## 1.2 Le Design Thinking, une des nouvelles formes les plus remarquables du design à l'aube du XXIème siècle

Ces nouvelles formes du design, qui à la fois se démarquent du modèle de design industriel et l'enrichissent, apportent des spécificités relevant notamment de l'ordre du métier, de la méthode, de la finalité, de champs d'exploration. Parmi les formes les plus significatives figurent l'éco-conception, le design centré sur l'utilisateur, le design d'interaction, le design de services, le design social, le design participatif ou codesign, le Design Thinking, cette dernière forme est présentée comme un nouveau paradigme depuis le milieu des années 2000<sup>79</sup>. Elle retiendra particulièrement notre attention car elle a été à l'origine de l'émergence du concept legal design que nous aborderons dans la deuxième section de cette Partie II.

Le Design Thinking s'apparente à un nouveau modèle philosophique du design et s'inscrit dans l'histoire de la théorie du design.

Comme le note Tiphaine Gamba<sup>80</sup>, consultante User Researcher, et auteure d'un mémoire Mastère Innovation by Design, ENSCI, consacré au Design Thinking, « plus qu'une méthode, le design thinking est un état d'esprit qui se caractérise par un ensemble de grands principes, d'attitudes et de valeurs ». En s'appuyant sur les travaux de chercheurs et de théoriciens sur le design thinking, elle relate les quatre principales périodes qui ont jalonné l'histoire du design thinking pour relever le caractère polysémique de cette discipline.



Infographie réalisée par Stefanie Di Russo, Doctorante Université de Swinburne<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Stéphane Vial, « Le Design », opt. cit., pages 98 et s.

<sup>80</sup> Tiphaine Gamba, « Innover en France avec le Design Thinking », Mémoire Mastère spécialisé Innovation by Design, 2016, [https://formation-continue.ensci.com/fileadmin/content\\_uploads/formation\\_continue/memoires\\_diplomes/IBD/2015/tiphaine.gamba/tiphaine.gamba.memoire.pdf](https://formation-continue.ensci.com/fileadmin/content_uploads/formation_continue/memoires_diplomes/IBD/2015/tiphaine.gamba/tiphaine.gamba.memoire.pdf)

<sup>81</sup> Stefanie Di Russo, « A brief Story of Design Thinking : how design Thinking became to Be » <https://www.openlawlab.com/2013/09/09/a-brief-history-of-design-thinking-2/>

Ainsi, durant la **période des années 60**, avec l'apparition d'un nouveau champ de recherche en design, le design appréhendé par **Herbert Simon**<sup>82</sup>, chercheur en sciences cognitives et prix Nobel d'économie en 1978, est présenté comme un mode de pensée se démarquant de la pratique de design lié à la forme des objets physiques. Il a été le premier à théoriser le design comme un mode de pensée (« a way of thinking ») dans le cadre d'une activité consistant à résoudre des problèmes (problem solving) qualifiés de problèmes épineux (wicked problem). Il a été sans doute à l'origine du concept Design Thinking.

Dans les années 1980, avec l'arrivée de nouvelle génération de chercheurs, le design relève du champ de réflexions cognitives où l'attention est plus particulièrement donnée à la pratique réelle des designers en étudiant la façon dont ils pensent et résolvent les problèmes. Ainsi **Nigel Cross**<sup>83</sup> analyse les spécificités des « modes de connaissance des designers (« designerly ways of knowing ») avant que le vocable Design Thinking émerge en tant que tel avec **Peter Row**<sup>84</sup> qui emploie cette notion dans son ouvrage intitulé « Design Thinking ». A la même période, **Don Norman**<sup>85</sup> formalise la notion de « design centré sur l'utilisateur » (« user-centered design ») qui constitue l'un des fondements du design thinking.

Puis les années 1990 marquent la dernière étape de l'histoire du design thinking où le design est une pratique qui s'intègre dans des process et méthodes. Richard Buchanan dans ses recherches consacrées au champ du design publie le célèbre article consacré au « Wicked Problems in Design Thinking » où il présente le design thinking comme un concept pouvant s'appliquer à des domaines aussi bien tangibles qu'intangibles. En retraçant l'évolution du design, qui est passé de l'activité commerciale au domaine de recherche technique, il présente le design comme un art pour appréhender « les besoins d'une culture technologique au sein de laquelle se multiplient les conceptions de nouveaux objets et où les problèmes humains sont complexes ».

Il plaide pour la reconnaissance d'une discipline commune de design thinking car elle s'intéresse aux solutions à des problèmes épineux (« wicked problems ») par de réponses artificielles ou conçues ou créées par l'homme.



<sup>82</sup> H.A. Simon. *The Science of the Artificial*. MIT Press, 1969 (source citée par Tiphaine Gamba)

<sup>83</sup> N. Cross, « Designerly ways of knowing », *Design Studies*, 1982, n°4, p.221-227 (source citée par Tiphaine Gamba)

<sup>84</sup> P.G.Rowe, *Design Thinking*, MIT Press, 1987 (source citée par Tiphaine Gamba)

<sup>85</sup> D. Norman, « *The reflective Practionner*, New York : Baic Book, 1983 (source citée par Tiphaine Gamba)

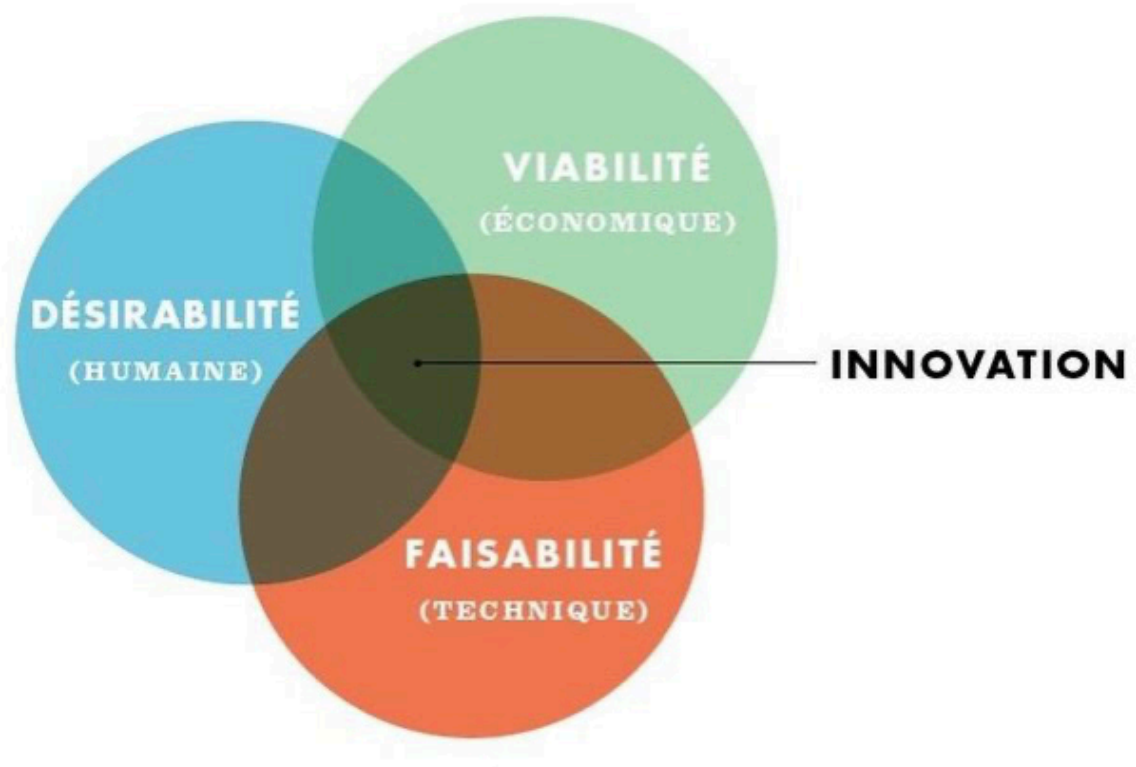


Et enfin à partir des années 2000, diffusé à grande échelle, aux Etats Unis puis en Europe, le design n'est plus seulement une méthode mais relève d'un état d'esprit. C'est durant cette même période que » la prestigieuse Stanford University et l'agence IDEO formalisent le design thinking en tant que process d'innovation avec des étapes, une méthodologie et des outils. Le design thinking est désormais conçu comme une nouvelle approche de l'innovation qui s'étend au-delà de la sphère d'intervention traditionnelle des designers ».

Cette perspective du design thinking sera popularisée par Tim Brown, le fondateur et Directeur de l'agence IDEO qui donne dans son livre « Change By Design » cette définition :

**« Le design thinking est une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et les méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité et viabilité économique ».**

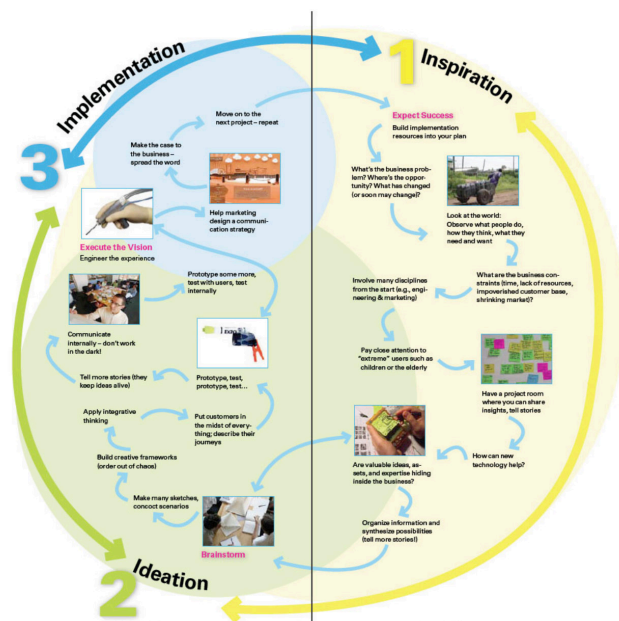
Il met en avant les principes qui gouvernent cette pratique. Il s'agit de l'interdisciplinarité et de l'équilibre entre trois logiques : la logique humaine de la « désirabilité » qui repose sur les attentes de l'utilisateur, la logique technique de la « faisabilité », qui renvoie à ce qui est fonctionnel et réalisable dans un avenir prévisible et la logique économique de la « viabilité », qui consiste à rechercher ce s'intègre dans un modèle économique durable.



Modèle intégratif du Design Thinking selon IDEO

Cette discipline repose sur une combinaison complexe de réflexions faisant appel à « la sensibilité et les méthodes du designer pour faire se rencontrer les besoins des personnes et les possibilités technologiques, ce qu'une stratégie d'entreprise viable va pouvoir convertir en opportunité de marché et en valeur pour des clients ». <sup>90</sup> La complexité tient au fait que cette discipline requiert au travers du critère de désirabilité une capacité en empathie, intuition et des qualités d'observation, par opposition aux critères de viabilité et de faisabilité qui nécessitent seulement des compétences techniques, économiques et financières.

Ce qui caractérise le Design Thinking est le caractère non-linéaire de son processus et le caractère créatif de la phase de découverte centrée sur l'humain, suivie de cycles itératifs de prototypage, de test et d'affinement. Son déploiement se fait dans des espaces bien définis et qui sont « l'inspiration » (caractériser et problématiser la situation), « idéation » (engendrer, développer et tester des idées), et l'espace de « l'implémentation » (trouver une voie vers le marché qui rencontre des utilisateurs)



Tim Brown's IDEO Design Thinking diagram

En vantant les mérites de l'esprit design comme mode stratégique d'innovation pour les entreprises (« L'Esprit design : Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie », Pearson Edition, 2014) Tim Brown a popularisé le Design Thinking, dont la méthode sera vulgarisée dans les années quatre-vingt-dix dans des multiples ouvrages pour devenir des boîtes à outils méthodologiques qui schématisent la démarche et son utilité.

Le Design dans cette nouvelle forme incarnée par le Design Thinking s'inscrit nécessairement dans une évolution vers des enjeux de notre monde contemporain, centré non plus sur une approche tactique pour séduire ou rendre plus attractive une idée, mais sur une approche stratégique pour créer de la valeur.

**« Désormais, plutôt que de demander aux designers de rendre une idée déjà développée plus attractive pour les consommateurs, les entreprises leur demandent de créer des idées qui rencontrent mieux les besoins et les désirs réels des consommateurs. Le premier rôle est tactique, et se traduit par la création limitée de valeur ; le nouveau rôle est stratégique, et conduit à d'extraordinaires nouvelles formes de valeurs » <sup>91</sup>**

Même si le Design Thinking a suscité de la méfiance de par son approche jugée mercatique, des auteurs d'abord dubitatifs ont fini par admettre que par ce concept du design les designers professionnels contemporains ont pu définir et théoriser leur pensée et pratique.

<sup>90</sup> Tim Brown, « Design Thinking »

<sup>91</sup> Tim Brown, op. cit

Ainsi **Don Norman** après avoir été critique a fini par admettre que « le Design Thinking est vraiment spécial. Plutôt qu'un « mythe utile », il s'agit en fait d'un « outil essentiel » au sens où c'est une méthode systématique d'innovation créative »<sup>92</sup>. En ligne avec ces propos, **Stéphane Vial** défend le Design Thinking comme ayant « l'immense avantage de rendre la capacité à faire du design et à innover accessible à tous, et non pas seulement à quelques individus isolés et bien-diplômés »<sup>93</sup>. De plus, « il contribue largement à vulgariser la culture design, notamment auprès des entrepreneurs, des ingénieurs, des décideurs, des médias, etc. Toutefois, le Design Thinking n'est qu'une méthode parmi d'autres et elle n'est pas pratiquée à ce jour par la majorité des designers, qui ont encore recours aux méthodes, parfois classiques »<sup>94</sup>. Il mesure son enthousiasme en recommandant une certaine vigilance comme le soutient Paola Antonelli, curatrice en design au MOMA de New York :

**« Le Design Thinking est au design ce que la méthode scientifique est à la science. Il concerne seulement les étapes, sans le savoir hérité de plusieurs années de formation. Le Design Thinking est un réel danger car, grâce à lui, de nombreuses entreprises pensent qu'elles font du design alors qu'elles n'en font pas. C'est devenu un terrain de jeux pour consultants, et une nouvelle manière pour de nombreuses entreprises d'abdiquer leur responsabilité à l'égard du design. »**<sup>95</sup>

Néanmoins, dans une société d'aujourd'hui dominée par une économie de connaissance et de services tournée vers des procédés, des services, des plateformes, de la communication, du collaboratif, autant d'activités centrées-humain, le Design Thinking a trouvé sa « raison

d'être » au travers de son processus créatif triptyque (inspiration, idéation et implémentation) pour humaniser l'offre et l'expérience des produits et services.

Mais selon **Apolline Legal**, designer et co-fondatrice de l'agence Où sont les Dragons, et **Sumi Saint August**, le processus d'innovation ne passe pas nécessairement par le Design Thinking, qui n'est qu'une des approches possibles. Le design est par sa théorie une activité professionnelle, qui a vocation à créer des artefacts, qui ont du sens et de la valeur pour de multiples parties prenantes, selon la théorie développée par **Klaus Krippendorff** pour qui le design a vocation à « donner sens aux choses ». En partant de cette dernière idée, **Roberto Verganti** expose qu'il existe deux manières de faire du design. La première consiste à faire sens de ce qui existe déjà, à questionner comment les utilisateurs donnent du sens aux choses et donner plus de sens aux objets. La deuxième approche plus radicale consiste à créer de nouveaux sens aux objets. <sup>96</sup>

La pratique du design implique donc la capacité à envisager de nouvelles significations et de les exprimer au travers d'une expérience sensible ainsi que le souligne **Richard Buchanan**<sup>97</sup> :

**« The skillful practice of design involves a skillful practice of rhetoric, not only in formulating the thought or plan of a product, through all of the activities of verbal invention and persuasion that go on between designers, managers, and so forth, but also in persuasively presenting and declaring that thought in products »**

<sup>92</sup> Don Norman, « Rethinking design thinking », Core77, 1<sup>er</sup> mars 2013 : <http://goo.gl/DUu2va>

<sup>93</sup> Stéphane Vial, « Court Traité du design », p.54, Ed PUF, 1<sup>ère</sup> édition « Quadrige », 2014, Mars

<sup>94</sup> Stéphane Vial, « Le Design », op. cit, p.103

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Ibid.

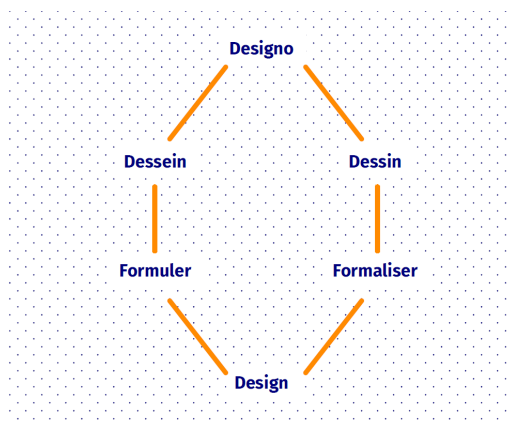
<sup>97</sup> Ibid. page 5



Apolline Le Gall, décrit le design comme une activité professionnelle s'articulant autour de deux dynamiques dans différents espaces du design:

**Formuler** : activité visant à élaborer le sens et les valeurs (par exemple une vision ou un problème à résoudre)

**Formaliser** : activité visant à donner forme à un dispositif perceptible par l'expérience sensible qui exprime ce sens (par exemple une affiche, un site web, un objet, un espace, un système de points de contacts dans un service)<sup>98</sup>



Selon différentes approches du design, la « formulation » et « la formalisation » se caractérisent par des processus de pensées et d'actions spécifiques reposant sur un travail d'analyse de terrain ou sur une élaboration par le designer de son intention ou de sa vision qu'il fait confronter à l'expérience de l'utilisateur ou à une vision systémique.

Ainsi dans l'approche du « design thinking », il s'agit de formuler un problème par un travail d'analyse d'un problème du point de vue de l'utilisateur par des enquêtes de terrain et de le résoudre en concevant une expérience désirable, viable et réalisable de l'utilisateur. Dans l'approche du « design de sens », l'exercice sera centré sur la signification accordée par les utilisateurs aux choses, objets et produits en la confrontant à la vision du designer indépendamment de toute recherche sur le terrain. Dans les espaces propres au « design projectif » et « design de recherche », il s'agit de formuler une intention ou une vision de science

humaine et sociale, sur un sujet ou un écosystème pour formaliser un dispositif visant à susciter le débat ou à soutenir la pensée complexe.

Pour Bruce Mau, célèbre designer canadien, dans son ouvrage « How Design Can Transform your World » (2009), le design, détaché des objets et des apparences, est de plus en plus compris dans un sens plus large comme « la capacité humaine à planifier et à produire les résultats souhaités ». Les réflexions de Susan Hurl réflexions sur la place du design thinking dans les professions du droit rejoignent cette vision, en plaidant pour une dimension universelle de la discipline, dépassant la sphère professionnelle, la science, l'art et l'ingénierie, pour qu'elle permette d'appréhender la capacité créative de l'humain, y compris le domaine du droit.

« Understanding design thinking and design processes holds promise in terms of understanding how we continually create and recreate. The things we design are not limited to physical objects but, rather, extend as far as our imaginations do into the abstract and the conceptual. Systems, ideas, and concepts exist primarily in our minds until we give them shape and form through words and human activity. .... How do we do this? Design practice and thinking attempt to describe a process by which we pull the hitherto unknown into the known and then improve on it and make it useful to our purposes. In satisfying both our needs and desires, design becomes "great" and ensures its own adoption, replication, scaling up, and evolution. It creates something we want to use as much as need to use...

We need to create something different, and, to do that, we need to think about the problems differently. Fascination with the concept of design seems to me to be linked to a view of humankind as having capacity and agency in our world to shape things into useful, beautiful, or helpful objects, artefacts, and systems. The more we realize our capacity and agency, the more we seek to design the world around us. In this way, design as a concept is intimately linked to our self-conception as creative beings.»<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Apolline Le Gall, Sumi Saint-August « The four spaces of design practice: drawing from design theory to enhance legal design practice » [https://www.researchgate.net/publication/344513216\\_The\\_four\\_spaces\\_of\\_design\\_practice\\_drawing\\_from\\_design\\_theory\\_to\\_enhance\\_legal\\_design\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/344513216_The_four_spaces_of_design_practice_drawing_from_design_theory_to_enhance_legal_design_practice)

<sup>99</sup> Susan Ursel « Building Better Law: How Design Thinking Can Help us be Better Lawyers, Meet New Challenges, and Create the Future of Law », p. 36

En formulant un sujet, une problématique, une intention ou une vision dont la solution ou le dispositif est formalisé par une forme perceptible, la créativité prend ainsi forme au travers de cet exercice qui caractérise l'activité du design. En tant que discipline fondée sur la matérialité, les artefacts jouent un rôle important dans la culture du design. La matérialisation des propositions et la visualisation du déroulement des étapes de travail du design permettent de révéler un état d'esprit et les valeurs. Le design thinking s'inscrit dans cette philosophie par ses artefacts, une des caractéristiques de son approche, comme les post-it, l'image d'un groupe réuni dans une salle autour d'un tableau blanc. Ces méthodologies propres au design constituent à elles seules des artefacts parce qu'elles sont représentées visuellement.

C'est pourquoi le design peut jouer un rôle de révélateur par la mise en lumière de la dimension intangible de notre fonction de juriste, à savoir notre capacité de concevoir par la créativité. Or le concept du design est étroitement lié à notre capacité de concevoir. C'est en ce sens que le design est un médium pour donner forme et sens à la créativité des juristes par le processus de formulation et de formalisation, mais encore faut-il définir ce qu'on entend par « créativité des juristes ».



Workshop ENSCI- Master IBD

Workshop ENSCI- Master IBD



### 1.3 Ce qu'on entend par créativité des juristes, quel rapport entre la créativité et les juristes ?

A la lecture des articles consacrés à la créativité des juristes, leurs auteurs évoquent de concert en introduction cette soi-disant contradiction ou incompatibilité entre la créativité et notre activité de juriste. La créativité serait-elle un concept inventé par et pour les juristes ? Les juristes peuvent-ils être créatifs ?

C'est par cette interrogation que le professeur Christophe Collard introduit sa réflexion sur la créativité dans les métiers du droit. « Comment peut-on penser en dehors du cadre alors qu'on est un expert d'une matière particulièrement technique et souvent perçue comme étant austère »<sup>100</sup>

Ainsi le **Professeur Brunon Dondero**, s'interroge aussi sur la place de la créativité dans ce métier austère qu'est le droit :<sup>101</sup>

« Si le juriste est celui qui parcourt les chemins du droit et qui guide autrui sur ces chemins, on ne voit pas comment il pourrait dans le même temps faire preuve de créativité. On ne peut prétendre parcourir un chemin qui a déjà été sécurisé du début à la fin et découvrir une nouvelle route dans le même temps. Si le juriste fait correctement son travail de juriste, il identifie les normes et les fait respecter, par ceux qu'il sert, dans le cadre d'une mission de conseil ou par ceux qu'il combat, dans le cadre d'un contentieux. Dans ce travail du juriste, il n'y a a priori pas de place pour la

créativité, pour une pensée qui serait « hors norme », et qui serait donc précisément à l'opposé de ce qu'on attend du juriste.

**«Comment peut-on penser en dehors du cadre alors qu'on est un expert d'une matière particulièrement technique et souvent perçue comme étant austère.»**

Comment peut-on être créatif, innovant, en un mot, original, alors qu'on attend précisément du juriste qu'il agisse et pense dans le système ?»

**Christophe Collard** et **Mark Raison**, consultant en innovation font également ce constat :

« On peut en convenir : ce que donne à voir traditionnellement le juriste est le parfait négatif de l'image romantique du créatif. Pour beaucoup, le créatif est nécessairement rêveur et excentrique (c'est-à-dire loin du centre, de la norme, de la réalité), quand le juriste a les deux pieds sur terre et fait preuve d'un certain conformisme (ou d'un conformisme certain). Au sein de l'entreprise, c'est dans les fonctions marketing et recherche & développement que l'on voit les créatifs, pas à la direction juridique. Ainsi, quand on interroge les managers à propos du regard qu'ils portent sur les juristes, aucun n'évoque leur créativité »<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Christophe Collard, Professeur de droit à l'EDHEC, « L'irrésistible ascension de la créativité dans les métiers du droit », *Revue Pratique de la prospective et de l'innovation* n°1, Mai 2020, 1

<sup>101</sup> Brunon Dondero, « La créativité et les juristes », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, n° 5 Sept 2016, dossier 46

<sup>102</sup> Christophe Collard et Mark Raison, « Créativité juridique : oxymore ou tautologie ? – Réflexion sur l'innovation en droit et créativité des juristes », *op. cit*



Une enquête menée en 2010, renouvelée en 2016, par le **Centre de recherche LegalEdhec et le Business & Legal Forum**, fait ressortir principalement ces adjectifs pour évoquer la perception par des dirigeants et managers du métier de juriste en entreprise : 1. « compétent », 2. « prudent », 3. « rigoureux ». Les termes « imaginaire » et « innovant » sont inexistant dans cette conversation avec les dirigeants et managers.<sup>103</sup>

**Béatrice Birh**, directrice juridique dans un grand groupe de laboratoire pharmaceutique, témoigne du même constat en soulignant que « le rapprochement entre l'activité juridique et la créativité ne va pas de soi de prime abord. Il y a un certain conservatisme qui s'attache à l'image des juristes et au rôle qu'on attend a priori d'eux. On les imagine rigides, seuls capables de « dire le droit » et dont le rôle est fondamentalement de fixer des limites, des bornes à l'activité de l'entreprise. Les qualités attendues relèvent de la méthode, de la précision, de l'expertise et d'une rigueur presque morale. On les imagine volontiers solitaires, isolés des opérationnels, entourés de codes et de livres, forcément un peu poussiéreux... On leur demande moins spontanément d'être innovants et créatifs. »<sup>104</sup>

Au-delà de cette fatalité qui semble frapper les juristes en les excluant du « savoir-crée » et en les privant de l'art de créer dans leur domaine, il convient de s'interroger sur le sens étymologique de ce vocable « créativité », sur le contenu et la forme de cette créativité ainsi que sur sa valeur d'usage au regard de leur activité.

Le **dictionnaire Larousse** donne cette définition du terme « créativité » qui est la « Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur ». Selon le **Centre National de Ressources textuelles et lexicales**<sup>105</sup>, la créativité est définie comme une « capacité, pouvoir

qu'à un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau. ». Du point de vue socio-psychologique, il s'agit d'une « capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné. Elle peut être mise en œuvre par un individu ou dans un cadre collectif par un groupe d'individus. ».

Selon **Christophe Collard**, « c'est la capacité à rechercher et produire des idées nouvelles et originales, inattendues, surprenantes : la créativité est de l'ordre de la production d'idées, il s'agit de penser autrement ; en ce sens, la créativité n'a pas de limite »<sup>106</sup>

Il convient de rappeler que le terme « créativité » est un néologisme d'origine américaine « creativity », qui est apparu dans le vocabulaire des socio-psychologues et plus tard dans les discours des publicitaires, comme **Alex Osborn**, l'inventeur du « brainstorming », un des premiers théoriciens et surtout praticien du raisonnement créatif. Son ouvrage « L'imagination constructive » sera à l'origine du terme « créativité » en France, qui va se répandre dans le langage français à partir de 1959, Osborn va promouvoir les méthodes et exercices pour aider à développer les capacités créatives d'un individu en se basant notamment sur sa propre expérience de gestionnaire d'activités de création ainsi que sur l'observation de créatifs notoires.<sup>107</sup> Il aura influencé les débats à l'Académie française en 1971 entre les artistes et les ingénieurs sur la définition du mot « créativité » dans le dictionnaire. En effet, l'ingénieur du Corps des Mines, Louis Armand suggérerait de définir la créativité comme étant « une dimension, méthode concrète, rationnelles, un lien entre productivité et imagination constructive » auquel Raymond Queneau lui répondait que la créativité était vide de sens, « elle est une notion creuse, une mode pseudo-intellectuelle », ce sont les contraintes qui favorisent la créativité et non pas les méthodes.

<sup>103</sup> LegalEdhec Research Centre, Business & Legal Forum, « Comment les managers perçoivent-ils le droit et les juristes ? », <https://www.edhec.edu/fr/le-droit-et-les-juristes-vus-par-les-dirigeants-et-les-operationnels>

<sup>104</sup> Béatrice Birh, « « Créativité à bon escient » - Les clés de la mise en place d'un processus créatif chez les juristes », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, n° 5 Sept 2016, dossier 44<sup>1</sup>

<sup>105</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/cr%C3%A9ativit%C3%A9>

<sup>106</sup> Op. cit

<sup>107</sup> V. A. F. Osborn, *L'imagination constructive. Comment tirer parti de ses idées. Principes et processus de la pensée créative et du « brainstorming »* : Dunod, 1959, traduit par G. Rona et P. Dupont (le titre original en anglais est : « Applied Imagination »).

On retient de ces définitions que la créativité repose sur la combinaison de deux éléments, l'un est en amont et invisible, à savoir la capacité d'imaginer, le deuxième est en aval et visible, à savoir un résultat immatériel ou matériel. Cette notion relève de l'ordre de la pensée et d'un état d'esprit dont la finalité est de matérialiser quelque chose de nouveau. C'est en ce sens que la créativité conditionne l'innovation.

Selon **Osborn**, « l'imagination constructive est une imagination appliquée à la solution de problèmes pratiques, orientée vers des réalisations concrètes, des solutions qui présentent un degré de nouveauté variable. C'est avant tout une affaire de méthodes, qui se sont spécialement développées dans la sphère managériale. Il en est ainsi de l'antienne « Thinking Outside the Box »<sup>108</sup>. Cette célèbre formule invite à sortir du système, « penser différemment, à aborder une question ou un problème sous un nouvel angle d'attaque, de façon non conventionnelle. Autrement dit, il s'agit d'orienter sa réflexion hors des sentiers battus... ou « en dehors de la boîte ». C'est à cette invitation que renvoie le slogan longtemps utilisé par Apple, un champion incontestable de l'innovation « Think Different ».<sup>109</sup>

Comment sortir de son « cadre légal » pour être en capacité créative en ayant une pensée « hors norme » ou en faisant un pas de côté alors qu'on attend précisément du juriste qu'il agisse et pense dans le système car le droit est le système et le juriste incarne le système ? A cette question le professeur Christophe Collard évoque la réalité de la créativité des juristes. En effet, l'existence d'un cadre n'empêche pas la créativité, mais bien au contraire les contraintes inhérentes à un cadre incitent à la créativité. Quant au cadre juridique en lui-même, par l'imperfection des textes, les vides juridiques se créent et constituent un terreau propice sur lequel peut germer la créativité du juriste. Par ailleurs, penser hors du cadre juridique ne signifie pas l'ignorer mais oser faire bouger les lignes établies par les juges pour faire évoluer la jurisprudence. « Enfin - et peut-être, surtout - ce n'est pas seulement au cadre « légal » que l'on doit

faire référence, mais aussi à la façon dont le juriste pratique son métier, à l'organisation de la fonction juridique, à la nature des relations qu'elle entretient avec les autres départements, au rôle que doit jouer le juriste dans l'entreprise... La créativité du juriste peut s'exercer dans le droit, mais aussi en dehors : penser « out-of-the-box », c'est également sortir du champ clos du droit. Autant de dimensions distinctes de la pratique de la créativité chez les juristes »<sup>110</sup>

Cette analyse mobilise le concept de créativité des juristes dans deux espaces : la créativité dans l'objet (le droit) et la créativité du sujet (le juriste)<sup>111</sup>. C'est dans ce dernier espace que le juriste peut pleinement faire œuvre de créativité de trois types, que le professeur **Christophe Collard** qualifie de créativité fonctionnelle, organisationnelle et stratégique.

La créativité fonctionnelle, est celle qui contribue à l'identification et à la définition de la mission de la direction juridique, de ses outils, ses méthodes et process, son mode opératoire, sa communication, etc. Tandis que la créativité organisationnelle, elle porte sur des thématiques de nature transversale relatives à l'ensemble des relations de la direction juridique avec les autres métiers de l'entreprise pour diffuser la culture juridique auprès des clients internes. Et enfin, la créativité stratégique est celle qui questionne la relation entre la direction juridique et la direction générale pour définir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, identifier les opportunités, etc.<sup>112</sup>

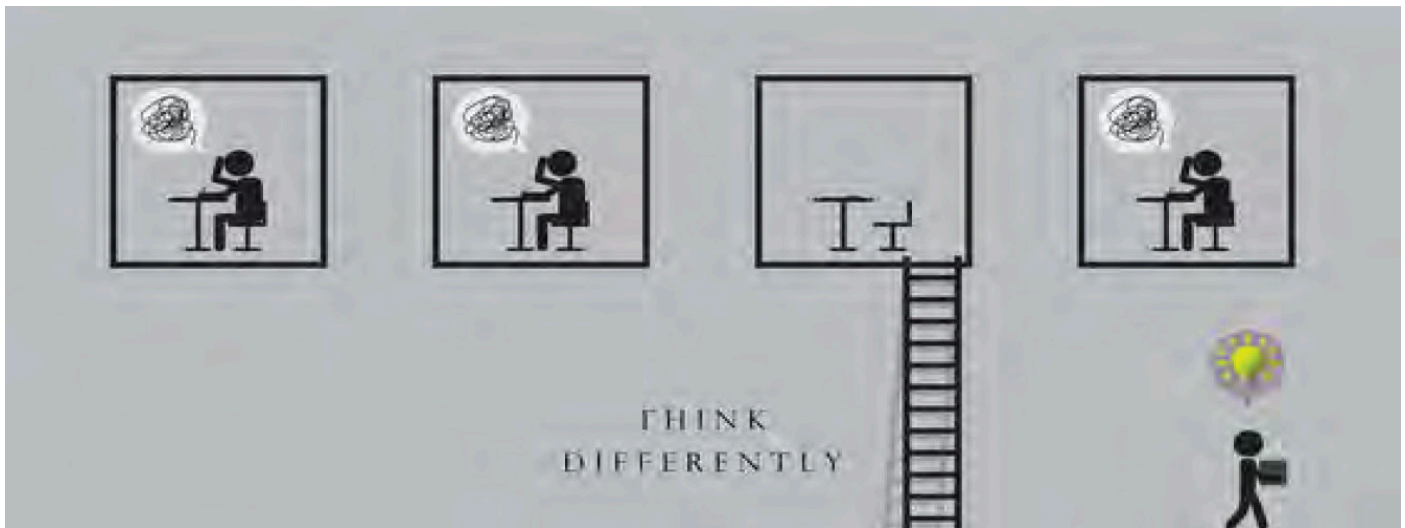
<sup>108</sup> Christophe Collard, Professeur de droit à l'EDHEC, « L'irrésistible ascension de la créativité dans les métiers du droit », *Revue Pratique de la prospective et de l'innovation* n°1, Mai 2020, 1

<sup>109</sup> Brunon Dondero, « La créativité et les juristes », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, n° 5 Sept 2016, dossier 46

<sup>110</sup> Christophe Collard et Mark Raison, « Créativité juridique : oxymore ou tautologie ? – Réflexion sur l'innovation en droit et créativité des juristes », *op. cit*

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> *Ibid.*



Les dimensions de cette créativité ainsi tracées, se pose alors la question de savoir comment les juristes peuvent susciter la créativité et apprivoiser la manifestation et la pratique de cette créativité. La créativité est-elle une qualité à rechercher chez un.e juriste ? Comment susciter la créativité des juristes ? Quelles sont les attitudes et pratiques favorables au développement de la créativité des juristes ? Pourquoi les juristes doivent-ils porter attention à la créativité ? Comment peut-on être créatif ? A quoi sert la créativité des juristes ?

De son regard de directrice juridique de terrain, **Béatrice Birh**, évoque que « la créativité, c'est 95 % de travail et 5 % d'innovation » a dit Linus Pauling. Le processus créatif au sein de l'entreprise demande un important travail préalable de défrichage, que ce soit de la législation applicable et des paramètres propres à l'entreprise, mais aussi de concertation avec les opérationnels. Il est important d'être ouvert au dialogue interdisciplinaire et aux opinions divergentes, mais aussi de ne pas avoir peur de lancer de nouvelles idées ou ébauches. Ce processus nécessite de mettre en place des vecteurs de communication qui permettent de développer une intelligence collective, faite d'interactions et d'itérations, intégrant les retours d'expériences des clients internes »<sup>113</sup>

La créativité des juristes serait donc non seulement une manière de faire mais aussi une manière d'être afin de mettre en pratique ses idées au service de leur direction juridique elle-même étant au service de la stratégie et de la performance de l'entreprise. « La créativité n'est en effet pas une fin en soi...Autrement dit, la créativité doit être finalisée : pourquoi dont on être créatif ? A propos de quoi ? Quelles sont les priorités ? Quelles que soient ces priorités, il est probable que la pratique de la créativité aidera à les atteindre de façon originale »<sup>114</sup>. A cet égard, **Christophe Collard** dresse quelques indicateurs d'attitudes favorables au développement de la créativité, notamment « la curiosité et l'ouverture d'esprit, l'attrait pour ce qui est nouveau », « la remise en question des vérités, dogmes, certitudes et tabous » et « la confiance en sa capacité à trouver des solutions nouvelles et à surmonter les obstacles à leur mise en œuvre »<sup>115</sup>.

La créativité des juristes serait-elle donc une question d'attitude, à l'image de cette célèbre définition du design donnée par Lászlo Moholy-Nagy pour qui le design est une attitude, un comportement face au monde et à la nouveauté.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> Béatrice Birh, « « Créativité à bon escient » op. cit, p. 39

<sup>114</sup> Christophe Collard, op. cit, page 27

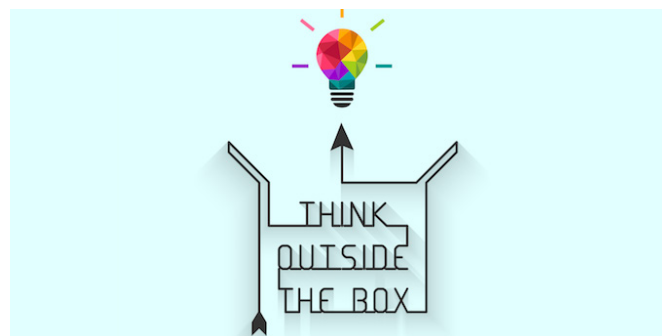
<sup>115</sup> Ibid. page 24

<sup>116</sup> Laszlo Moholy-Nagy, «Peinture Photographie Film»



Si le design dans son ensemble participe à donner forme à nos idées et actions, le faire entrer dans le domaine juridique relève d'une complexité particulière, car créer et concevoir la transformation au sein d'une direction juridique c'est oser désobéir à un système préétabli et oser déranger la perception des autres, pour façonner et changer notre mode de pensée et notre mode de fonctionnement. Etre créatif c'est dépasser les enjeux juridiques et cette attitude peut s'inscrire dans nos pensées et actions comme un fait, qui peut favoriser des répercussions sur la manière d'être dans l'exercice de notre fonction et sur nos relations avec les parties prenantes au sein de l'entreprise. Ce qui semble faire sens pour le design dans les métiers du droit ce n'est pas exclusivement la recherche des besoins de l'utilisateur par l'empathie mais aussi une attitude de transformation par la création de valeur et de sens en engageant des dispositifs et des dispositions nouveaux pour façonner notre créativité.

Le design dans la sphère du droit nécessite donc un état d'esprit, une attitude « Think out of the box », afin de susciter la créativité. Le design affecte notre mode de pensée, il aide à structurer et encadrer la créativité. Le design interroge, invente et conçoit les espaces, structure notre modèle d'organisation, encadre nos actes et tente de transformer, d'harmoniser son environnement à de nouvelles valeurs autres que la performance économique et stratégique. En pensant leur créativité dans, par et au travers du design, les juristes formulent une conscience, celle de concevoir et de produire des effets par l'acte créatif. A cet égard, les travaux de Stéphane Vial mettent au cœur du design la production d'effets découlant l'acte créatif, qu'il considère comme un élément constitutif fondamental du design. Il distingue trois champs d'effets du design : ontophanique (amélioration de la qualité d'expérience vécue), callimorphique (recherche du beau et de l'harmonie) et socioplastique (réenchanter la manière d'exister ensemble par des formes matérielles). Ces effets mettent en lumière la relation de réciprocité entre forme extérieure et expérience vécue, c'est en ce sens que le design crée les surfaces tactiles et visuelles de notre cadre d'expérience.



Le design est un vaste domaine d'activité, qui articule en permanence des phases de réflexion, de conception et de création à des phases de réalisation, de production, de diffusion et de communication. C'est au travers de ces différentes phases d'activité du design que pourrait se structurer la créativité organisationnelle, fonctionnelle et stratégique du juriste. Cette créativité participe par ailleurs aux démarches d'innovations juridiques et toute direction juridique appelée à prendre part à la stratégie de l'entreprise a conscience que sa capacité d'innover est un enjeu et un défi majeur pour s'intégrer dans le cœur battant de l'activité de l'entreprise et sa création de valeur.

En particulier, ces dernières années l'arrivée de l'open data, la complexification galopante des normes juridiques, l'explosion de nouvelles solutions technologiques d'automatisation d'actes juridiques, d'outils de recherches intelligentes et leur prégnance de la cadre quotidien des directions juridiques, avec l'apparition de nouvelles fonctions juridiques comme les « legal operations officer » et de nouvelles offres du marché pour des prestations de services juridiques (LPO), ont considérablement bouleversé le modèle organisationnel et fonctionnel des directions juridiques, appelées à relever de nombreux nouveaux défis. Elles ont pris la mesure de la nécessité de transformer leur pratique, d'adopter de nouvelles postures en mode de gestion de projet et de concevoir de la valeur qui est attendue d'elles.

Ce changement de paradigme a été propice à l'incursion du design dans la sphère juridique en faisant émerger un nouveau territoire d'exploration pour le design sous le concept de legal design, dont les contours sont encore mouvants et flous car subsiste cette interrogation sur les fondamentaux et méthodologie du legal design. S'agit-il d'un territoire exclusif du design ou s'il s'agit d'un pont jeté entre deux territoires, le design et le juridique.

## 2

# LEGAL DESIGN, UN NOUVEAU TERRITOIRE DU DESIGN OU UNE RELATION ENTRE DEUX TERRITOIRES (LE DESIGN ET LA CRÉATIVITÉ DES JURISTES) ?

La transformation numérique dans le monde du droit ces dernières années a fait émerger des défis multidimensionnels pour les professions du droit, dont les directions juridiques, confrontées à l'injonction d'innovations systémiques et stratégiques. Parmi les approches convoquées dans cette démarche de transformation, le legal design, d'abord exploratoire, a été une approche systématique dans ce cheminement vers l'innovation juridique.

Ce concept legal design a été théorisé par Margaret Hagan qui le définit comme une approche design centrée sur l'humain appliquée au monde du droit, afin de rendre les systèmes et services juridiques plus centrés sur l'humain, plus utilisables et plus satisfaisants. Elle a ouvert la voie à d'autres théoriciens et défenseurs venus alimenter les ressources doctrinales avec des tentatives de définition et de propositions méthodologiques.

Au-delà de ces débats d'ordre théorique et méthodologique, on peut s'interroger sur la notion qu'invoque ce terme et sur la théorie de ce concept. S'agit-il d'une conquête par les professions du droit du champ du design pour se l'approprier et le modéliser spécifiquement aux pratiques des juristes ? Ou bien s'agit-il d'une tentative de rapatriement de la sphère juridique par le design dans son propre champ ?

Tout comme cette impossibilité de donner une définition unique et stable au concept du design, ce nouveau vocable legal design serait-il aussi voué à subir le même sort tant ses contours et contenu demeurent imprécis, en dépit des tentatives de le rattacher à la théorie et pratique du design thinking.

À ce jour, en dépit des nombreux articles et études écrits par des auteurs et professionnels aux horizons aussi variés les uns que les autres, il existe peu d'ouvrages universitaires ou de recherches en science consacrés

au concept legal design, contrairement à d'autres secteurs, comme dans le secteur de la santé ou des administrations publiques pour lesquels une pléthore de recherches ont été consacrées à l'identification de la valeur stratégique que le design leur apporte. Ce n'est qu'au cours des cinq dernières années qu'on a observé, au fil des actions et pratiques, un discours plus construit sur le rôle du design dans le droit.

La nouveauté de cette matière dans un segment d'activité qu'est le droit, un monde de surcroît rigoriste, explique aussi les raisons de l'imprécision de ses contours et de son contenu et de l'absence d'une approche structurelle qui lui est propre.

En France, plus particulièrement, l'exploration du legal design ne fait que débuter, et en dépit des balbutiements exploratoires de ce concept liés à certaines incompréhensions de la dimension du design, ses praticiens plaident désormais avec conviction, avec à l'appui des preuves par des témoignages (à l'occasion des ateliers de formation ou des sommets du droit), les promesses certaines de ses effets bénéfiques sur les innovations juridiques. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la prolifération d'offres des acteurs naissants sur ce nouveau marché, qui marque l'intérêt croissant des directions juridiques pour le legal design afin de les accompagner dans une démarche innovations juridiques.

## 2.1 Legal design, de ses origines américaines aux balbutiements exploratoires dans la communauté juridique en France

Il n'existe pas de recherches académiques et de doctrines en France sur le legal design, les quelques rares études à caractère académique sur le legal design viennent essentiellement de l'étranger. Un ouvrage de référence sur le legal design a été publié en Octobre 2021, sous la direction notamment de Margaret Hagan, Helena Haapio et Michael Doherty qui ont contribué par ailleurs à une riche littérature sur le legal design. On voit aussi l'arrivée des manuels de vulgarisation du concept legal design avec une proposition d'approche méthodologique.<sup>118 119</sup>

Dans ses travaux de recherches sur la pratique du design dans la sphère du droit, **Armanda Perry-Kessaris** évoque que les contours sont émergents et controversés du concept legal design, au cœur duquel, la thématique de la communication des juristes occupe une place centrale, à laquelle le design est d'un apport déterminant. En effet, pour expliquer cet intérêt des juristes pour le concept legal design, elle identifie trois préoccupations, qui ont été des éléments déclencheurs de ce concept.

**« three lawyerly concerns (the need to communicate; the need to balance structure and freedom; and the need to be at once practical, critical and imaginative). ....Designerly ways (which specialise in communication, emphasis experimentation and involve 'making things visible and tangible) can both improve lawyerly communication and generate new spaces of 'structured freedom' in which lawyers can be at once practical, critical and imaginative »<sup>120</sup>**

Si cette connexion du design avec la sphère juridique tire sa source des préoccupations des juristes à mieux communiquer l'information juridique, il convient de rappeler que l'influence du design sur le droit remonte à une période plus lointaine. Ainsi le mouvement du langage clair aux Etats Unis apparu à partir de 1963 avec l'ouvrage de David Millinkoff « The Language of Law » a marqué un début d'incursion du design dans la sphère du droit sous l'angle de la recherche linguistique, avec un tournant plus marquant dans les années 1970 par la théorie et l'activité du design d'information, qui cependant n'a pas suffi à déclencher une discipline chez les juristes pour une meilleure accessibilité et lisibilité des textes de loi ou pour innover la communication des juristes. La combinaison des termes « legal » avec « le design » est apparue pour la première fois dans une étude du professeur Dr. Colette R. Brunschwig, en charge de la division Legal Visualization à l'université de Zurich.

Mais ce sont plus particulièrement les travaux et actions de trois pionnières, qui ont été l'élément déclencheur de la visibilité de ce nouveau concept à partir de 2013 par l'emploi du vocable legal design dans le cadre du « Legal Design Jam » un événement en partenariat avec l'université de Stanford en Californie.<sup>121</sup>

<sup>117</sup> Marcelo Corrales Compagnucci, Helena Haapuo, Margaret Hagan and Michael Doherty « Legal Design: Integrating Business, Design and Legal Thinking with Technology, Ed. Edward Elgar, 2021

<sup>118</sup> Astrid Kohlmeier, Meera Klemola « The Legal Design Book, Dping Law in the 21st Century », 2021

<sup>119</sup> Barbara de Muro, Marco Impriale « Legal Design », blabla come bla bla bla ... » (version italienne), ed Giuffrè 2021

<sup>120</sup> Perry-Kessaris, A (2019) 'Legal design for practice, activism, policy and research' 46:2 Journal of Law and Society 185-210, <https://ssrn.com/abstract=3295671>

<sup>121</sup> <http://legaldesignjam.com/>



**Margarte Hagan**, de formation juriste, Directrice du Legal Design Lab, Stanford Law School et conférencière à Stanford (d.school) a théorisé le legal design grâce à son ouvrage « **Law by design** » dans lequel elle calque le concept du legal design sur la théorie et la pratique du design thinking. Le cœur de ses travaux porte essentiellement sur l'accès à la justice aux Etats Unis en partant de cette définition qu'elle retient du concept legal design.

« **Legal design is the application of human-centered design to the world of law, to make legal systems and services more human-centered, usable, and satisfying** »

Ses travaux ont ouvert la voie à d'autres initiatives comme celles menées remarquablement par Helena Haapio et Sefania Passera qui ont œuvré pour une nouvelle génération de contrats plus ergonomiques et centrés sur les besoins de l'utilisateur, par des travaux de recherche et des contributions comme celles auprès de l'association World Commerce and Contracting.

## Explore Library

Filter by pattern family:

SHOW ALL EMPHASIS EXPLAINERS LAYERING LAYOUT NAVIGATION **ORGANIZING** REVIEWING SUMMARIZING TONE OF VOICE VISUALS



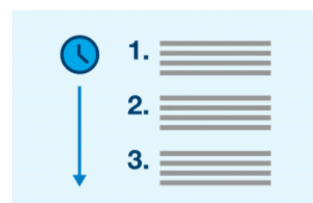
Accordion

LAYERING LAYOUT NAVIGATION  
ORGANIZING LAYERING LAYOUT  
NAVIGATION ORGANIZING



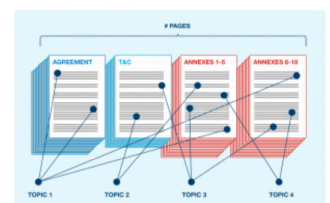
Business terms first

TONE OF VOICE NAVIGATION  
ORGANIZING



Chronological order

NAVIGATION EXPLAINERS  
ORGANIZING REVIEWING

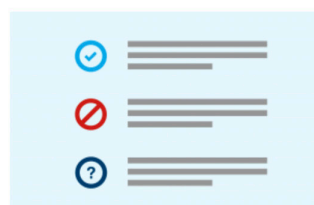


Contract document map

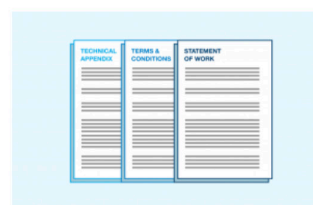
VISUALS NAVIGATION ORGANIZING



Guidance notes



Icon system



Prominent section start



Skimmable headings

World Commerce & Contracting\_Contract Design Pattern Library-  
<https://contract-design.worldcc.com/library>

<sup>122</sup> Margaret Hagan, <https://www.lawbydesign.com/>

<sup>123</sup> Passera, S., Haapio, H. & Curtotti, M. (2014). Making the meaning of contracts visible – Automating contract visualization. In E. Schweighofer, F. International Legal Informatics Symposium IRIS 2014 (pp. 443–450). Wien, Austria: Österreichische Computer Gesellschaft

Passera, S., Haapio, H., Barton, T.D (2013). Innovating Contract Practices: Merging Contract Design with Information Design. Proceedings of the IACCM Academic Forum on Contract and Commercial Management 2013, 8th October '11, Phoenix, USA

Passera, Stefania, and Helena Haapio. 2013. "Transforming Contracts from Legal Rules to User-Centered Communication Tools: A Human-Information Interaction Challenge." Communication Design Quarterly, no. April: 38–45. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2466498>

Helena Haapio, également de formation juriste, docteur en droit et ex-juriste d'entreprise et consultante en legal design, par sa thèse de doctorat et ses travaux sur les contrats de nouvelle génération, s'est investie dans les recherches pluridisciplinaires axées sur les moyens d'améliorer la qualité - notamment la fonctionnalité et la facilité d'utilisation - des contrats. Grâce à une approche proactive, à la conception et à la visualisation de l'information, elle cherche à changer fondamentalement la façon dont les contrats et le droit sont conçus, communiqués, perçus et enseignés.<sup>124</sup>

**« Many legal problems are caused by misunderstandings. People do not read complex documents. Even if they do, they may not find what they look for or understand what they find. (Helena Haapio) shows how proactive legal care can help, not only to deal with challenges of complex legal information, but also to improve access to justice and prevent unnecessary problems. Enhancing clients' self-care by promoting their legal literacy is a central strategy for this purpose. Changing how documents are framed and presented is another. We propose a new mindset for lawyers, with a focus on the users and on using the law for the advancement of the common good. With this mindset, it becomes natural to look for skills and tools to present legal information in more engaging and actionable ways. Design patterns offer a way to identify and share such tools, for the benefit of lawyers and clients alike. »<sup>125</sup>**

Une autre pionnière, profil non-juriste, a rejoint ce mouvement, Stefania Passera, chercheuse doctorante (MIND Research Group, Aalto University School of Science, Helsinki, Finland) et consultante indépendante en design d'information, qui par son vif intérêt pour les thématiques relatives à la complexité de la matière juridique a centré ses travaux sur la visualisation des contrats. Son approche vise à rendre les contrats plus clairs et plus conviviaux à l'aide d'une meilleure typographie, d'une meilleure structuration et visualisation des informations. Son objectif n'est pas d'embellir les contrats, mais d'aider les lecteurs à donner un sens à des informations complexes, à établir un support de communication transparent et de confiance avec leurs partenaires et à assurer le succès de leurs activités.<sup>126</sup>

Les trois pionnières ont promu la discipline legal design en créant un réseau interdisciplinaire d'universitaires et de praticiens du droit, du design et d'autres domaines, Legal Design Alliance (LeDA) et élaboré un manifeste collaboratif consacré au legal design autour d'un engagement à rendre le système juridique plus efficace et plus centré sur l'humain afin d'instaurer une relation de confiance et d'efficacité entre les citoyens, utilisateurs et avocats, juges.<sup>127</sup>

Le concept legal design a par ailleurs fait son entrée dans des universités américaines<sup>128</sup> et européennes<sup>129</sup> qui l'ont intégré dans leur programme d'enseignement dans l'optique de favoriser le développement des compétences en legal design des futur.es juristes.

<sup>124</sup> Helena Haapio, « Next Generation Contracts: A Paradigm Shift" (2013), ed Lexpert, 2013

<sup>125</sup> Marcelo Corrales, Helena Haapio, Margaret Hagan and Michael Doherty (eds), *Legal Design: Integrating Business, Design, & Legal Thinking with Technology* (Edward Elgar Ocr. 2021)

<sup>126</sup> Passera, S., Kankaanranta, A., Louhiala-Salminen, L. (2017). *Diagrams in Contracts: Fostering Understanding in Global Business Communication*. *IEEE Transactions of Professional Communication*. Vol.60, n. 2, DOI: 10.1109/TPC.2017.2656678,

Passera, S., Smedlund, A., & Liinasuo, M. (2016). *Exploring contract visualization: Clarification and framing strategies to shape collaborative business relationships*. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2(1-2), 69- 100. <https://doi.org/10.1177/2055563616669739>

<sup>127</sup> LeDA, *The Legal Design Manifesto*, site web [www.legaldesignalliance.org](http://www.legaldesignalliance.org)

<sup>128</sup> Dangel Stephanie, Hagan Margaret, Williams James Bryan, *Designing Today's Legal Education for Tomorrow's Lawyers: The Role of Legal Design, Technology and Innovation*, 2018

<sup>129</sup> <https://www.law.kuleuven.be/citip/en/news/item/old/legal-design-jam>

En moins de 10 ans le concept legal design a pris de l'ampleur au-delà du cercle des théoriciens, grâce à la mobilisation d'une communauté internationale de professionnels contribuant à la visibilité de ce concept notamment par des sommets à l'échelle internationale, dont le célèbre **Legal Design Summit de Helsinki** réunissant des juristes du monde entier La popularité du design thinking a eu une influence significative sur la structuration des approches du legal design, qui ont en effet progressivement intégré un modèle d'approche centré utilisateur par l'empathie.

En France, le mouvement manque de cohérence et est encore dans une phase exploratoire. Même si une majorité d'articles de média professionnelle<sup>131</sup>, qui constitue la principale ressource documentaire sur le concept legal design, parle de l'année 2017 comme marquant l'arrivée du legal design en France, quelques actions isolées avaient tenté dès 2011 de promouvoir une approche du design d'information dans le droit pour rendre lisible l'information juridique par des images et un langage clair.<sup>132</sup> Un article d'**Olivia Zarcate** publié en 2015 a fait une intéressante analyse sur les origines de la visualisation du droit pour une meilleure compréhension et accessibilité de l'information juridique.<sup>133</sup>

Mais ces premières contributions n'ont pas été suffisamment partisans pour asseoir les premiers édifices du legal design, et aussi parce que la maturité des juristes pour une approche par le design n'était pas encore au rendez-vous.

« Le legal design, effet de mode ? La définition même du concept divise. E si derrière cet anglicisme se trouvaient en réalité de nouveaux modèles d'innovation ? Et si le legal design dessinait les contours d'une prestation

juridique innovante plus moderne, plus lisible, plus accessible ? « Vous n'avez pas peur du ridicule avec vos dessins ? s'est entendu dire un avocat qui donnait une formation pour le legal design » Si une certaine méfiance continue à s'exprimer à son encontre alors que d'autres l'appliquent sans avoir une réelle visibilité du chemin à emprunter, un consensus semble se dégager sur les nombreuses facettes de sa finalité, qui tournent autour de la lisibilité, accessibilité, dynamisme de lecture, modernité, communication optimale. « La méthode porte d'autres promesses d'ordre systémique. En incitant les juristes à se montrer créatifs et à repenser la prestation juridique, le legal design s'invite dans la réflexion sur les mutations des professions juridiques face au numérique »<sup>134</sup> et à la mutation du paysage des métiers du droit.

A partir de 2017, de nouveaux entrants aux profils étonnamment variés ont pris le relais, par une offre pléthorique de prestations faisant émerger un nouveau marché du droit porteur de nouvelles promesses de succès, où tout le monde semble vouloir revendiquer sa pierre à apporter à l'édifice.<sup>135</sup> Parallèlement d'autres acteurs se sont aussi positionnés, notamment des associations comme **Open Law**<sup>136</sup> dont les travaux et réflexions ont permis d'infuser une définition de ce concept et le milieu de la formation comme des écoles d'avocats (ERAGE, EFB et IXAD), ainsi qu'à l'EDHEC Business School, dont **Christophe Roquilly**, Ph. D, professeur de droit, Directeur de l'EDHEC Augmented Law.

<sup>130</sup> <http://www.legaldesignsummit.com/>

<sup>131</sup> Ghislaine Brenas, « L'intérêt du legal design pour les professionnels du droit », *Revue Pratique de la prospective et de l'innovation* n°2, Octobre 2019, 1

<sup>132</sup> Miroslav Kurdov (*SketchLex*) et Olivia Zarcate (*Imagidroit*)

<sup>133</sup> Olivia Zarcate, « Legal Design ou design du droit, révolution copernicienne de l'information juridique », dans « *Communication Juridique et Judiciaire* » pages 115 et s., Ed. Larcier 2015

<sup>134</sup> Florence Creux-Thomas, « Le legal design, gadget ou opportunités pour les avocats ? », *La Semaine Juridique, ED Générale* n°51, 16/12/2019, 1321

<sup>135</sup> <https://www.precisement.org/blog/Legal-design-faire-comprendre-le-droit-francais-avec-du-graphisme-et-un-langage.html>

<sup>136</sup> <https://openlaw.fr/travaux/cycles/think-led-legal-design>



Institute, Doyen honoraire de la faculté et de la recherche présente l'intérêt d'une formation en legal design pour les étudiants :

« Nous proposons une approche du legal design au sens large. L'objectif est de faire réfléchir les étudiants à la manière de construire des services juridiques innovants dans les cabinets et les entreprises. C'est une façon différente de voir le droit qui oblige à une certaine agilité »,

Il convient de faire noter aussi que l'ENSCI accueille quelques juristes dans le Master Innovation by Design.<sup>137</sup> Plus récemment, l'association Lab Legal créée en 2021, un collectif d'acteurs issus de nombreuses pratiques (legal design, langage juridique clair, legal tech...) dans l'optique de soutenir l'accessibilité, la transformation et l'innovation juridiques, se revendique une « vision du legal design (s'inscrivant) dans une longue tradition de pratique et de théorie du design, et dans le sillage de l'ensemble du travail académique et pratique autour du legal design réalisé depuis près de 10 ans, dans le monde...

Dans cette perspective, notre vision du legal design est large, et ne se réduit ni à la visualisation (les "petits dessins sur les contrats"), ni au "Design thinking" (les post-its sur les murs), ni au co-design, elle englobe les approches traditionnellement liées au design, à la communication juridique, à la méthodologie du langage clair »<sup>138</sup>

Encore balbutiante dans ses initiatives, l'arrivée de ce collectif s'inscrit dans une volonté de la communauté française, en ligne avec les actions de la communauté internationale, de s'organiser et de se structurer autour de l'accessibilité du Droit, du Legal Design et du Langage clair.<sup>139</sup>

Enfin, animée par la même volonté de promouvoir cette nouvelle discipline, l'agence Où sont les dragons, fondée par deux designers, est une coopérative de recherche-design, qui mobilise le design dans trois segments : le design des organisations, le design de

stratégie et le design du droit. Dans ce dernier segment portant sur la sphère juridique, les deux fondateurs ont identifié les enjeux du legal design : rendre plus lisible et plus compréhensible le droit à différents types sans dénaturer le sens du texte, faciliter une meilleure compréhension de la matière juridique pour réduire les contentieux, améliorer l'expérience « utilisateur » des justiciables et enfin rendre appropriable et mettre en débat les questions juridiques. L'agence propose par ailleurs un programme de recherche et de formation en legal design, dont la vocation est de « théoriser les évolutions du monde du droit et de ses pratiques à travers une approche interdisciplinaire suivant quatre axes principaux :

1. Design du droit, en explorant les effets de la mobilisation du design dans le droit.
2. Droit et algorithmes, en étudiant les transformations du droit, de sa pratique, de ses acteurs sous l'effet de la numérisation et de l'algorithmisation.
3. Droit et innovation, en interrogeant comment les cadres juridiques de l'action peuvent constituer des freins, mais aussi des leviers d'innovation.
4. Fabrique de la loi, en questionnant les parcours de "fabrication" de la loi et de la matière juridique. »<sup>140</sup>

Le paysage français du legal design, bien qu'encore flou dans ses contours, se dessine ainsi progressivement au travers des actions promues par des acteurs, qui en dépit de la diversité de leurs horizons et pratiques, mobilisent leur approche et vision dans une perspective commune, celle d'humaniser le droit et les professions du droit par l'empathie. Les propositions de méthodologie, qui émergent de leurs pratiques semblent en grande majorité converger vers une approche faisant une pure application de la méthodologie du design thinking, et dont le principal résultat est de délivrer un outil rendant claire, accessibles voire ergonomiques l'usage du contenu juridique, des process juridiques et des contrats.

<sup>137</sup> <https://formation-continue.ensci.com/innovation/innovation-by-design>

<sup>138</sup> <https://transformations-droit.com/nouveau-le-village-du-legal-design>

<sup>139</sup> <https://www.village-justice.com/articles/creation-collectif-lab-legal-autour-accessibilite-droit-legal-design-langage,36695.html>

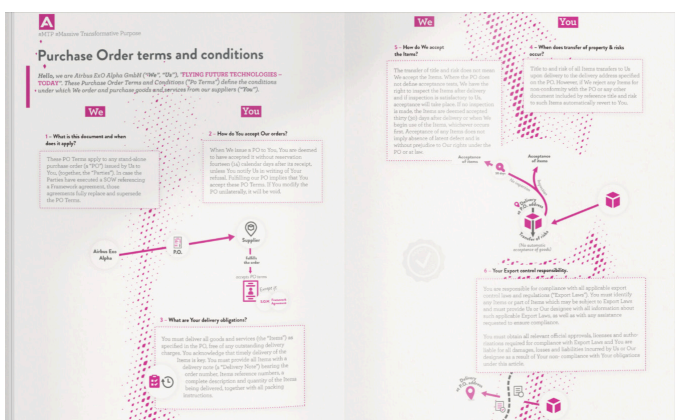
<sup>140</sup> <https://ousontlesdragons.fr/formations/chaire-innovation-publique/>

Ainsi des acteurs sur ce marché émergent, conscients du potentiel qu'offre le legal design dans ce contexte favorable lié aux recherches d'une meilleure accessibilité à aux norme et système juridique, ont centré leurs offres autour de l'amélioration de la compréhension de la matière juridique. Il est à noter que la majorité de leurs fondateur.ices ont un parcours de juriste en entreprise. Ainsi par exemple, et pour n'en citer que quelques-unes, l'**agence Juste Cause**, fondée par une ex-directrice juridique, une des premières agences à se lancer dans des prestations portant sur la visualisation graphique (infographie, visuels...) de l'information juridique, a évolué à mesure que le concept legal design gagne en visibilité, en proposant des services de conception centrés utilisateurs, notamment les processus contractuels afin que chacune des étapes à suivre pour signer et exécuter un contrat avec un partenaire soit compris et intégré par ses utilisateurs.

Les récents arrivants sur ce nouveau marché, comme l'agence **Amurabi Innovation Juridique** par le design, dont la fondatrice est une ancienne directrice juridique, proposent aussi bien d'élaborer des processus contractuels interactifs, consistant à rendre les commerciaux autonomes dans leurs parcours d'utilisateurs du processus de négociations contractuelles, que de restructurer des conditions générales d'achat par des schémas pour en améliorer la compréhension par les parties prenantes concernées. L'agence en legal design, **Juridy** (créée par une ex-directrice juridique) propose notamment de restructurer en schéma et de réécrire en langage clair le contenu technique du dispositif RGPD afin d'en faciliter la lecture et la compréhension de leur lecteur.

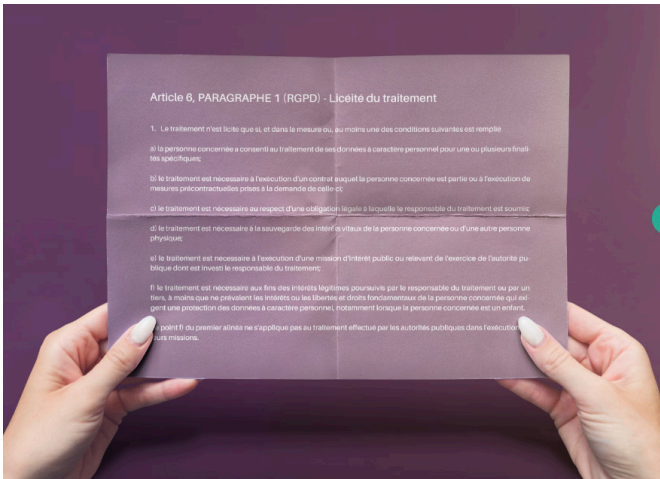


Agence Juste Cause- <https://www.justecause.fr/>



Agence Amurabi - <https://www.amurabi.eu/>





Agence Juridy- <https://juridy.com/>

Alors qu'à l'étranger des travaux de recherche débattent sur la théorie du legal design, en France le concept se cherche et souffre du manque d'un cadre théorique et plus particulièrement d'une approche souvent limitée dans

la majorité des cas à sa fonction de design graphique de l'information et d'outil de communication juridique, au vu des résultats affichés sur la page Google image avec le mot clé de recherche « legal design »

legal design

Legal design - l'innovation da... juripredis.com

Legal design - Legal PME Juristes 3.0 legalpme.be

95 Interview Des Pépites - Imagine Legal Design | Les Pép... lesepitestechn.com

Formation Legal Design à Paris ou en ligne pour Avo... legalbydesign.fr

Qu'est ce que le Legal Design ? Définition du Legal Desi... legalbydesign.fr

Le legal design, nouvel atout de la relation-client pour les ... village-justice.com

Legal design canva : mise à disposition d'un outil méthodologi... legalbydesign.fr

Legal design : Les différents abattements sur les droits d... lemagjuridique.com

Legal design - l'innovation dans le droit juripredis.com

Legal Design | Cabinet Sagan Avocats Paris sagan-avocats.fr

Y a-t-il des profils plus crédibles que d'autres en Legal ... serendipidoc.fr

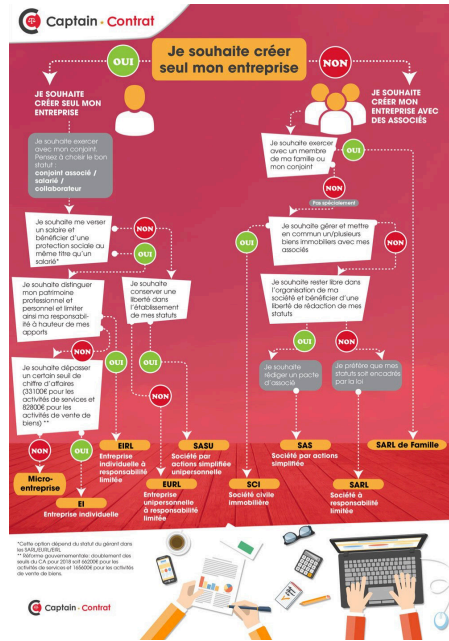
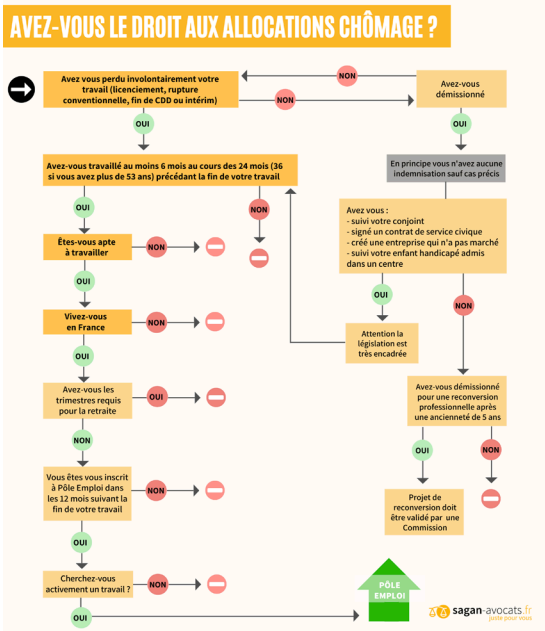
legal design - Legal design et infographies juridi... sketchlex.com

Le legal design en 3 éta... juripredis.com

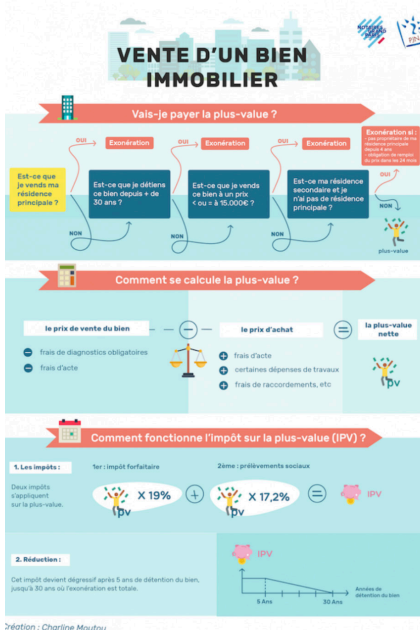
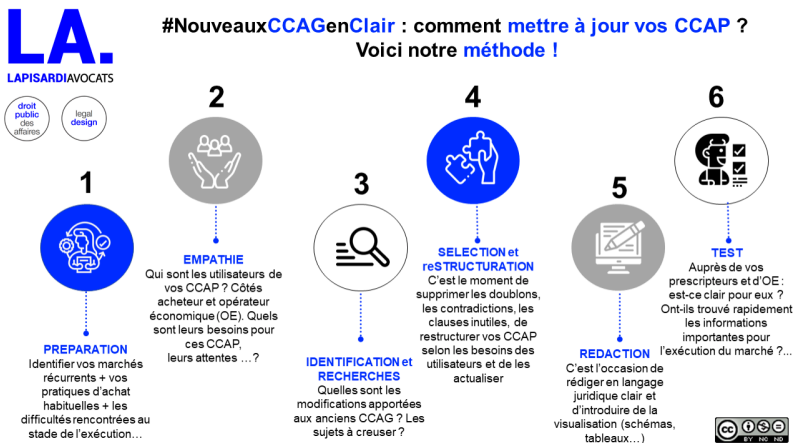
CONTRATS POST SIGNATURE | Méthodes d'apprenti... pinterest.fr

Résultat de la recherche du mot clé « legal design » sur Google

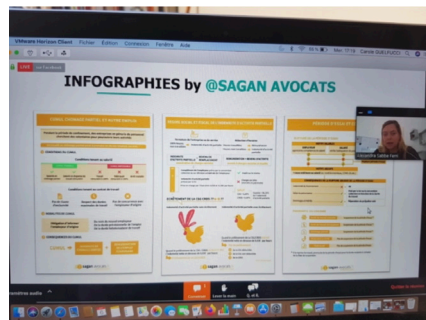




Infographie\_ <https://www.sagan-avocats.fr/vos-droits/assurance-chomage.html>



<https://www.village-justice.com/articles/infographie-plus-value-lors-vente-bien-immobilier,32912.html>



<https://www.serendipidoc.fr/tag/legal-design/>

Autant d'exemples, associés au vocable legal design, qui confirment des initiatives relevant essentiellement de la visualisation, dont certaines interpellent quant à la finalité réelle du support, notamment cette illustration graphique aux allures fantaisistes, élaborée par une juriste reconvertie dans des prestations de consultante en communication juridique.



Par ailleurs, le rôle du legal design est interprété de façon réductrice, communément associé à une méthodologie du design thinking transposée dans la sphère du droit, avec pour objectif de résoudre les problèmes complexes et d'améliorer la communication des juristes. Cette lecture se revendique de la position de Margaret Hagan la grande théoricienne du legal design, qui avait en effet évoqué l'influence du design thinking. Cependant, elle souligne que le design thinking est une adaptation du design, qui demeure le premier point de contact du legal design

« *This is where design—and design thinking—hold great promise for law ... Design provides the mindsets and methods that lead to greater understanding of whom we are innovating for, and what tools (technological or not) we should be using to innovate. Design offers structured, explicit ways to identify areas for developing products, services, organizations, and future lawyers to implement new ways of doing things. The practice of design, and now, its adaptation of design thinking, are methods for innovation. The practice of design historically has been a profession that people train for specifically, to become professional designers, like graphic designers, industrial designers, or service designers. But in the past fifteen years, the phenomenon of 'Design Thinking' has arisen, in which people from other fields use the methods and mindsets of designers in order to solve "wicked" problems. Design Thinking can be understood as the adaptation of human centered design to other fields by non-professional designers, like financial services, professional services, healthcare services, and legal services* »<sup>141</sup>

Or, le terme design thinking n'est pas non plus dépourvu d'ambiguïté compte tenu de sa nature polysémique résultant des différentes approches adoptées selon le contexte et le profil de ses praticiens. Faut-il aussi rappeler que le design thinking n'est qu'une des nombreuses facettes du design ? Une confusion générale semble régner autour de ce vocable legal design. Tout le monde en parle comme d'une évidence en le qualifiant d'outil de l'innovation juridique mais personne ne semble réaliser qu'on l'évoque comme une pâle copie du design thinking. En effet par beaucoup de ses aspects, le legal design emprunte la méthode desing thinking pour l'appliquer au monde juridique.

<sup>141</sup> Margaret Hagan, « *Designing Today's Legal Education for Tomorrow's Lawyers : the Role of Legal Design, Technology and Innovation*, [https://www.researchgate.net/publication/327546452\\_Designing\\_Today's\\_Legal\\_Education\\_for\\_Tomorrow's\\_Lawyers\\_The\\_Role\\_of\\_Legal\\_Design\\_Technology\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/327546452_Designing_Today's_Legal_Education_for_Tomorrow's_Lawyers_The_Role_of_Legal_Design_Technology_and_Innovation)

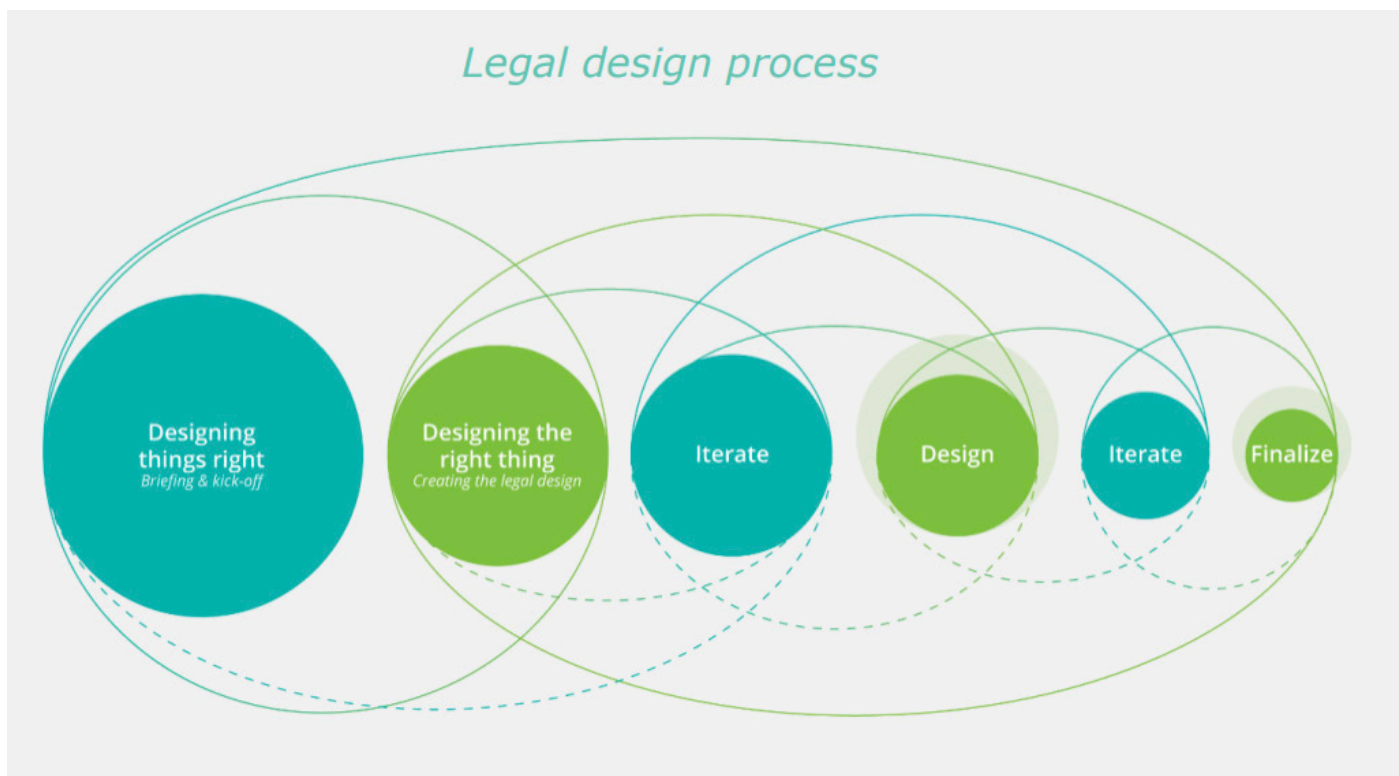


Schéma de Deloitte The Netherlands- 2021-

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/legal/deloitte-nl-deloitte-legal-design-offering.pdf>

Dès lors je m'interroge sur le sens et l'utilité du vocable legal design ainsi que sur ses origines en France, alors que l'emploi du vocable legal design thinking aurait-il été peut-être plus approprié, comme l'évoque le titre d'un article écrit par des juristes à ce sujet ?<sup>142</sup>

L'emploi du vocable legal design a donc le mérite d'être mieux défini en le rattachant à la théorie générale du design, compte tenu du vaste domaine d'activité du design et de la richesse de sa philosophie. Le design a adopté de nombreuses significations différentes à différentes époques et dans différents contextes et reste un domaine de recherche à part entière. C'est pourquoi réduire le concept legal design à la seule méthodologie du design thinking serait de réduire le potentiel d'un vaste champ exploratoire que pourrait offrir ce nouveau concept.

Par ailleurs, les travaux réalisés sur le legal design à l'étranger soulignent une certaine tension au cœur de

ce concept, qui en effet sollicite des juristes un effort de navigation entre une structure (la fonction juridique) et un espace de liberté (l'exploration des idées) avant de trouver une résolution en plaçant le legal design au cœur de la créativité des juristes.

## 2.2 Entre tension et résolution, la créativité des juristes au cœur du legal design

Joachim Savin, designer diplômé de l'ENSCI, spécialisé dans l'innovation systémique par le design, considère que « le legal design est né d'un double mouvement : d'un côté, l'intérêt que les juristes - challengés et mis en danger par la technologie- ont porté à l'innovation, de l'autre, l'extension du domaine du design, qui est passé du produit au service, avant de glisser doucement vers d'autres champs »<sup>143</sup>

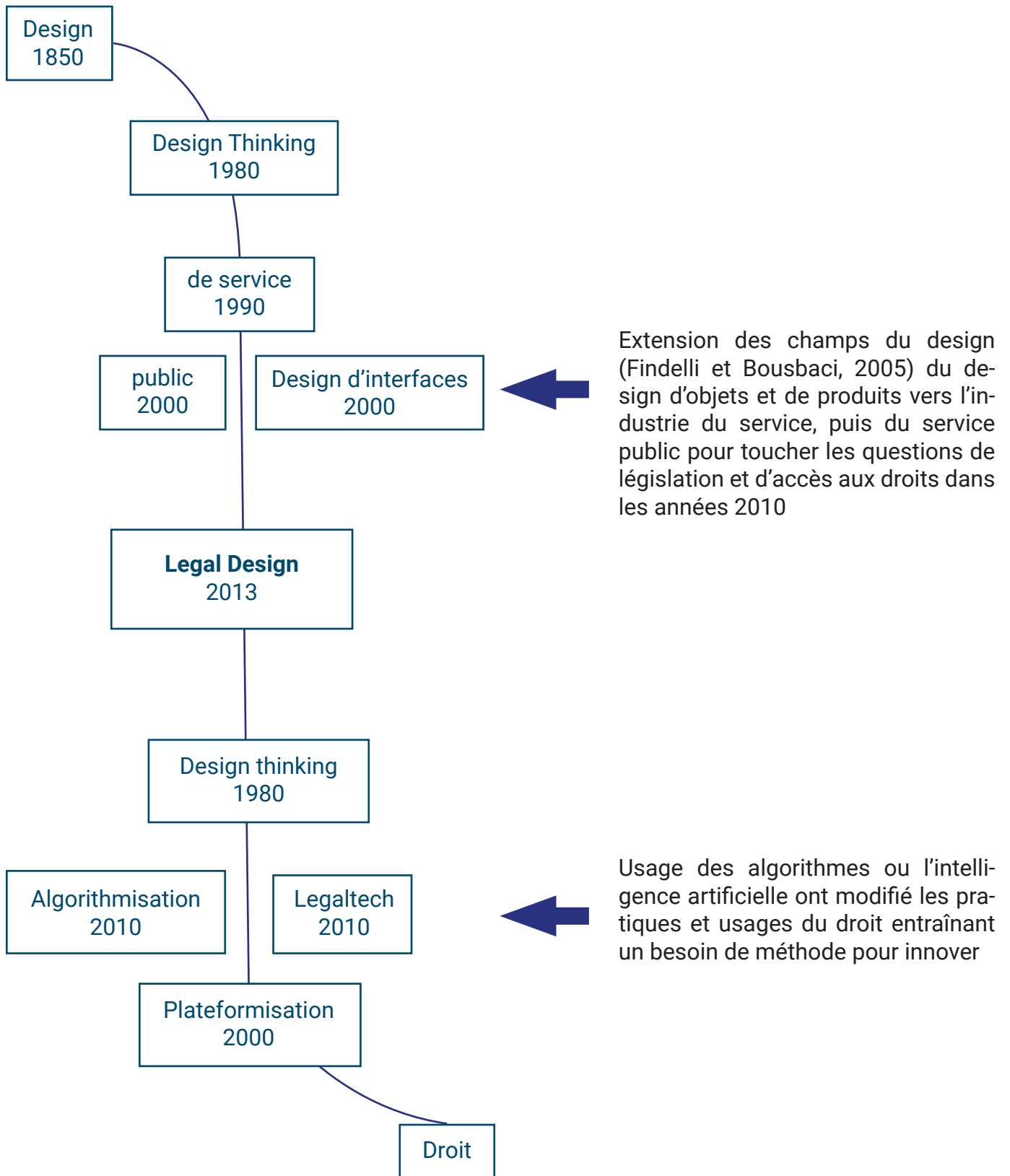
<sup>142</sup> BÜSRA BAYZAT, « Was ist Legal Design Thinking? », *Revue Cologne Technology Review & Law*, N°2/21

<sup>143</sup> <https://ousontlesdragons.fr/>



LE LEGAL DESIGN  
Origines et influences  
Fiche de synthèse élaborée par l'Agence Billy Agency

*L'émergence du legal design en Europe est liée à un double mouvement.*



Dans une thèse de recherche consacrée au concept du legal design, un étudiant relie l'origine de ce concept à la théorie de la visualisation de l'information juridique et considère que le legal design est une discipline en évolution qui incorpore de nombreuses méthodes de design dans son déploiement. Il illustre comment l'influence du design dans le domaine du droit a conduit à l'exploration du legal design. Ce concept mobilise la pensée et l'action du designer, y compris la visualisation, la conception centrée humain, le processus de réflexion sur le design et les méthodes de conception participative, en vue d'améliorer la communication des documents juridiques ainsi que l'expérience de l'utilisateur des services et des systèmes juridiques.<sup>144</sup>

« The visualization of legal information has been a topic of academic research for almost a decade. The field

of law requires better communication with different audiences beyond those who are experts in the law. Legal visualization is a way to solve this problem. In the legal context, legal visualization means using information design and visualization to “help people use and navigate complex legal domains” and to make legal information, both the documents and the processes of communicating it, “more accessible and understandable” (Haapio & Hagan, 2016, p.1). Information design, defined as “the process of identifying, selecting, organizing, composing, and presenting information to an audience so that it can be used efficiently and effectively by that audience to achieve a specific purpose” (Hayhoe, 2012, p.23), offers tools and methods that help elicit information from and communicate complex messages to users clearly and effectively (Haapio, 2014). »<sup>145</sup>

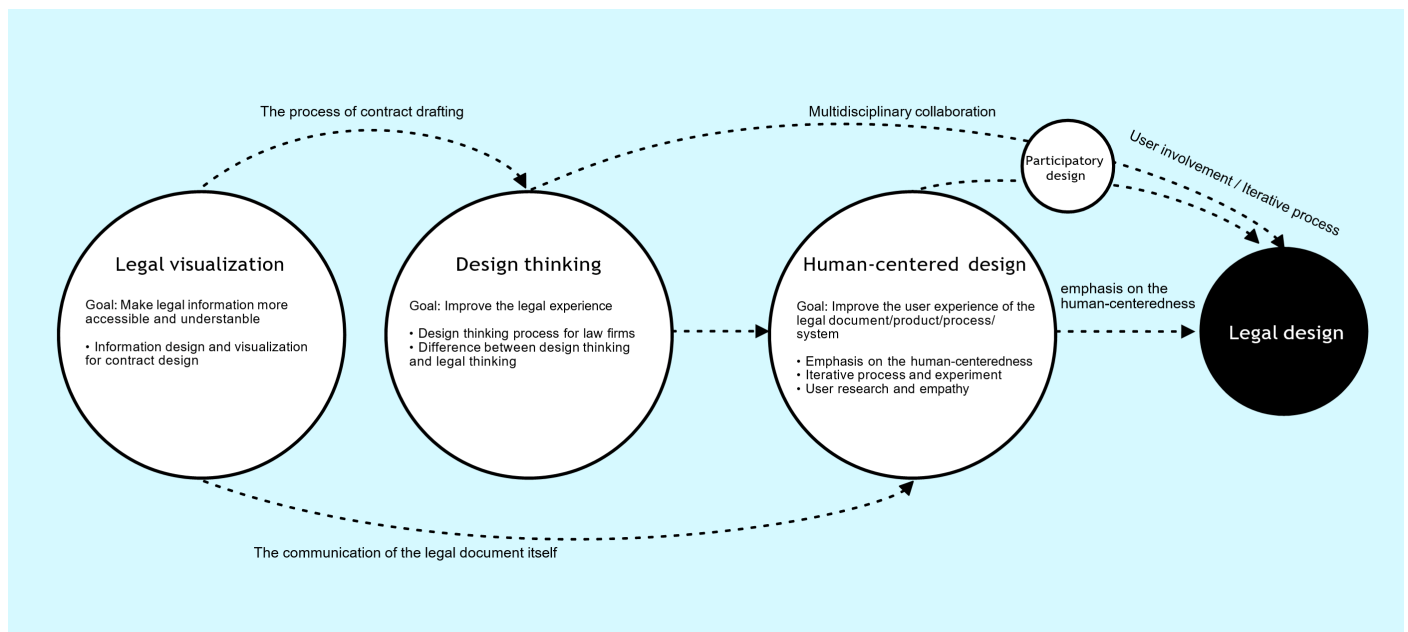


Schéma élaboré par Xiaoyu Ji<sup>146</sup>

L'exploration d'une approche du droit par la visualisation a permis non seulement de mobiliser des compétences de différents horizons, juristes, designers graphiques, designer de l'information pour en faire des outils de communication des juristes, mais aussi de sensibiliser à une approche interdisciplinaire par une collaboration

entre designers et juristes. Cette alliance mobilisée au départ par l'objectif de rendre accessible l'information juridique, a vu sa finalité s'enrichir d'une approche portée sur l'amélioration des processus contractuels. Ce sont ces explorations qui vont participer à la construction des premiers fondamentaux du legal design.

<sup>144</sup> Xiaoyu Ji, « Where design and law meet - An empirical study for understanding legal design and its implication for research and practice », 2019, <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/42645>

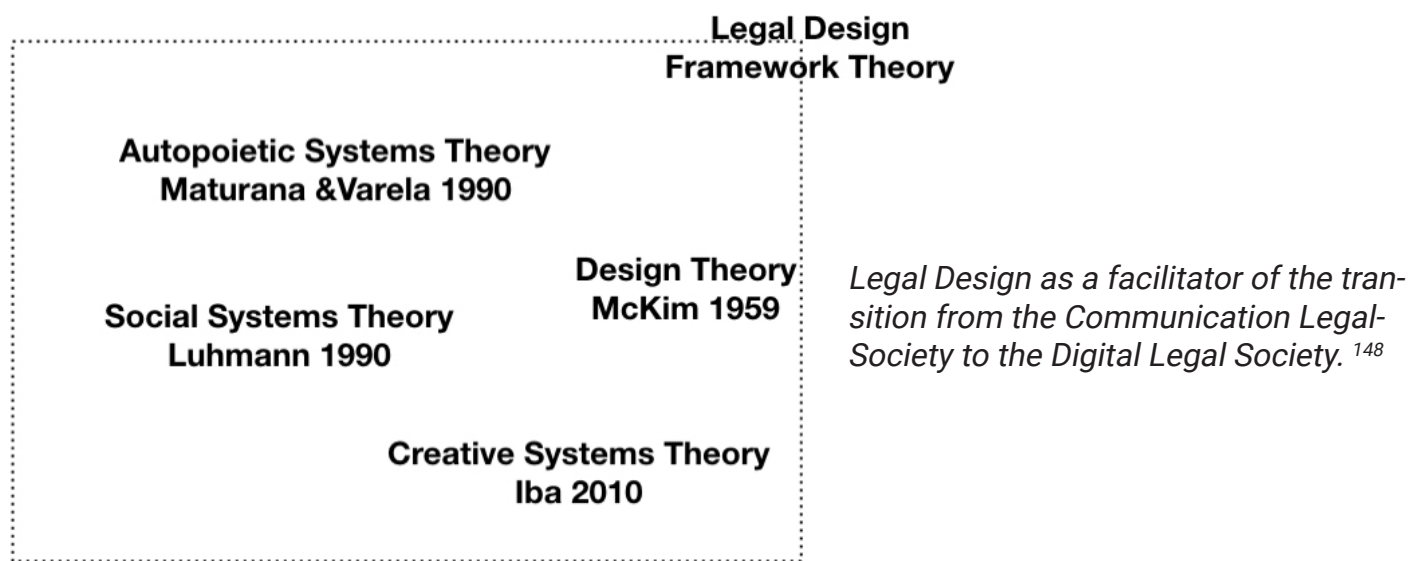
<sup>145</sup> Ibid, page 26

<sup>146</sup> Ibid, pages 28-29

Dans ce débat doctrinal, d'autres auteurs soutiennent la nécessité de définir un cadre de la théorie du legal design en réponse à la complexité du système juridique, confronté ces dernières années à des défis multidimensionnels, liés à un environnement en mutation par le déferlement de la technologie numérique.

"As a multi-lens approach, a Legal Design framework theory may leverage from different disciplines in order to propose a robust theoretical foundation that helps to make sense of the experience and practice of Legal Design. In order to foster the academic discussion, we

propose some theories from which a framework theory could be built on namely (i) **autopoietic systems** from Maturana and Varela (ii) **social systems theory** from Luhmann (iii) **autoreferential systems** theory by Iba and (iv) Design theory by McKim. Our new approach to legal theory focuses on the emergence of socio-legal change from the interaction between psychic, socio-legal and creative systems while proposing Legal Design as a network to facilitate the structural coupling of these systems. Legal Design as a network requires media in the form of conceptual models and frameworks to support the practice of Legal Design."<sup>147</sup>



Ce changement de paradigme est une conséquence du passage d'une société de consommation du droit à une société centrée sur la communication juridique, impactée récemment par l'incursion de la technologie numérique dans le système juridique. C'est pourquoi créer un cadre de la théorie du legal design aidera les praticiens du legal design à comprendre plus en profondeur ce concept pour mieux appréhender les défis de la transformation digitale du monde du droit.

"In the last few years, Legal Design has emerged pushing from the periphery to the center of the legal system introducing concepts like human-centeredness, societal innovation, visualization in legal communications.

The practice of Legal Design has set a pluripotent foundation of how Legal Design can be done. This practical development is now pushing to set the foundations of Legal Design as an academic discipline, that scientifically exploits observations and empirical values from practice and traces them back to underlying theory..... The need for a theoretical foundation of Legal Design, which is to be understood as 'conceptual frameworks for establishing definitions, models and explanations that help us to make sense of our experience and observations... We believe that this proposed theory could also help Legal Design practitioners to develop a deeper understanding of Legal Design, using the theories as objects of reflection"<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Joaquin Santuber, Lina Krawietz, Babajide Owoyele, Jonathan A. Edelman, Berlin/Potsdam « A Framework Theory of Legal Design for the Emergence of Change in the Digital Legal Society », [https://www.researchgate.net/publication/338898270\\_A\\_Framework\\_Theory\\_of\\_Legal\\_Design\\_for\\_the\\_Emergence\\_of\\_Change\\_in\\_the\\_Digital\\_Legal\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/338898270_A_Framework_Theory_of_Legal_Design_for_the_Emergence_of_Change_in_the_Digital_Legal_Society)

<sup>148</sup> Ibid

<sup>149</sup> Joaquin Santuber, Lina Krawietz, Babajide Owoyele, Jonathan A. Edelman, op. cit



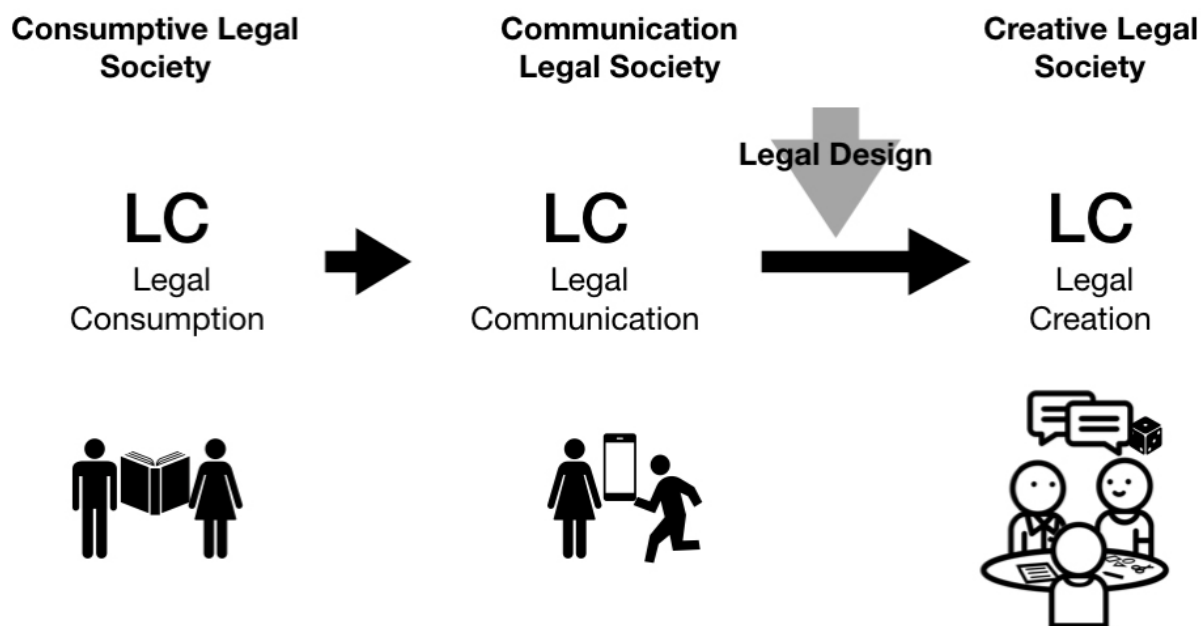


Figure 2: Legal Design Theory (Maturana and Varela, 1980, Luhmann 1990, Iba 2010, McKim 1959).

Created by Esther Se.Kim from Noun Project

**Caroline R. Brunschwig** emploie pour la première fois le vocable « legal design » dans ses travaux de recherche sur la visualisation du droit et souligne l'imprécision de cette notion, qu'on ne peut définir sans la rattacher aux travaux de recherche en design. Elle considère que le legal design est à la fois un processus et un produit, ce dernier étant représenté par ce qui est conçu au cours du processus renvoyant à la matière juridique, à ce qui fait référence au droit. Elle identifie quatre composantes de ce concept : processus, produit, les acteurs et le contexte

### Processes

- Which media (analog or digital) are used to design communicative contents, products, services, interfaces, etc.?
- Which semiotic codes does such design involve?
- Which design methods are used? In communication design, this would include visual rhetoric.

### Actors

- Who is a legal designer: legal professionals, law students, lay persons (e.g., illustrators, designers, computer scientists, or even humanoid robots)? Whom do legal designers act for? Design studies calls such actors users, clients, customers, and consumers.
- Why are information, products, services, interfaces, etc. designed (reasons and purposes)?
- Which sensory modalities (e.g., vision and touch) does the design process or receiving, using, or adopting what is designed involve?
- How does legal design impact designers and their users, clients, customers, or consumers?
- What is designed? Tangible (i.e., material or immaterial) output (e.g., graphics, information, communications, (industrial) products, services, interfaces, etc).

### Contexts

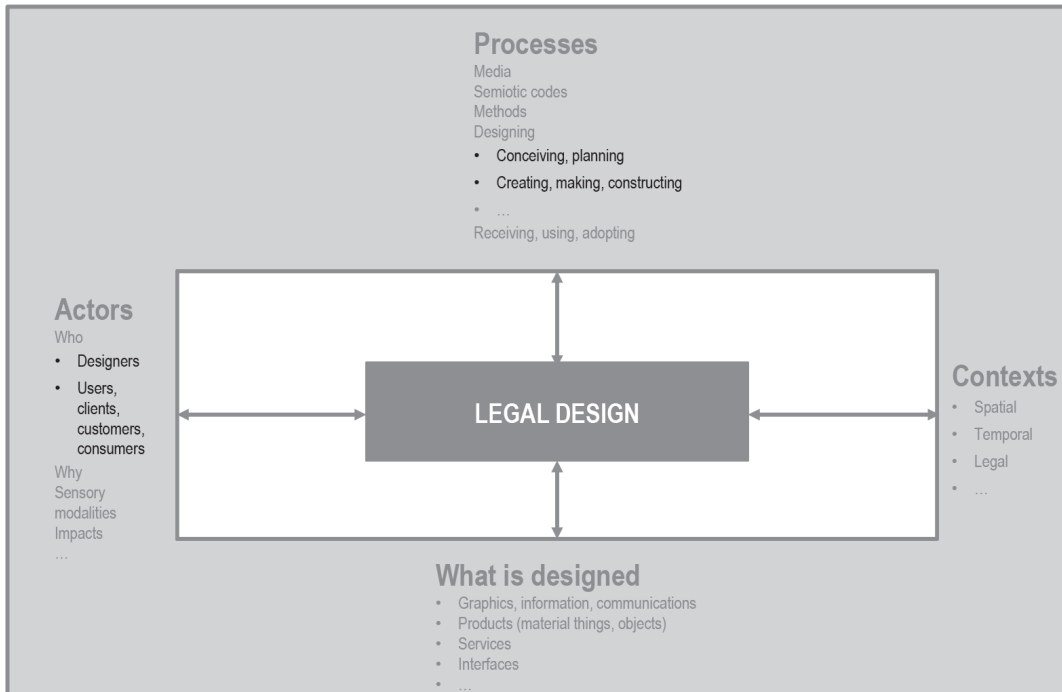
In which contexts does legal design play a role? In the legal context, relevant spheres include legal research, legal education, legal practice, and legislation. »<sup>150</sup>

<sup>150</sup> Caroline R. Brunschwig « Visual Law and Legal Design: Questions and Tentative Answers » [https://www.researchgate.net/publication/349711920\\_Visual\\_Law\\_and\\_Legal\\_Design\\_Questions\\_and\\_Tentative\\_Answers](https://www.researchgate.net/publication/349711920_Visual_Law_and_Legal_Design_Questions_and_Tentative_Answers)

# WHAT IS IT?

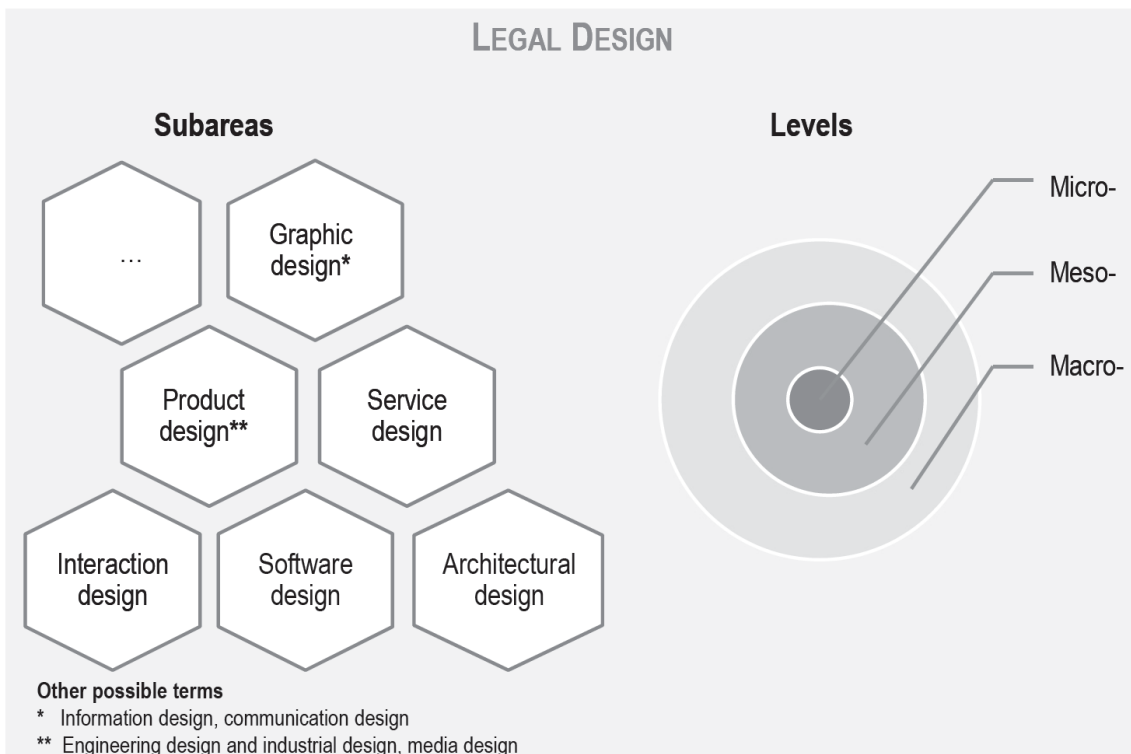
## Subject matter

- Key concept
- Prototypical situation



L'imprécision qui caractérise cette notion rend difficile toute tentative de dessiner ses contours et d'identifier ses domaines et sous-domaines. En se basant sur les

travaux des recherches en design, elle propose une subdivision du legal design, illustrée dans ce tableau.



**« Building on these insights, I suggest that the subareas of legal design include: legal graphic design, legal product design, legal service design, legal interaction design, legal software design, legal architectural design, and so on. Other possible terms for graphic design include information design or communication design. The term “product design” also invokes “engineering design” and “industrial design.” Design, and thus also legal design, can occur on a micro-, meso-, and macro-level. Hence, legal designers are “socially located actors.” What does this mean? “[T]he micro-level involves individuals acting out of their own states of agency and their interactions with other individuals.” The meso-level refers to “organizations or corporate actors.” The macro-level encompasses “society as a whole” and “large-scale social structures and institutions.”**

**If legal designers act on their own or interact with other legal actors or laypersons, they are working on the micro-level. If legal designers act as employees or mandatees of organizations (e.g., industry, banks, insurance companies), they do so on the meso-level. The same applies to legal designers employed by public authorities (e.g., administrative agencies, governments, courts). If the state as a whole, or the legal system, committed to legal design, they would do so on the macro-level. The boundaries between these three levels are fluid”<sup>151</sup>**

Les éléments ainsi analysés confirment l'existence d'une frontière entre la visualisation du droit et le legal design, l'une n'est pas le prolongement de l'autre, et bien que les deux notions soient similaires par leur objet et dans leur finalité, le domaine que peut recouvrir

le legal design est bien plus vaste et laisse ouvert un champ potentiel d'exploration.

**Armanda Perry-Kessaris**, définit le legal design comme une approche par le design pour améliorer la communication des juristes et générer de nouveaux espaces de « liberté structurée » où les juristes peuvent être à la fois être pratiques, critiques et imaginatifs

« Three lawyerly concerns : the need to communicate; the need to balance structure and freedom ; and the need to be at once practical, critical and imaginative »<sup>152</sup>

Dans ce tryptique, le “sens pratique” du juriste renvoie à des compétences et des connaissances pour interpréter et appliquer le droit, pour faire avancer les choses et pour amener les gens vers la solution souhaitée. Faire preuve de “sens critique” signifie que le juriste est capable de juger des enjeux d'un problème. Quant à son “sens imaginatif”, il renvoie au raisonnement créatif du juriste.

“...ability to work with legal ideas securely, linking them in accepted patterns of reasoning, drawing inferences from them that will be recognised as legally appropriate, and understanding how rules interrelate to create webs of legal meaning»<sup>153</sup>

Une approche par le design signifie l'engagement dans une démarche de communication, d'exploration et la capacité à rendre les choses visibles et tangibles par des artefacts. Et faire du droit ou être juriste c'est mettre en pratique des idées. Plus généralement, c'est l'engagement à assurer une cohérence dans la pratique du droit pour en faire une structure de valeurs, dont celle de l'unité sociale dépassant tout préjugé et inégalité. Pour atteindre cet objectif, la communication sur le besoin de respect pour tous est un premier contact déterminant entre le juridique et le design. En s'engageant dans cette voie, le juriste fait appel à des compétences, connaissances et attitudes qui sont à la fois pratiques, critiques et imaginatives, et qui constituent un autre point de contact entre le juridique et le design.<sup>154</sup>

<sup>151</sup> Caroline R. Brunschwig, page 38

<sup>152</sup> Perry-Kessaris, A (2019) 'Legal design for practice, activism, policy and research', *opt cit. note 118*

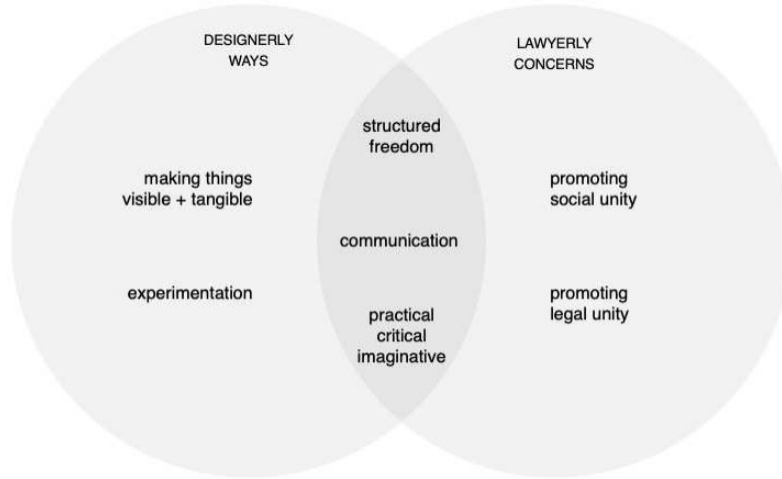
<sup>153</sup> *Ibid.*

<sup>154</sup> *Ibid.*



La communication juridique est donc selon Armanda Perry-Kessarais, au coeur du legal design car elle favorise des espaces libres mais structurés où les juristes

peuvent mobiliser trois sens « pratiques, critiques et imaginatifs » pour produire et concevoir en donnant du sens à leur activité.



Points of contact between designerly ways and lawyerly concerns. © A. Perry-Kessarais 2018.

Les méthodes du design et les préoccupations des juristes peuvent donc se retrouver dans un même espace où les deux segments sont reliés par des points de contacts: un engagement envers la communication,

un besoin/une capacité de créer une liberté structurée et un besoin/une capacité d'être à la fois pratique, critique et imaginative.

II. CRITICAL



Use an item *found* in a curated collection (online, material) to generate new critical perspectives on why you are approaching your project (in this way).


**PROCESS**  
Select an item from a collection:  
i. Explore its material form and history;  
ii. Imagine what it would be like to use or hold it;  
iii. Expose abstract and concrete links to your research project;  
iv. Share your findings in front of the item, or via a photo;  
v. Annotate a photo/drawing of the object and present it on the reverse of this sheet;  
vi. Discuss, photograph, share.

**RESOURCES**  
<https://vimeo.com/208994722>  
Co-modellers  
Camera  
Thick pens (black, white)

**EXTENSION**  
Make a model of the object; submit your commentary to the Pop-Up Museum of Legal Objects  
<http://w.w./me/P8j17-i1>

What new perspectives on your project have been generated?

III. IMAGINATIVE



Shape *bespoke* place-holders for elements of your research so you can hold them—in your hand, in your mind—and imagine what if.

**PROCESS**  
Choose several elements of your research project (actors, concepts, locations, objects...):  
i. Shape them in clay;  
ii. Place them on the reverse of this sheet showing relationships or perspectives;  
iii. Adjust to imagine alternative relationships or perspectives;  
iv. Discuss, photograph, share.

**RESOURCES**  
<https://vimeo.com/199899293>  
Co-modellers  
Camera  
Fimo clay (air/oven dry)

**EXTENSION**  
Use the models when gathering data (interviews, site visits) writing and presenting.

What new possibilities have been created for your project?

What new ways of explaining your approach to your project now exist?

**PROCESS**  
Build your research project in modular form to explain—to yourself, to others—practical questions about how you are approaching it.  
i. Build your project, including relationships (concepts, facts) and elements (objects, faces) and Camera  
ii. Build you in relation to your project;  
iii. Build what you would like your project (and you) to be: Discuss, photograph, share.  
iv. Build where you would like to be: Narrate and share online or in presentations.

**RESOURCES**  
<https://vimeo.com/17464935>  
Co-modellers  
LEGO (borrow, buy)

**EXTENSION**  
Video and share online or in presentations.

**I. PRACTICAL**

**SOCIOLEGAL MODEL MAKING**

BE : ASK : MAKE  
practical : how : modular  
critical : why : found  
imaginative : what if : bespoke

A Guide

2017

[amandaperrykessarais.org/modelmaking](http://amandaperrykessarais.org/modelmaking)

Sociolegal model making-A Guide. © 2017. A. Perry-Kessarais 156

155 Perry-Kessarais, A (2019), op. cit.

156 Ibid.

Ce triptyque proposé par Perry-Kessarlis, fait référence aux travaux de Ezio Manzini, qui a tenté de saisir les composantes de la culture du design, liées à la vision du monde. Il souligne que se former au design implique de cultiver trois sens : un sens critique, « la capacité de regarder un état des choses et de connaître ce qui ne peut pas, ou ne devrait pas être acceptable » ; un sens créatif, « la capacité d'imaginer quelque chose qui n'existe pas encore » ; et un sens pratique, « la capacité d reconnaître les moyens réalisables de faire bouger les choses »<sup>157</sup>. Ces caractéristiques transposées dans un contexte socio-juridique implique donc, ainsi que le soutient Perry-Kessarlis, un engagement envers la communication, un accent sur l'expérimentation et une capacité à rendre les choses visibles et tangibles.<sup>158</sup>

Pour Michael Doherty, le sujet de l'interaction entre le design et le juridique doit être évoqué sous l'angle culturel pour mieux appréhender les questions que soulève le concept legal design. Si au cœur du legal design, ce sont les principes et méthodes du design de service qui s'appliquent au système et process juridiques, il s'agit surtout de la rencontre de deux cultures différentes, la culture du design et la culture juridique, qui génère des tensions eu égard aux différences de perspectives culturelles. La culture juridique est identifiable par ses codes linguistiques, textuels, son formalisme et son souci du détail. Le design a ses propres attributs culturels, qui sont notamment l'expérimentation, la flexibilité, la créativité et la visualisation notamment par des artefacts.<sup>159</sup>

Comment faire pour que ces deux cultures se rencontrent et se mettent en mouvement dans un même espace vers un résultat dont elles trouvent un intérêt mutuel à créer une alliance ? Les théories de changement culturel enseignent que notre société est structurée culturellement pour évoluer en réponse aux changements de l'environnement grâce à l'interchangeabilité des idées, aux communication et échanges interculturels, qui aident les juristes et designers à naviguer ensemble entre deux cultures professionnelles.

**« Bringing design thinking into law requires conscious decisions by lawyers to commission, participate and implement design projects. Pro-bono law organisations might adopt some of the mindsets and methods of service design. Corporate law firms may decide to set up innovation units to explore the value of tech and design in making efficiencies and meeting client needs. In-house counsel might bring in design consultants to help make contracts more understandable to other divisions of the company or to make compliance policies more effective. Each scenario will involve contact between two previously very distinct worlds and cultures – law and design. »<sup>160</sup>**

Les processus de socialisation par la transmission des connaissances et des méthodes caractérisent la culture du design comme rattachée à une vision holistique. Les designers font partie de la classe des créatifs compte tenu de leur aptitude à concevoir et réaliser de nouvelles choses et solutions en explorant et en rendant visible l'invisible, tout en étant animés par ce désir d'être dérangeants et de provoquer l'action. Mise en contraste avec la culture juridique, le design est a priori aux antipodes des pratiques et valeurs véhiculées dans la sphère juridique, à savoir le devoir de réserve, le sens d'équité, les compétences rédactionnelles, d'analyse avec le souci des détails, d'élocution et d'argumentation, souvent dans des contextes de tension et de confrontation, avec une approche descendante du raisonnement juridique orientée autour des grands principes généraux du droit, qui conditionnent et encadrent de ce fait notre savoir-faire, notre savoir-être et aussi dans notre façon de le faire savoir.

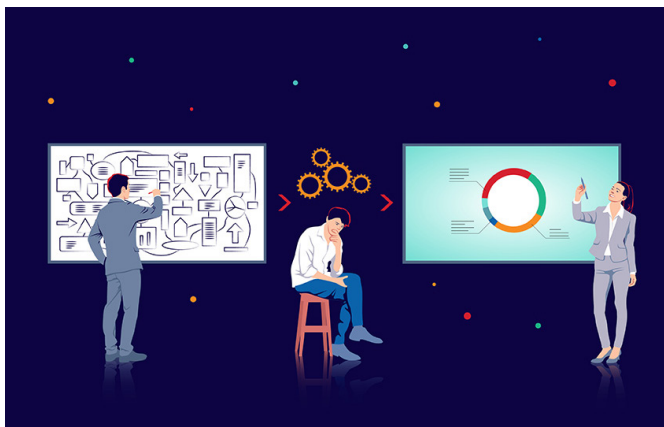
<sup>157</sup> Manzini, E. (2015) *Design, when everybody designs*. London: MIT Press, p. 31

<sup>158</sup> Perry-Kessarlis, A (2019), page 7, op. cit.

<sup>159</sup> Doherty, Michael, *The Relationship between Legal and Design Cultures: Tension and Resolution* (April 20, 2021). Marcelo Corrales, Helena Haapio, Margaret Hagan and Michael Doherty (eds), *Legal Design: Integrating Business, Design, & Legal Thinking with Technology* (Edward Elgar Ocr. 2021), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3830606> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3830606>

<sup>160</sup> *Ibid.*

**« These socialisation processes mean that design culture has very general characteristics that look rather different to legal cultural practices and values. It is human-centred, ie 'a methodology that begins with a fundamental concern for user-experience combined with an experimental and iterative approach to developing new solutions'. Design values experimentation and divergent thinking, rather than being bound by precedent. It emphasises the making of prototypes, and testing them with users, as opposed to a version of professionalism that says never send a client a letter with a mistake, and always project an impression of certainty. Designers are said to be solution-led not problem-led, and to be comfortable with 'some ill-definedness in goals, initial conditions or allowable transformations »<sup>161</sup>**



Ces différences culturelles peuvent générer une tension, qui peut compliquer une collaboration transdisciplinaire et/ou interdisciplinaire ainsi que la communication interprofessionnelle-culturelle entre les deux sphères. « The difficulties of cross-professional-cultural communication will be heightened where those cultures are, not incommensurate, but distant from each other. Hagan warns that design mindsets may seem 'counter-intuitive to how lawyers are trained', and

that whilst lawyers should think of everything they do 'as a prototype rather than as something that must be perfect', this is very hard for them to do; 'the designer's mindset pushes us to explore and test ambitious ... big, risky, wild ideas' whilst lawyers 'tend to make a sport out of shooting down ideas as quickly and thoroughly as possible »<sup>162</sup>

En termes de méthodologies, le design cherche la simplification dont la valeur du travail réside dans le résultat alors que le droit est souvent verbeux par la recherche d'hypothèses futures, qui sont souvent les plus imprévisibles, et le temps constitue la valeur centrale du travail des juristes. Perry-Kessarar relève cependant des différences plus en profondeur

« In the sphere of legal design additional resistance comes from the fact that, while 'the designer's mindset pushes us to explore and test ambitious . big, risky, wild ideas', lawyers rather 'tend to make a sport out of shooting down ideas as quickly and thoroughly as possible.' Lawyers also have a somewhat contrary relationship with the idea of creativity. They know it is crucial to their work, but as intentional and structured thinkers, they are wary of its free-wheeling connotations. And the style of much of design-discourse is built around bold and somewhat pushy statements/instructions with which some lawyers and legal stakeholders will simply never voluntarily engage. No point in forcing it»<sup>163</sup>

D'un point de vue de psychologie sociale, selon Simon Baron-Cohen, psychologue évolutionniste considère que la culture juridique est caractérisée par une approche systématisante, en ce sens que les juristes accordent de l'importance aux détails et se concentrent sur des règles établies, une approche qui requiert du détachement, en contraste avec la culture du design qui valorise l'attachement par une approche empathique, plus à l'aise avec l'inconnu et ce dans un cadre sans frontière.<sup>164</sup>

<sup>161</sup> Doherty, Michael, page 9, op. cit

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Perry-Kessarar, A (2019), page 28, op. cit.

<sup>164</sup> Doherty, Michael, op. cit, page 11



En dépit de cette tension, Michael Doherty retient de l'étude de Perry-Kessaris (« Doing Sociolegal Research in Design Mode ») qu'il existe néanmoins de profondes similitudes entre les approches juridiques, en particulier socio-juridiques et le design thinking. Le domaine du droit et le domaine du design se croisent par une finalité commune, qui est d'ordre social par opposition à un domaine purement technique ou abstrait.

«Both (design and legal) originate in, derive meaning from, and effect recursive impacts upon human actors, including their actions, interactions and rationalities. They entail choices. So neither design nor law is ever neutral—politically, economically, culturally or otherwise. Legal design ought, therefore, to be approached critically—that is, thought about and done with reference to the juristic normative commitment to avoiding, exposing and remedying biases and inequalities, whether they derive from law, from design or from legal design itself »<sup>165</sup>

« Socio-legal conceptualisations of law must work from human beings outwards; be grounded in real world empirical evidence; and accommodate multiple and diverse perspectives'...The 'rhythm of divergent and convergent thinking' in design thinking is familiar to social science researchers. These consistent practices and values extend into practical lawyering, with its emphasis on getting things done and resolving problems. Design, like law, is 'a fundamentally social, as opposed to theoretical or abstract, field of practice. Both originate in, derive meaning from, and effect recursive impacts upon human actors »<sup>166</sup>

Par ailleurs, Michael Doherty, en se fondant sur une recherche de Maugham et Webb, affirme que le raisonnement des juristes fait appel à des formes particulières de créativité et aussi à l'art et où le raisonnement métaphorique et analogique occupe une place importante.

**« the art of lawyering in the face of uncertainty involves the way in which the lawyer selects and formulates the issues, organises them and chooses the strategy for the case'.<sup>84</sup> Lawyering in the face of uncertainty is a standard challenge, and lawyers could arguably claim use of abductive reasoning (often seen as classic feature of design thinking) »<sup>167</sup>**

Une autre caractéristique permet de soutenir ce rapprochement entre les deux sphères, qui est l'approche centrée sur l'humain, un élément clé inhérent à l'activité design. Or le service juridique s'adresse à un client et c'est par ce point de contact que le design peut faire une incursion dans l'approche juridique. Il existe un lien étroit entre le processus consistant à imaginer le monde de l'utilisateur et les compétences traditionnelles des juristes dans l'analyse des problèmes juridiques que rencontre le client.

<sup>164</sup> Perry-Kessaris, A (2019), page 11, op. cit.

<sup>165</sup> Doherty, Michael, page 12, op. cit

<sup>166</sup> Ibid.

Au-delà de ces similitudes tirées du rôle de la créativité et de l'approche centrée humain pour caractériser un rapprochement entre le design et le droit, Michael Doherty pense que le monde du droit reste néanmoins encore éloigné de l'attitude et des valeurs fondamentales du design. Cependant c'est en prenant conscience des éléments culturels des défis liés à l'introduction du design thinking dans l'activité juridique que les juristes seront en capacité de penser à la résolution des tensions liées au changement de culture et à la communication interprofessionnelle et/ou transdisciplinaire. Ce changement de culture peut aussi venir naturellement des changements de l'environnement externe, notamment dans un contexte de perturbation de l'écosystème juridique par la prégnance de la technologie numérique. En effet c'est en utilisant cet espace de turbulence que les juristes ou les défenseurs du legal design pourront transformer leur pratique

**« The idea is that as the external environment changes then new ideas, values etc that can help the 'in-group' to successfully adapt to that environment will be assimilated into their cultural practices. On this account, disruptions to existing markets for legal services, can open up spaces for new ideas and values and makes experts in those sectors more amenable to new approaches, including design thinking ideas. Whether this happens or not depends upon whether design ideas and values, in competition with existing internal norms and other external ideas, will promote successful adaptation »**

Introduire le design dans le monde du droit implique donc un changement culturel intrinsèquement difficile mais aussi une attitude intellectuelle à accueillir les possibilités offertes par d'autres disciplines et les idées venant de l'extérieur pour les appliquer à la sphère juridique en ayant une sensibilité aux visions du monde sans qu'il soit nécessaire de pousser les murs pour faire entrer des idées novatrices.

Ainsi en comprenant certains des fondements de la façon dont les designers voient le monde, les méthodes du design ne seront plus une simple boîte à outils mais une discipline durable.

Aborder le legal design sous l'angle du changement culturel et d'échanges culturels permet de mettre en lumière les fondamentaux du design avant même de chercher à définir le concept et soulever la question de savoir si le design peut contribuer à l'expression de la créativité des juristes.

Margaret Hagan donne cette définition du legal design "Legal Design is an innovation approach – that means focusing on the humans within the legal system to understand where the crucial breakdowns in the system right now exist – and to make the creative leap to define what a better system might be.

It means a priority on who the 'users' of the system are – whether it be people who are 'lay' outsiders trying to use it to solve problems, or the 'professionals' who work inside it. A legal design approach has us talk to these people, observe them, co-create with them, and test with them – so that we can make a system that actually solves problems, and does so in the most usable, useful, and engaging way possible. A legal design approach can help us create small changes to huge overhauls. You can use it to make better documents, products, services, organisations, or policies. It is about using creative, human-centered strategies to find better ways forward, to serve people better....

Human-centered design has been a dominant innovation methodology in service industries, from medicine to insurance to finance. It has now come to the legal system, together with movements related to legal technology, legal hacking, and access to justice reform, as a collective legal design movement »

Les caractéristiques centrées humain sont aussi soulignées dans différentes approches de définition de la notion « legal design » au travers de cette synthèse.

<sup>168</sup> Ibid. page 13

<sup>169</sup> Doherty, Michael, page 16, op. cit

<sup>170</sup> Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System Margaret Hagan; Design Issues 2020; 36 (3): 3–15. doi: [https://doi.org/10.1162/desi\\_a\\_00600](https://doi.org/10.1162/desi_a_00600)

Type	Publication date (chronologically)	Definition of legal design
Online book	Hagan, 2016	“Legal design is the application of human-centered design to the field of law to make legal systems and services more human-centered, usable, and satisfying.”
Doctoral dissertation	Passera, 2017, p37	“Legal design shares a number of basic assumptions with the design thinking problem-solving methodology, such as: • user-centeredness as the starting point for problem-solving; • multidisciplinary collaboration as the way to achieve meaningful innovations; • visual communication as a tool to clarify, model, and communicate complex ideas; and • prototyping as a means to learn and elicit users’ knowledge.”  “The foundational principle of legal design is centering solutions on users’ needs; it follows that the quality of legal documents, services, and processes should also be evaluated in terms of usability and user experience.”
Journal article	Berger-Wallise, Barton & Haapio, 2017. p350.	“Legal design goes beyond visualization. While it includes the use of graphic communication tools, it is not limited to document design or visualization. Rather, it merges legal and design thinking. It includes using design methods and tools other than graphics for legal purposes.”  “Legal design focuses on the way in which visual tools are created and effectively used in a legal transaction or legislative drafting. Examining this dynamic can deepen our understanding of the information conveyed.”
Journal article	Hagan, 2018, p207.	“Legal design borrows from the social science participatory action research approach. It involves researchers working alongside the people they are studying or in the context that they want to understand. The researchers and stakeholders work collaboratively to critically understand how the current social and legal systems operate and describe their effects.”
Conference proceeding	Rossi & Haapio, 2019, p1.	“Legal design is an interdisciplinary approach to apply human-centered design to prevent or solve legal problems. It prioritizes the point of view of users of the law – not only lawyers and judges but also citizens, consumers, businesses, etc.”
Journal article	Perry-Kessararis, 2019, p2.	“Legal design is a nascent field of thinking and practice, the contours and content of which are emergent and contested. Nevertheless, the existing practices of legal design demonstrate its shared interest in the question of what design can do for law.”

*Tableau de synthèse de Xiaoyu Ji<sup>171</sup>*

Outre cette caractéristique centrée utilisateur, la philosophie du legal design est constituée de fondamentaux de la communication par lesquels l’acte du design rendent les choses tangibles et visibles

« Firstly, communication is both a mission and a method of design. It is often the core function to be performed by a designed outcome such as an instruction manual, a promotional poster, the user interface of a smart phone. Secondly, it is also by communicating-whether in internal dialogue with their critical self, or external dialogue with their client or collaborator or other stakeholders-that designers experiment. They test and explore their ideas to ensure that they are well directed and effective. Thirdly, at every stage of their practice designers ‘make things visible and tangible’ in artefacts, in notations, in movements and other ‘non-verbal, graphic/spatial modelling media’.

These three characteristics all contribute to, and are sustained by, the designerly ability to generate structured-yet-free spaces in which the practical, critical and the imaginative productively coexist.

For example, social designer Ezio Manzini argues that designers ‘make things happen by ‘stimulating’ and ‘cultivating’ three senses which we all possess, and which non- designers, including lawyers, already deploy in relation to their own work and wider lives. »<sup>172</sup>

Le design est producteur d’effets en ce sens qu’il suscite l’acte créatif. Dans le monde du droit, être créatif c’est penser autrement, aller à la recherche d’idées nouvelles, surprenantes, inattendues mais aussi accepter d’explorer et d’expérimenter l’incertitude. Cette créativité est nécessaire à l’acte d’innovation. En effet la créativité ouvre un vaste champ d’exploration alors que l’innovation est de l’ordre de la transformation concrète des idées, elle consiste à faire agir autrement et à mettre concrètement en œuvre les idées nouvelles. La créativité relève de la pensée autant que de l’état d’esprit, quand l’innovation est du registre de l’action En donnant forme à cette créativité par le design, les juristes seront en capacité de donner du sens à leurs innovations en faisant forme avec le design.

<sup>171</sup> Xiaoyu Ji, « Where design and law meet - An empirical study for understanding legal design and its implication for research and practice », 2019

<sup>172</sup> Perry Kessararis, op.cit





## TROISIÈME PARTIE

---

# 3

L'innovation juridique,  
faire forme avec le design  
pour concevoir de la valeur  
relationnelle



**DESIGN  
IS MAKING  
SENSE OF  
THINGS**



**Klaus Krippendorff**



Ezio Manzini observe que dans ce contexte de changement accéléré et profond de notre société, nous sommes tous des « designers » en faisant de l'innovation sociale. Cette innovation consiste à combiner les ressources existantes avec notre capacité de créer de nouvelles fonctions et une nouvelle signification. Par cette démarche nous introduisons un mode de pensée et d'actions de résolution des problèmes. Nous modélisons autrement notre organisation sociale, politique, juridique etc.. pour le bien-être de la société et pour améliorer notre capacité à agir pour la société.<sup>174</sup>

***When confronted with new problems, human beings tend to use their innate creativity and design capacity to invent and to realize something new : they innovate. It has always been like that, but today these everyday innovations are spreading, appearing in unprecedented forms and making themselves felt with greater force. Their diffusion and character result from the combination of two main factors. The first of course, the nature of the problems to be dealt with on different scales, including everyday experience. The second is the pervasive diffusion of information and communication technologies and their potential in terms of organizational change. In such a situation, it is likely that a growing number of people facing a problem also see an opportunity and find a new way to solve it. »<sup>175</sup>***

L'extension du champ du design a favorisé une démocratisation de ce concept perçu par une large population, y compris les collectivités, les entreprises, leur parties prenantes, comme un mode de pensée et de faire, qui s'applique à un vaste scénario de situations et d'activités, et paradoxalement sa signification semble devenir moins précise qu'elle ne l'a été par le passé. L'intérêt croissant pour le design et son déploiement dans de multiples segments d'activité lui ont en effet conféré un large spectre de définitions accompagnés cependant d'un certain nombre de confusions quant à son sens.<sup>176</sup> Mais en quoi le design créateur de sens serait-il contributif à l'innovation juridique ?

A l'heure de l'injonction d'innovation dans le monde du droit, en réponse aux défis de la technologie numérique transformant le mode d'organisation et de fonctionnement des directions juridiques, le legal design a été convoqué parmi les méthodologies d'innovation dans les débats et initiatives, et la créativité des juristes comme un moyen de l'innovation pour ré-enchanter la fonction juridique en entreprise.

<sup>174</sup> Ezio Manzini « *Designs when verybory designs* », page 11, Ed. MIT Press book 2015- « we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act »

<sup>175</sup> Ezio Manzini, page 9, op. cit

<sup>176</sup> Ibid., page 34



Par ailleurs dans un autre registre, le legal design incarne une brèche ouverte dans le monde du droit, par laquelle le design a fait son incursion, grâce à un contexte de transformation digitale du droit et surtout à la maturité du secteur à de nouvelles approches. Si le legal design a été d'abord principalement mobilisé comme un outil de communication à l'aide de la visualisation graphique, son application a pris une nouvelle tournure par son déploiement comme un moyen au service de l'innovation juridique pour transformer la posture des juristes en vue de créer des liens avec les outils digitaux.

L'appétence affichée par les directions juridiques pour l'innovation, pour l'expérience de la transversalité, et surtout leur conviction que la place de l'utilisateur est déterminante dans la reconfiguration de leur modèle de service, sont des facteurs clefs pour que le design s'opère dans les directions juridiques. Mais par-delà cette volonté d'innover en s'affranchissant du cadre rigoureux de la fonction juridique pour explorer les changements, l'innovation juridique par le design doit être guidée par la recherche de sens afin de faire émerger de la valeur durable dans le temps, particulièrement la valeur relationnelle dans les liens qui relient les directions juridiques à leur clients internes et à tous les « habitants » de cet habitacle qu'est l'entreprise. Créer du sens en innovant, c'est comprendre le processus d'innovation du service et des liens, ainsi que la manière dont la valeur des services est conçue, comment sont organisés ce travail et les outils sur lesquels ils reposent.

Le design peut donner du sens à l'innovation juridique et contribuer à l'innovation du sens à donner, en aidant les juristes à identifier et qualifier les caractéristiques des services et les liens, pour réinventer ou renouveler la valeur de ces services rendus au sein de l'entreprise à différents corps de métiers, qui participent à la vie en entreprise et à la performance stratégique et économique de l'entreprise.

Avant de rechercher cette valeur relationnelle à laquelle pourrait contribuer le design dans le monde des directions juridiques, il conviendra de poser un regard sur les méthodes de l'innovation pour ensuite comprendre son rôle dans le champs juridique (I) et dresser un panorama des innovations juridiques, plus

particulièrement celles centrées sur la thématique de l'expérience utilisateur relevées dans le cadre des prix d'innovation durant ces dernières années (II).

A partir de ces éléments, je m'attacherai ensuite à interroger le sens que les directions juridiques donnent à cette quête de l'innovation juridique afin d'identifier le message, qui en est délivré et de le mettre en perspective avec les témoignages que j'ai recueillis auprès de directions juridiques dans le cadre de ce mémoire. Quelle est la raison d'être d'une démarche en innovation juridique au-delà de cette préoccupation de la recherche de performance stratégique et/ou économique ? Quelles sont les composantes et conditions de l'innovation juridique afin qu'elle crée du sens ? Est-ce que la valeur est un effet du design ? Pourquoi faut-il faire forme avec le design pour créer de la valeur aux relations qui les relient aux acteurs de l'écosystème de l'entreprise (III) .

## L'INNOVATION EN EFFERVESCENCE DANS LE MONDE JURIDIQUE



Dans la première partie j'avais évoqué dans le cadre de la créativité des juristes, la notion d'innovation juridique et exposé les contours de ce concept a priori antinomique avec la sphère juridique. Mais devant relever de nouveaux défis liés au déferlement de nouvelles technologies, dans un contexte de flux incessant de nouvelles normes réglementaires et légales, faisant émerger de nouveaux besoins de leurs clients internes et externes, les directions juridiques ont recours à l'innovation comme un moyen d'apporter plus de valeur ajoutée et, à long terme, de réinventer leur fonction.

Dans cette troisième partie, j'illustrerai quelques approches de méthodologies en innovation avec ce constat que nous naviguons dans une offre pléthorique de méthodes d'innovation.

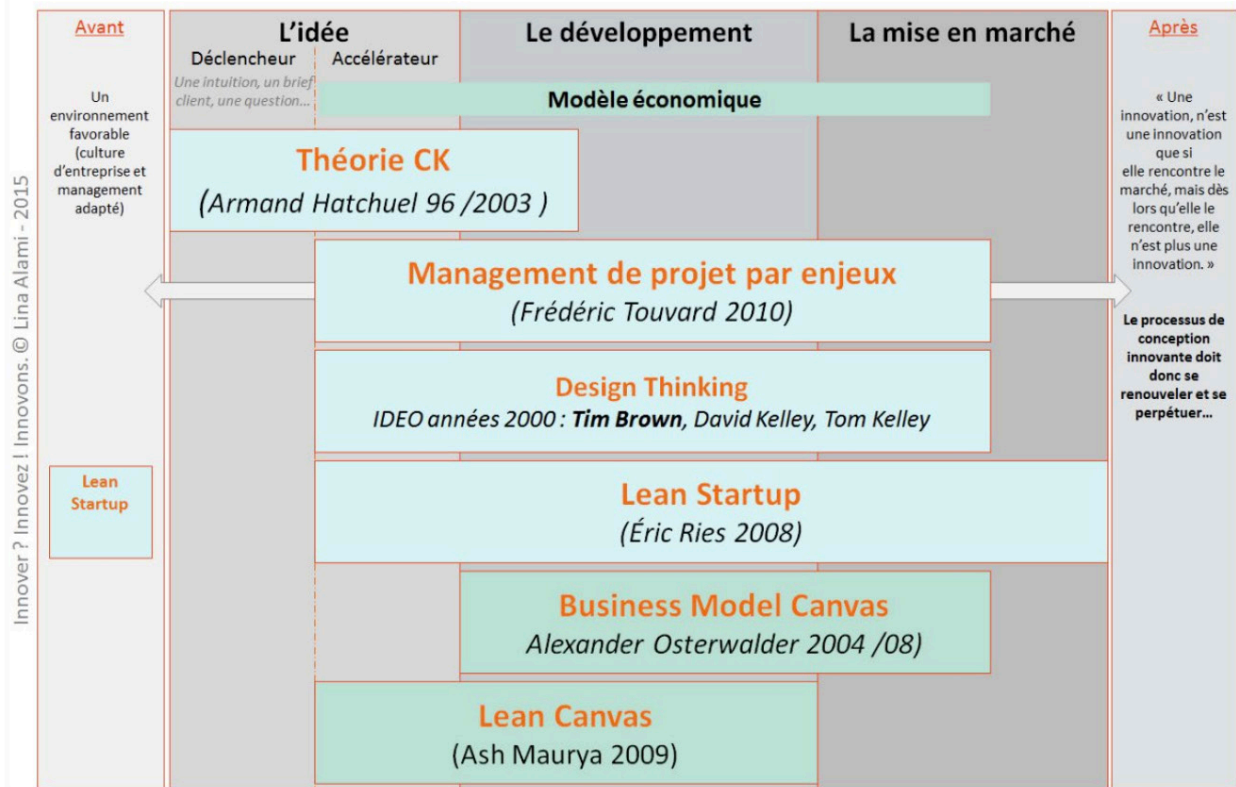
Cette agitation innovatrice, qui emballe le monde juridique, suit le mouvement général où tout le monde s'accorde à dire que l'innovation est une composante de survie des organisations avec de réels effets de mode, notamment sur la transformation digitale des organisations.

Elle fait l'objet de points de vue souvent très parcellaires, les uns mettant l'accent sur la créativité et d'autres sur les aspects stratégiques ou encore sur les startups et les labs d'innovation. Il y a largement de quoi s'y perdre ! De nombreux auteurs ont tenté de catégoriser les formes d'innovation en distinguant l'innovation organisationnelle, technologique, innovation « produit » et innovation « process » ou encore innovation incrémentale et innovation radicale. Mais ces efforts de catégorisation aussi louables soient-ils, opèrent une simplification critiquable, et le nombre d'offres de méthode d'innovation confirme un certain malaise à appréhender la complexité du sujet.

**Constance Leterrier**, dans son excellent mémoire Mastère Innovation by Design de l'ENSCI, fait un état des lieux des méthodologies d'innovation qui, selon elle, sont symptomatiques de la difficulté à naviguer dans la jungle de l'innovation<sup>177</sup>. Elle y expose la vision de Lina Alami sur les méthodes d'innovation ainsi que les propositions d'approches d'innovation du cabinet Stim.

<sup>177</sup> Constance Leterrier, « Les Méthodes d'innovation : s'en départir pour innover ? », page 21-22, [https://formation-continue.ensci.com/fileadmin/content/uploads/formation\\_continue/memoires\\_diplomes/IBD/2019/constance.leterrier/constance.leterrier.memoire.pdf](https://formation-continue.ensci.com/fileadmin/content/uploads/formation_continue/memoires_diplomes/IBD/2019/constance.leterrier/constance.leterrier.memoire.pdf), (2017-2019)

# PLAN D'USAGE DES MÉTHODES D'INNOVATION



Livre Blanc Innover ?  
Innovez ! Innovons  
Lina Alami, 2015.

## TABLEAU COMPARATIF

	BRAINSTORMING	DESIGN THINKING	LEAN STARTUP	CK METHOD
<b>BRIEF CLIENT</b>	Problématique bien définie et périmètre restreint Pas de volonté particulière d'innover	Problématique à définir Importance de l'expérience utilisateur	Solution déjà bien définie Besoin / marché à valider	Problématique non définie Volonté forte d'innover, de renouveler le modèle existant
<b>LIVRABLES</b>	Des propositions de solution considérées comme faisables et qui font consensus	Prototype, validé en termes de désirabilité Éléments de compréhension de l'usage, du besoin	Hypothèses besoin / marché validées ou invalidées	Des concepts en rupture Un plan d'action pour les faire mûrir / tester
<b>CONNAISSANCES CRÉÉES</b>	Simple partage des connaissances des participants	Nouvelles connaissances autour du besoin, de l'usage	Nouvelles connaissances sur le besoin / marché cible	Nouvelles connaissances sur les 4 dimensions de l'objet : valeur, marché, besoin/usage, technique
<b>MODE D'EXPLORATION</b>	Limitation des biais sociaux Exploration non-pilotée, soumise aux effets de fixation	Exploration orientée par les observations initiales Filtre et affinage en fonction des apprentissages (prototype & test)	Exploration très limitée : recherche du plus court chemin vers une solution viable	Exploration systématique et structurée : recherche d'exhaustivité
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible originalité des idées (recherche de consensus)</li> <li>- Forte influence de l'animation et des connaissances des participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-applicable si pas d'utilisateur</li> <li>- Connaissances identiques accessibles à la concurrence</li> <li>- Choix orienté par les moyens de prototypage disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biais liés à la qualité du MVP</li> <li>- Influence forte de l'idée initiale</li> <li>- Pas de 'techniques' pour pivoter</li> <li>- Solutions très en rupture éliminées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus long (acquisition de connaissances)</li> <li>- Concepts à concrétiser en aval</li> <li>- Solutions pouvant générer des transformations importantes</li> </ul>

Les méthodes d'innovation :  
tableau comparatif – Stim

Tableau de comparaison téléchargeable à l'adresse suivante [cf<sup>177</sup>](#)



Elle constate que « Bien souvent, les méthodes sont choisies de manière émotionnelle plutôt que rationnelle. Dans l'innovation comme dans d'autres domaines, les phénomènes de mode et les mouvements grégaires qu'ils entraînent jouent à plein régime. Deux élans contradictoires s'affrontent : la volonté de se singulariser et la pulsion sociale qui pousse, par conformisme et volonté d'appartenir à une communauté, à se conformer à la majorité. Ce mouvement paradoxal est très fort dans l'innovation. L'objectif de chacun étant à la fois bien souvent de se démarquer de ses concurrents, mais également de suivre les tendances..... Aussi, les effets de mode des méthodologies d'innovation entraineraient-ils un risque de standardisation de l'innovation qui mettrait en péril la pertinence voire l'existence même de l'innovation dans les entreprises ? »<sup>178</sup>

Le rappel de ce décor général de l'innovation nous incite à relativiser l'engouement du monde juridique pour l'innovation, qui en effet, ces quelques dernières années, s'invite en grandes pompes dans les directions juridiques. On y observe, par ailleurs, l'enthousiasme des organisations dans le monde de l'édition juridique, qui rassemblent les directions juridiques autour des événements annuels comme le Prix de l'innovation juridique pour susciter, par la récompense, la créativité des juristes. L'innovation juridique a cessé d'être un oxymore dans l'esprit des plus sceptiques quant à la capacité créative des juristes.

Antoine Henry-de Frahan, chargé de cours à Edhec Business School, dans une position plus critique invite à une véritable réflexion sur l'innovation juridique pour éviter le piège d'une « idôlatrie » de l'innovation.

« Il est courant, dans un certain discours managérial, de présenter l'innovation comme une vertu souverainement bonne, comme un impératif moral catégorique s'imposant à tous de manière indiscutable, auquel il conviendrait de faire allégeance les yeux fermés, et au service duquel il s'imposerait de s'employer séance tenante. L'innovation serait la « core value » par excellence, la clé du succès pour les organisations, y compris pour les associations d'avocats.

L'innovation ..., remplit les pages des revues spécialisées et les salles de congrès. L'actualité tourbillonnante des legaltechs (pas un jour sans une nouvelle start-up) contribue à mettre l'innovation en tête des sujets dont on parle et donne à ce vénérable concept un vernis technologique avantageux. Mais qu'en est-il réellement, au-delà des slogans convenus et de l'appel à la mobilisation générale ? Plus précisément, comment... « penser » l'innovation ? La popularité dont jouit la notion même d'innovation masque en effet l'idée importante que l'innovation n'est jamais qu'un moyen au service d'une stratégie.

**« Penser l'innovation », ....consiste avant tout à replacer l'innovation à sa place dans le cadre plus large d'une réflexion et d'une action stratégiques. Par conséquent, considérer l'innovation comme un but en soi, et réduire l'innovation juridique aux innovations dans le domaine de la technologie (legaltechs) est une double erreur de perspective. De nombreuses entreprises prospèrent sans guère innover, mais tout simplement en copiant ou en reprenant à leur compte les nouveautés inventées, souvent à grands frais, par d'autres. D'autres n'innovent pas car le marché dans lequel elles opèrent rend l'innovation superflue, voire contreproductive (dans un monde qui change en permanence, certains consommateurs apprécient la constance et la familiarité). »<sup>179</sup>**

Il identifie deux niveaux d'innovation juridique, le premier est la contribution à l'innovation stratégique de l'entreprise et le deuxième est celui de l'innovation fonctionnelle dans l'exercice de la fonction du juriste au sein de l'entreprise.

<sup>178</sup> Ibid. page 26

<sup>179</sup> Antoine Henry de Frahan, « Penser l'innovation », Revue Pratique de la Prospective et de l'innovation, N°1-Mai 2020, Ed. Lexisnexis, [https://www.lexisnexis.fr/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/771378/Revue-prospective-innovation-LexisNexis-CNB-2020-01.pdf](https://www.lexisnexis.fr/_data/assets/pdf_file/0006/771378/Revue-prospective-innovation-LexisNexis-CNB-2020-01.pdf)

Au premier niveau, il considère que pour contribuer à l'innovation stratégique de l'entreprise les juristes n'ont pas besoin d'être innovants, car grâce à leur expertise technique ils peuvent soutenir efficacement l'activité innovante de l'entreprise sans qu'il lui soit demandé d'avoir une posture particulièrement innovante. Le véritable enjeu de l'innovation juridique est leur attitude face au risque, qui est un facteur déterminant dans la réussite de l'innovation stratégique de l'entreprise où l'on peut s'interroger s'il est un inhibiteur ou un facilitateur d'innovation. L'innovation juridique requiert des juristes des conditions préalables, qu'il a identifiées au nombre de quatre : former les juristes à la notion de risque, une approche collective et transdisciplinaire et susciter la capacité créative des juristes. Au deuxième niveau, l'innovation au sein des directions juridiques est celle qui suscite le plus d'engouement, puisqu'elle libère les juristes de leur carcan de technicien du droit pour transformer ou réenchanter leur modèle de services et de fonctionnement.

l'alignement stratégique, l'approche « client interne » et la culture organisationnelle.

L'objet de cette étude porte sur la transposition du management stratégique dans la sphère juridique pour appréhender l'activité des directions juridiques dans une perspective stratégique, notamment dans son rôle comme ressource stratégique, sa capacité juridique dynamique en interne comme avantage compétitif, son management par l'innovation et le pilotage de la performance juridique par la valeur.

Dans une étude menée par le Cabinet EY en 2019, « Directions juridiques en route vers l'innovation », les résultats de l'enquête dénotent une tendance générale pour une innovation portant sur la simplification des process, voire sur une automatisation. Seule une minorité prête attention à l'innovation comme moyen d'améliorer l'expérience client. Quant aux stratégies de déploiement de l'innovation, elles se révèlent multiples et hétérogènes (participation à des groupes de travail, formation ou accompagnement par des conseils).

Au travers de ces quelques études succinctes sur l'innovation des directions juridiques, il semble que les prétendues innovations ne soient en réalité qu'une mise à niveau des standards actuels d'organisation et de technologie.

Si le terme « innovation juridique » est tendance, il recouvre néanmoins autant de pratiques qu'il y a d'approches adoptées par les directions juridiques, ainsi que l'ont révélé leurs projets dans le cadre de prix d'innovation organisés par les éditeurs juridiques.

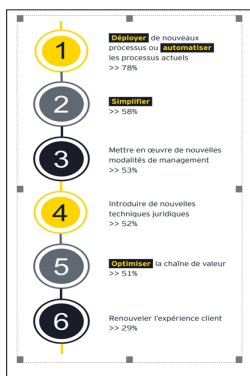


Schéma - Etude EY

Une étude, élaborée sous la Direction de l'EDHEC, dans le cadre d'une recherche exploratoire sur l'innovation dans le champ juridique, place l'innovation dans le champ de management juridique dont elle identifie trois constituants clés d'une direction juridique innovante:

<sup>180</sup> Antoine Henry de Frahan, « Les enjeux de l'innovation juridique pour les juristes d'entreprise », Cahiers de droit de l'entreprise n°5, Septembre 2016, dossier 45

<sup>181</sup> Article de Soufiane Kherrazi et Christophe Roquilly, « L'innovation dans les Directions Juridiques d'entreprises », EDHEC \_ <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/32-xxxeme-conference-de-l-aims/communications/5654-linnovation-dans-les-directions-juridiques-dentreprises/download>

<sup>182</sup> EY 5ème Observatoire des Directions Juridiques, « Directions Juridiques, en route vers l'innovation » 2019, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr\\_av/topics/law/ey-5eme-observatoire-des-directions-juridiques-edition-2019.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr_av/topics/law/ey-5eme-observatoire-des-directions-juridiques-edition-2019.pdf?download)



## 2

### **ETAT DES LIEUX DES INNOVATIONS JURIDIQUES ET LA MISE EN PERSPECTIVE AVEC LE DESIGN DE SENS**

Dans ces dernières années, les Prix annuels de l'innovation en management juridique organisés par l'éditeur juridique Le Village de la Justice ont vu des innovations tendant vers une transformation digitale et organisationnelle. La digitalisation des process standards permet de se recentrer sur des missions de conseil de valeur et en termes d'innovation organisationnelle, la finalité recherchée étant d'améliorer l'expérience client en allant à la rencontre des clients internes.<sup>183</sup>

Alors que l'édition du Prix de l'innovation en management juridique de 2019 misait encore sur l'innovation technologique, plus particulièrement celle de Juin 2021 avait fait ressortir des projets privilégiant l'expérience des utilisateurs.

« Innover, c'est aussi forcément une aventure humaine, avec parfois des solutions davantage « low-tech », « Do It Yourself », centrée sur le savoir-faire juridique et le sens de l'humain. Et les projets présentés cette année montrent que les DJ s'ouvrent toujours davantage sur le monde qui les entoure, qu'elles se mettent « au service de » et qu'elles misent sur l'expérience des utilisateurs, particulièrement celle des opérationnels. Une fonction « support » donc, mais dans le bon sens du terme : des équipes juridiques qui portent, supportent et accompagnent. L'expérience améliorée, que ce soit celle des juristes ou des non-juristes est en ligne de mire, mettant particulièrement en lumière la finalité de la transformation des directions juridiques.

La DJ s'ouvre toujours davantage sur son écosystème, elle se met « au service de ».

Dans ce cadre, on pense d'abord, bien sûr, à l'expérience utilisateur au sens strict (User eXperience/User Interface, UX/UI), dans les projets digitaux portés par les juristes. Devenu un « buzzword » dans le monde de l'innovation, le concept d'UX s'entend aussi au sens large, en tant que démarche centrée sur l'utilisateur.

Et l'on retrouve alors les différentes approches managériales centrées sur l'humain : l'expérience collaborateur (Employee eXperience, EX) et l'expérience client (Customer eXperience), indépendamment d'ailleurs de la question de savoir si les opérationnels doivent ou non être considérés comme des « clients internes » de la direction juridique ». <sup>184</sup>

En effet parmi les initiatives primées lors de l'édition Juin 2021, le projet de la direction juridique de Capgemini évoque la notion du temps au cœur de la problématique formulée pour proposer une solution élaborée en réponse au besoin d'améliorer des interactions entre les équipes et de faciliter l'accès aux connaissances et informations dans le monde et à tout moment. Et en termes de proposition de valeur, le projet souligne la mission de « facilitateur social » et de créateur de liens. <sup>185</sup>

<sup>183</sup> <https://www.village-justice.com/articles/vraie-innovation-direction-juridique,32146.html>

<sup>184</sup> Rédaction de Village de la Justice <https://www.village-justice.com/articles/innovation-juridique-quand-les-directions-juridiques-misent-sur-experience-des,39494.html>

<sup>185</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/CAPGEMINI-Global-Legal-Center-GLC>



« Le temps est en effet un élément essentiel quand il s'agit de soutenir les opérationnels et de donner des conseils rapides, pragmatiques et cohérents. Il est aussi indispensable d'avoir accès à la meilleure expertise et au meilleur savoir-faire et à la bonne information afin de pouvoir prendre des décisions éclairées, quelle que soit la localisation dans le monde. »

« Il fonctionne également comme un facilitateur "social" au sein de la communauté juridique en améliorant la communication au sein de l'équipe et en renforçant les liens entre les directions juridiques à travers le monde. Enfin, il permet d'accroître l'efficacité et la réactivité de la Direction Juridique dans la réalisation de ses services, et d'encourager et stimuler l'innovation, la créativité et le bien-être au travail. »<sup>186</sup>

En ce qui concerne la solution de la direction juridique de Décathlon (« Innover pour rendre accessible le droit au service du business»), lauréate, elle est centrée sur une démarche de communication d'une information juridique « plus accessible et plus ludique pour les opérationnels, pour plus de souplesse, de proximité et d'agilité dans les méthodes. La vision faussée du métier de juriste, en tant qu'« empêcheurs » face aux idées et projets des opérationnels avait également tendance à accroître la distance et donc le manque de communication. » Dans la proposition de valeur de ce projet, il en ressort la notion de temps et le souci d'assurer aux opérationnels un confort dans leur besoin juridique au quotidien.

---

« Nous avons une devise chez Decathlon : avoir un quart d'heure d'avance. Que ce soit pour nos clients sportifs ou pour nos collaborateurs, cette volonté d'innover fait partie de l'ADN de l'entreprise. La direction juridique est souvent vue comme un service rendant les projets compliqués, comme « empêcheur ». L'innovation permet donc de "dépoussiérer" cette image et de créer une réelle connexion avec le collaborateur en repartant de son besoin pour lui créer des outils facilitant son quotidien ! »<sup>187</sup>

**Aline FOURNIER, Leader juridique de l'équipe commerce, DECATHLON**

---

Lors de la 8ème édition en 2020, parmi les lauréates, la Direction Juridique du Groupe Auchan avait conçu une solution tournée autour de la thématique de la communication pour une meilleure lisibilité et visibilité du contenu juridique et des actions des juristes auprès des opérationnels, en s'inspirant des outils de communication de la vie courante (jeu-concours, lean management, Kanban, murs des victoires, tribuns libres, quizz, mots croisés, jeux de plateaux, escape game...). Sa proposition de valeur repose sur la « création d'un nouvel état d'esprit et d'une image plus moderne des juristes de l'entreprise, fédération de toute l'équipe juridique autour de la gestion des projets que chacun peut prendre en charge, nouvelle dynamique, reconnue et attendue dans l'entreprise et portée par les juristes..... La création de moyens de communication et de formation ciblés, pertinents et ludiques a aussi permis d'emporter l'adhésion des opérationnels, avec des messages plus accessibles et plus intelligibles »<sup>188</sup>

<sup>186</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/CAPGEMINI-Global-Legal-Center-GLC>

<sup>187</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/DECATHLON-Innover-pour-rendre>

<sup>188</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/AUCHAN-RETAIL-FRANCE-La-Com>

À l'occasion de la 9ème édition de l'année 2022, quelques projets ont choisi de mettre en lumière la méthodologie du legal design. Ainsi le projet de la direction juridique Suntory Beverage and Food revendique la méthodologie d'innovation juridique par le design, centrée utilisateur pour restructurer les CGV dans un langage clair avec un design graphique

« les CGV ont été intégralement refondu, au regard de la structure de l'information et avec un langage juridique clair et un design graphique, notamment fondé sur les neurosciences pour maximiser engagement, compréhension et mémorisation. Le projet a été conçu et délivré selon la méthodologie de l'innovation juridique par le design, consistant à mettre les utilisateurs au centre : des profils et parcours utilisateurs ont été co-crésés par une équipe pluridisciplinaire composée de juristes, de commerciaux, d'une équipe logistique et d'une agence de legal design. La nouvelle structure et le langage du document ont été aussi co-crésés de façon pluridisciplinaire pour résoudre les points de friction des utilisateurs internes et externes. Grâce à cette refonte, les CGV sont plus transparentes, accessibles et faciles à lire pour mettre les interlocuteurs placés dans de meilleures dispositions et, ainsi, générer l'engagement des partenaires »<sup>189</sup>

Enfin, le projet d'innovation de la direction juridique de la société UGAP, un acteur dans le secteur de marché public, en partant de la thématique de la communication combinant plusieurs axes, crée une véritable rupture avec la vision classique des administrations publiques pour donner à la fonction juridique une dynamique moderne, innovante et à forte valeur ajoutée :

« ... repenser l'organisation interne de la direction juridique (cartographie des processus, automaticité de la prise en compte de l'actualité juridique, formation des juristes aux outils numériques et au legal design, etc.). Le deuxième axe a conduit à automatiser la production documentaire de la direction juridique (standardisation et harmonisation des documents, capitalisation de la données, automatisation de documents contractuels).

Le troisième axe a été déployé pour rendre l'information lisible et accessible, en interne via le legal design et le motion design et en externe, via les réseaux sociaux et notamment la diffusion d'infographies. »<sup>190</sup>

Ces quelques illustrations de l'innovation dans le monde juridique montrent une convergence vers une démarche de transformation organisationnelle avec cette préoccupation de plus en plus prégnante de mieux servir le client interne et de créer du lien aussi bien au sein de la direction juridique qu'en dehors de son périmètre envers les clients internes.

Dans les interviews que j'ai menées avec quelques directions juridiques, les visions portées par chacune d'elle font écho à ces différents projets d'innovations présentés à l'occasion des Prix d'innovation du Village de la Justice. Elles évoquent en effet ce souci d'être comprises en sortant de leur territoire ou en l'ouvrant pour aller observer les besoins des commerciaux.

---

Ainsi, la Responsable Juridique Digital & Gouvernance chez **Total Energie**, dont l'activité est tournée principalement vers les données et la digitalisation, travaille sur de nombreux projets de digitalisation en mode gestion de projet et d'approche par le design. Elle prête une attention particulière à l'analyse des besoins des opérationnels dans sa recherche d'amélioration de l'accès à l'information juridique.

« on observe les besoins (des opérationnels) et ensuite après il faut quand même avoir un esprit assez créatif pour imaginer comment répondre à ce besoin le mieux possible et faire en sorte comme tu le dis avec l'empathie, faire en sorte que l'outil soit ergonomique, et cetera. Donc il faut être créatif dans le sens innovant, et donc la part de créativité elle est énorme »

---

<sup>189</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/SUNTORY-BEVERAGE-FOOD-France-Et-si>

<sup>190</sup> <http://www.innovation-juridique.eu/UGAP-DJTa-la-transformation>

---

La Directrice Juridique, des **Laboratoires Roche**, de son regard posé sur l'innovation juridique, affiche une extraordinaire maturité dans la démarche transformationnelle de sa Direction Juridique, qui révèle une attitude proche de « silent designer », nourri par son appétence à bouleverser l'ordre établi dans le monde du droit.

« ce que je mets dans la composante de l'innovation juridique, surtout au sein d'une direction juridique dans une entreprise, c'est comment on trouve le meilleur chemin pour atteindre un « outcome ». Donc dans l'innovation juridique, la clé, c'est pas de connaître la règle mais de bien comprendre l'outcome là où on veut avoir un impact, donc du coup, finalement, l'innovation juridique est plus dans l'approche des projets, des problématiques où on va avoir une « hygiène » à avoir en reposant des questions reformulées parce qu'il faut trouver le chemin. On a tous dans la tête des règles ou au moins, tu as tes clignotants, t'es pas obligé de le savoir par cœur, mais tu sais que voilà dans ta tête tu as tout ça et avec ta compréhension fine de la situation, en questionnant etc... et là on trouve le chemin. L'innovation, c'est comment tu trouves le chemin plus ou moins rapidement, comment tu poses tes questions le plus ou moins rapidement. Comment finalement peut être tu vas évacuer un certain nombre de questions plus rapidement.

L'innovation juridique, c'est jouer pleinement, il faut trouver les champs, ouvrir de nouveaux champs... Ce que j'aime c'est la boucle d'expérimentation... si on veut être pionnier et innovateur, il faut bien aller tester des trucs où il n'y a pas eu des hypothèses »

---

En effet, le propre de l'innovation est d'accepter de quitter le monde des certitudes où fiabilité et performance empêchent toute exploration des champs des possibles, avec la part d'incertitude inhérente à une aventure en terre inconnue. En explorant, nous nous octroyons la possibilité de renouveler ou de créer un nouveau sens à donner aux choses.

Ainsi toutes ces innovations juridiques orientées vers une approche « centrée humain » peuvent renouveler le sens de la démarche d'innovation des directions juridiques et de donner du sens à la valeur, qui en sera créée.

En effet Ezio Manzini en se référant à la définition de Herbert Simon donnée au design, selon laquelle le design « s'intéresse à la façon dont les choses devraient être... », s'interroge comment ces choses devraient être afin de déterminer dans quelle mesure la nouvelle façon d'être des choses, conçue par le design, sera mieux que ce dont nous disposions auparavant. Tout dépend de la façon dont nous formulons nos jugements. C'est pourquoi il propose de reformuler la définition de Herbert Simon en considérant que le design est producteur de sens.

« we discover that Simon's definition ultimately could be expressed as follows: design is concerned with making sense of things, how they ought to be in order to create new meaningful entities. Formulated in this way, design becomes a producer of sense. To be more precise: to the question «What does design do?», the new answer is: «It collaborates actively and proactively in the social construction of meaning. And therefore, also, of quality, values, and beauty »

Problem solving and sense making are not different ways of saying the same thing they coexist, reminding us that the change in the state of things brought about by design always affects both the physical and biological world (where it resolves problems) and the social one (where it produces sense). They also tell us that, since these two worlds have their own autonomy even though they interact, the same is true for what design does within them: the story told by design as a problem solver and that of design as a sense maker coexist, interacting, influencing each other, but without one being a function of the other. »<sup>191</sup>

<sup>191</sup> Ezio Manzini, page 35, opt. cit



Dans cette approche, l'innovation juridique dépasse le cadre de la simple conception de nouvelles solutions dans une finalité de performance stratégique ou économique, elle a vocation à faire produire des valeurs plus profondes, à savoir des valeurs relationnelles dans les liens, qui relient les juristes à l'écosystème de l'entreprise. Car par la mission et la nature de leur fonction, ainsi que par la place centrale et transverse qu'occupent les directions juridiques au sein de l'entreprise, elles créent des liens en étant au « service de », celui des acteurs œuvrant au sein de l'entreprise, ou en se créant une fonction de « liant » pour concevoir un réseau au sein de duquel les liens et les services prennent un nouveau sens, par un partage réciproque des connaissances, non plus en mode silo, pluridisciplinaire ou interdisciplinarité mais en mode « transdisciplinaire ».

« La transdisciplinarité est souvent mise en contraste avec, ou au contraire amalgamée avec "l'interdisciplinarité" ou la "pluridisciplinarité", alors que les termes ont des implications légèrement différentes. La **pluridisciplinarité** implique les contributions recueillies des disciplines différentes sans synthèse particulière alors que l'interdisciplinarité implique la collaboration entre chercheurs des disciplines différentes avec l'objectif de faire des synthèses des connaissances produites. La **transdisciplinarité**, elle, remet en question le cadre de catégorisation disciplinaire, elle rejette la

séparation et distribution des sujets en silos et vise à rassembler des nouvelles approches au savoir. »<sup>192</sup>

Faut-il rappeler aussi que « le design est une activité professionnelle qui a vocation à spécifier des artefacts qui ont du sens et de la valeur pour des utilisateurs, en formulant (élaborer le sens et les valeurs) et en formalisant (donner forme à un dispositif perceptible par l'expérience sensible qui exprime ce sens)<sup>193</sup>

Dans le design de service, **Lucy Kimbell** considère que la pratique des experts en design relève d'une « enquête constructiviste » et devient de ce fait « un processus exploratoire qui vise à créer de nouveaux types de relations de valeur entre divers acteurs au sein d'une organisation sociale.

L'exploration dans l'incertitude est contraire à la culture juridique mais explorer avec une approche par le design contribue à l'acceptation des aléas, car le design est une activité structurée sans être linéaire reposant sur un ensemble de process et de moyens, qui sont perçus comme une approche construite et donnent aux juristes d'avoir le sentiment d'être protégés par des balises dans leur exploration et d'exprimer leur créativité. Car sans la créativité, l'innovation ne peut se réaliser.



<sup>192</sup> <https://ousontlesdragons.fr/publications/>

<sup>193</sup> <https://ousontlesdragons.fr/>

Lors d'une interview échangée dans le cadre de ce mémoire, avec un consultant en transformation des organisations des directions juridiques, la Directrice en charge des prestations de Legal Ops, rappelle ce constat qui caractérise notre métier de juristes

---

« les juristes, font leur boulot mais sans toujours réfléchir à la valeur ajoutée qu'ils apportent et ils n'ont pas conscience de cette valeur ajoutée alors que c'est une valeur ajoutée qui est rare, parce qu'on étudie pour être juriste, on le devient pas comme ça sur le tas. Rarement en tout cas maintenant et donc je pense qu'ils n'ont pas suffisamment conscience de leur valeur et de ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Là où c'est difficile, c'est que les juristes sont très perfectionnistes donc le juriste, souvent il n'aime pas faire les choses à moitié. Donc, le mode projet, le mode « on tâtonne », c'est pas des choses qui leur correspondent. On le voit dans nos projets, souvent les juristes ils sont bloqués tant que tout n'est pas parfait, on ne peut pas lancer quelque chose. On ne peut pas commencer quelque chose et le fait de d'agir, de se dire que j'ai un truc en mode POC par exemple, j'ai un truc qui fonctionne bien dans 80 % des cas et puis on ira vers 90 et puis 100 % petit à petit mais on peut déjà travailler avec ce projet. Qui fonctionne à 95 % des cas, c'est pas satisfaisant pour un juriste, le juriste, il cherche toujours le quelque chose qui va fonctionner dans 100 % des cas. Qui va être 0 risque mais c'est aussi pour ça qu'on est formé pour toujours imaginer le pire. On est formé pour imaginer ce qui ne va pas fonctionner, donc nécessairement si c'est bien 99 % mais qu'il y a un petit pourcentage qui traîne quelque part. »

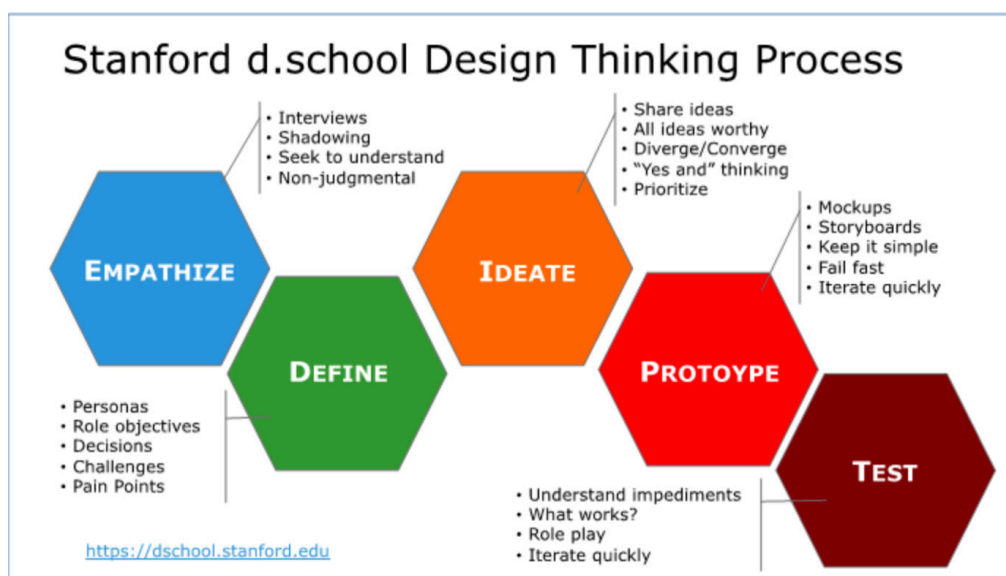
---

Car en innovant les juristes sortent de leur cadre juridique et du cadre conventionnel qui leur sont assignés dans l'entreprise. Si l'activité du design est considérée comme un cheminement exploratoire et si la fonction juridique est associée à un cadre délimité, la proposition d'une méthodologie permet de concilier les deux en faisant vivre une expérience aux juristes embarqués dans un schéma d'innovation par le design.

## LE DESIGN, UN CHEMIN VERS LA CRÉATION DE VALEUR RELATIONNELLE POUR LES DIRECTIONS JURIDIQUES : CARTOGRAPHIE D'UNE MÉTHODOLOGIE COMME EXPÉRIENCE

L'approche centrée humain ou par l'empathie est une des caractéristiques de l'activité du design dans ses différentes déclinaisons notamment le design thinking, le legal design, le UX Design. En effet le design repose

sur une succession d'étapes, qui exigent toujours une démarche dite empathique ainsi que le montre ce schéma de Stanford d.school



Dans les projets d'innovations juridiques de ces dernières années, on voit apparaître une préoccupation grandissante des juristes centrée sur l'usage et l'utilisateur de la matière juridique, tant leur crainte est grande d'exposer l'entreprise à des risques liés à la complexité croissante des normes juridiques. A cette préoccupation s'ajoute celle de créer des liens avec les parties prenantes et les clients internes, et de les préserver.

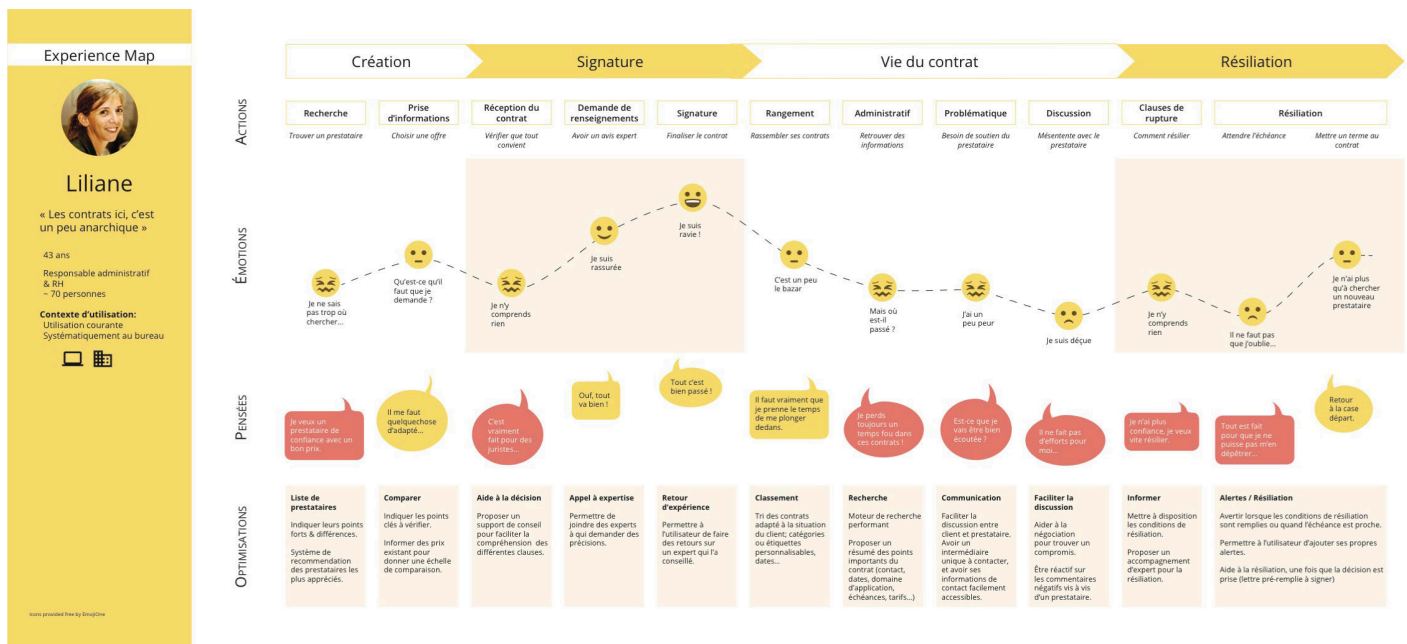
L'originalité d'une démarche par le design dans ce contexte est qu'elle facilite la création des liens pendant et après le déploiement des différentes phases. Ainsi que ce soit dans la phase d'immersion, d'idéation, de prototypage, de co-construction, d'implémentation ou de test, l'utilisateur s'exprime, rend ce de fait visible les non-dits et peut faire émerger de nouveaux sens dans la problématique analysée. Le design favorise l'interaction humaine et c'est dans ce sens que son

activité peut être créatrice de valeur relationnelle. Notamment, la pratique des « personas » est une pratique qui présente un intérêt pour les directions juridique généralement mobilisées par cette recherche d'accessibilité des commerciaux aux informations juridiques et à leurs outils, par exemple les outils de gestion et de modélisation des contrats.

En effet, ces persona qui sont la construction de personnages fictifs représentant un groupe d'utilisateurs aux motivations, aux comportements ou aux besoins pouvant être classées dans une catégorie. Ils se construisent à partir de données brutes récoltées par des enquêtes et par des immersions en terrain afin de détecter les points de crispation dans le parcours d'utilisateurs, notamment la négociation et la gestion d'un contrat commercial. Ces personas sont ainsi utilisés pour décliner différents scénarios d'usage et servent de supports pour envisager et tester les solutions.



## Exemple de fiche persona dans le cadre d'un parcours d'utilisateurs de contrats



[https://www.maiwann.net/projets/startup\\_contrat/](https://www.maiwann.net/projets/startup_contrat/)



**Liliane**

« Les contrats ici, c'est un peu anarchique »

### Contexte d'utilisation du service

Toujours au bureau, Liliane gère à la fois les relations humaines et l'administratif. Elle possède 2 co-actionnaires, et sont donc 3 à signer des contrats pour l'entreprise (mais c'est elle qui les gère et les conserve en majorité).

Ils sont triés par ordre alphabétique dans une pochette, **fermée la plupart du temps**, et quelques un sont dans un Google Drive accessible à ses associés.

Elle s'est créé un excel pour **retrouver rapidement les coûts et les dates anniversaire**, mais ne trouve pas cela très pratique. Elle n'a de toute façon pas le temps de s'en occuper plus dans les détails.

### ? Besoins

« **Le jour où j'en ai besoin, je ne le retrouve pas** »  
Elle aimerait bien un outil qui **rassemble tous ses contrats, rangés au même endroit**, pour qu'elle n'ai plus à les chercher dans sa pochette. Elle est par ailleurs convaincue qu'**un résumé des parties importantes du dossier lui faciliterait la vie**.

En même temps, si on pouvait lui rappeler **quand est-ce que sont les échéances**, ça lui rendrait service. Elle ne s'y connaît pas en juridique et apprécie de **poser ses questions à quelqu'un de confiance**.

[https://www.maiwann.net/projets/startup\\_contrat/](https://www.maiwann.net/projets/startup_contrat/)

**Informations personnelles**

43 ans  
Responsable administratif & RH  
~ 70 personnes

**Contexte d'utilisation:**  
Utilisation courante  
Systématiquement au bureau

### ⚡ Frustrations

« **Lire les clauses en caractère 6 ça ne me passionne pas** »  
Liliane ne s'y connaît pas en termes juridiques et n'a pas envie d'y passer des heures. Elle se sent **contrainte**, comme si tout était fait pour qu'elle n'aille pas voir la concurrence.

Un jour, elle a appris que ses co-actionnaires signaient des contrats mais ne l'en notifiât pas. Elle trouve que cela entraîne un risque, puisque « **certains contrats sont dans la nature** ».

Elle ne connaît pas ses échéances de résiliation ni les clauses correspondantes et **ne sait pas à qui s'adresser** pour avoir ces renseignements si elle ne comprend pas le contrat.

### 👤 Attentes

Liliane aimerait être efficace dans sa gestion de contrats. Elle voudrait qu'ils soient **facilement lisibles, bien ordonnés, et surtout facilement résiliables**.

Elle espère avoir de quoi mieux s'organiser pour **chercher, retrouver et gérer ses contrats**. Peut-être même qu'ensuite, savoir quand et comment résilier ne sera plus **aussi angoissant**.

Lors d'un échange avec un directeur juridique, d'une legattech, interviewé dans le cadre de ce mémoire, j'ai retenu cette idée que l'importance des relations humaines entre les juristes et les opérationnels doit être l'élément moteur dans cadre d'une relation de service.

---

« Nous sommes tous des êtres de relation, tous, dans une entreprise, comme on est des êtres de relation, on a besoin de communiquer et on a besoin de dispenser un savoir, pas un savoir dans un mode « water fall » comme en université, mais dans l'entreprise. Comme on est des êtres de relation, on a besoin de dispenser un savoir qui est tourné vers l'opérationnel, lui-même tourné vers le juriste. Il doit avoir cette capacité non pas simplement de dire le droit, mais de d'imbriquer en tout cas de faire émerger le droit dans chaque métier de l'entreprise. Ça suppose que demain, le droit est partout dans l'entreprise, donc ça suppose qu'il faudra peut-être penser les questions de l'enseignement à l'université ou dans les écoles de la matière juridique pour appréhender non plus la matière juridique, mais « le faire savoir ». Appréhender ces matières sous un angle plutôt de « practical guidance », de dimension pratique, parce que c'est le quotidien aujourd'hui des juristes d'entreprise et c'est comme ça que j'appellerai le « juridico-opérationnels by design », qu'il devienne finalement la conclusion ou en tout cas l'état d'esprit ou la démarche future de ce que doivent être les juristes demain et qu'ils quittent peut être cette logique de dispensateurs de conseils purement juridiques non tournés vers l'opérationnalité, et donc ça passera par de la formation métier, ça passera par de la pédagogie et donc le rôle du juriste est un rôle de dispensateur de savoir, mais opérationnel et non pas uniquement juridique »

---

En ligne avec ces propos, une directrice juridique de la grande distribution a bien intégré ce rôle de « liant » qui a été associé à la mission des juristes dans son équipe :

---

« Etre visible en étant présent et en essayant d'être pertinent en créant de la relation avec les gens. Donc ça a été le vrai sujet, donc de se faire connaître, de faire comprendre que nous sommes là pour aider, on était là, pas là pour contrôler parce qu'il y avait une échéance. C'était assez pénible, il ne disait pas forcément la vérité. Ils nous cachaient des trucs, Donc ce n'était pas très favorable pour une relation de confiance, donc c'était de leur faire comprendre qu'on travaillait sur plein d'autres choses et pas seulement les sujets sur lesquels il pensait qu'on a travaillé et qui n'était pas représentatif de notre activité.

Je pense qu'en effet, à travers l'accompagnement qu'on fait, c'est là où on peut avoir la créativité, parce qu'on réfléchit à des schémas auxquels ils n'ont pas pensé, on a justement cette vision 360 de l'entreprise. On a cette chance ! Enfin, nous les juristes nous créons des ponts. En fait, on voit plein de choses et donc on pense, on met en relation les gens, donc là aussi quand on va aller, on créer de la valeur. Le DG nous avait dit que nous voyons tellement de choses dans l'entreprise de façon globale qu'il ne faut pas hésiter à confronter les gens sur les incohérences et les problèmes de fonctionnement. En fait, parce que nous avons la capacité de mettre le doigt sur des choses qui nous paraissent évidentes, mais les autres, ne voyant que leur périmètre, ne le voient pas forcément.

---

Une autre directrice juridique dans la grande distribution des articles de sport insiste sur cette nécessaire relation de confiance et de transparence entre les juristes et leurs clients internes pour créer de la valeur.

---

« On parle beaucoup de l'expérience utilisateur chez nous, mais ce n'est pas encore l'opérationnel. On parle de l'expérience client en fait dans le magasin. L'expérience avec le juridique, on n'y est pas encore. Je pense que l'opérationnel dit qu'il a vécu une belle expérience quand l'opération est terminée. Il y a aussi cet aspect où l'opérationnel se sent en confiance, en sécurité. Le sujet de la relation interpersonnelle, est hyper important à créer parce que ça va être aussi le gage de la pérennité de notre direction juridique, c'est à dire que l'opérationnel qui va conclure un deal de manière positive, efficace, et qui va en plus se sentir rassuré au moment de signer. Il n'y a rien de pire qu'un opérationnel qui ne signe en étant pas sûr de ce qu'il signe. Et cela veut dire que demain il parlera de nous, il reviendra nous voir et qu'il le diffusera. »

---

Ces propos confirment ma réflexion sur la notion de « valeur relationnelle » qui est créée par le sens du partage des connaissances, il est une composante clé dans l'exercice de notre fonction de juriste de demain. Par valeur relationnelle, j'entends l'interaction à deux niveaux entre les directions juridiques et les clients internes ainsi que toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'accomplissement de leur mission.

Au premier niveau, cette relation se caractérise par la communication et le partage de connaissance et du savoir, en vue de résoudre au quotidien un problème juridique ou de répondre à un besoin en droit en rapport avec les objectifs et les

performances de l'entreprise. De ce point de vue, il s'agit de relation de service essentiellement à caractère technique en raison de sa finalité liée à un sujet technique par exemple sur l'application d'une règle de droit ou sur l'élaboration d'un contrat. Les innovations juridiques ont fait de la communication un enjeu dans la transformation de leur modèle de service. Mais cette relation n'est pas aussi fluide et sereine que pourrait suggérer cette description succincte de leur interaction.

En effet, le quotidien des juristes est mis sous tension entre leur aspiration à valoriser leur travail en se recentrant sur les tâches à valeur ajoutée et les contraintes à gérer les demandes récurrentes sans valeur dans l'urgence dans un temps contraint et souvent avec peu de moyens. La montée en puissance de la technologie numérique dans le monde du droit a induit un changement de paradigme ouvrant des opportunités d'innovations juridiques, qui marquent ces dernières années un nouveau tournant dans l'évolution des missions et rôle des directions juridiques. C'est dans ce contexte que les relations entre les dirigeants, les opérationnels et les juristes ont évolué progressivement vers une relation de partenariat, dont la productivité et l'efficacité se mesurent au moyen des outils comme le KPI.

La valeur de cette relation est évaluée en effet en termes de performance économique qui prédomine la dimension humaine. Il ne s'agit pas de cette valeur relationnelle que j'invoque mais de la création d'une valeur par l'innovation des sens à donner aux liens qui relient les juristes aux parties prenantes.



C'est au deuxième niveau que la valeur relationnelle prend tout son sens. Cette valeur s'inscrit dans une démarche par l'empathie, par l'écoute et l'observation en mettant les juristes au diapason des leurs parties prenantes, de voir le monde à travers les prismes respectifs des deux côtés, de développer leur empathie. Cette idée est par ailleurs une composante centrale dans le concept du design thinking.

L'empathie est le fondement de toute démarche innovante par le design qui débute par une observation minutieuse et attentive du comportement de l'utilisateur dans son environnement et interaction avec les juristes, et le dialogue participe à cette empathie. A l'occasion de mes entretiens avec les directions juridiques j'avais proposé de classer les qualificatifs qui identifient les compétences et la posture du juriste en entreprise.

**Parlez-moi de la méthode de travail et de collaboration de votre direction juridique en classant par ordre de priorité les indicateurs**

Selon votre perception	Selon le regard de vos clients internes
Proactifs	Proactifs
Réactifs	Réactifs
Rigoureux	Rigoureux
Efficacité	Efficacité
Collaboratifs	Collaboratifs
Créatifs	Créatifs
Innovants	Innovants
Empathie	Empathie

Curieusement, l'empathie ressort en dernier. Il y a une sorte de méfiance sous entendue à l'égard de cette notion, qui semble rester en périphérie de leur périmètre de compétences et/ou de leurs soft skills. Le témoignage d'une directrice juridique d'un grand distributeur dans les produits culturels et électroménager qui, bien que confirmant l'intérêt d'avoir de l'empathie, reste prudente dans son emploi

principe de réalité donc la fonction empathie fait qu'ils peuvent tout dire.

« Elle est essentielle.... Je suis extrêmement empathique, ça peut parfois être un inconvénient parce que du coup il faut des fois aussi savoir s'en débarrasser. Après c'est un gros atout parce que justement dans le fait d'embarquer les gens et de faire adhérer pour le coup en fait, il faut beaucoup d'empathie parce que quand tu es dans un workshop où tu écoutes les gens, il faut qu'ils aient le sentiment que tu les écoutes vraiment leurs problématiques. Tu dis qu'en fait tu ne pourras pas forcément tout gérer, mais néanmoins tu vas essayer d'adresser vraiment en fait les besoins. Donc c'est à la fois l'empathie et le fait qu'il faut être à la fois quand même constructif. Donc il ne faut pas que cela soit faussé. Tu veux de l'empathie, mais tu ne pourras pas nécessairement tout prendre en compte et ça, il faut être clair. Oui, c'est donc il y a quand même un

Dans le workshop sur la politique contractuelle, on leur a demandé justement quels étaient leurs ressentis par rapport aux documents qu'ils avaient, est-ce que c'était suffisant? Donc on leur a posé la question du côté utilisateur et d'ailleurs dans les workshops, ce qui était très intéressant c'est que chose qui ne faisait pas quand on était en distanciel et dans le cours normal des affaires, ils nous ont demandé, ils nous ont dit qu'il serait bien d'avoir un contrat type sur tel sujet alors qu'ils auraient pu nous le demander en fait avant. Peut-être dans une fonction empathique en leur demandant, on dit, on va faire une politique contractuelle, on est là pour comprendre. Vous, qu'est-ce qui vous pose des difficultés? Comment, quels sont vos besoins au quotidien, dans quoi vous êtes coincés? Le fait d'être dans cette dimension empathique font qu'ils nous ont fait des demandes, donc ils ont fait une shopping list qu'ils auraient pu faire avant parce que le besoin en fait, il l'avait. Mais il ne l'exprimait pas et le fait d'être dans les workshops, dans une dimension empathique, justement pour recueillir en fait leur avis, leur confort, leurs inconforts et ça a aidé »

Si le design est entré officiellement dans le monde du droit par le biais du concept de legal design, c'est la résultante d'une prise de conscience des directions juridiques de la nécessité de changer leur façon de faire et de penser dans leurs approches d'analyse de la complexité de la matière juridique au regard des attentes de leurs parties prenantes.

Certains théoriciens du concept legal design, comme **Matha F. Davis**, professeur, trouve une explication en s'appuyant sur les quatre ordres posés par **Richard Buchanan** dans son étude sur le design thinking, qui a fait valoir que le concept de design n'exige plus la production d'un produit physique, mais s'étend aux expériences et aux écosystèmes<sup>194</sup>. Ainsi, elle rattache le concept legal d'abord aux deux premiers ordres plus traditionnels du design qui sont l'utilisation des symboles et des images et la conception des choses. Ainsi le legal design fait appel à de la visualisation et produit des process. Quant aux troisièmes et quatrièmes ordres de conception, ils appliquent les principes du design pour façonner des expériences.

« Buchanan's third order is design that addresses human interactions. In the legal design context, this third order aims at restructuring human interactions within a legal institution while perhaps also enlisting first order design graphics to communicate this shift and second order design efficiencies to implement the restructuring. According to Buchanan, this is called "interaction design" because it focuses on "how human beings relate to other human beings through the mediating influence of products. And the products are more than physical objects. They are experiences or activities or services, all of which are integrated into a new understanding of what a product is or could be." Finally, Buchanan's fourth order of design focuses on transforming systems and the environment within which the other orders exist A fourth order legal design project might use design methodologies to, for example, transform concepts of access to justice, the nature of legal representation, or even legal principles such as causation or intent.

This fourth order is the frontier of legal design and, it is fair to say, has yet to be fully explored. »<sup>195</sup>

Le design thinking est un des outils les plus populaires de l'innovation. L'intérêt de cette méthodologie est de permettre de formuler la problématique à laquelle on souhaite répondre et apporter une solution mais elle comporte aussi le risque de ne pas résoudre la problématique. Ce risque est inhérent à tout processus d'innovation. Si les idées conditionnent un projet d'innovation, elles doivent être par ailleurs accompagnées aussi par des moyens appropriés pour transformer une problématique en une solution ou un concept, notamment les différentes formes d'intelligence collective pour observer, imaginer, expérimenter, explorer et s'étonner.

Si le design est une méthodologie contributive à la création de valeur, pourquoi l'associer à l'innovation ? Par quoi ces deux notions communément répandues sont-elles liées ? Comment comprendre cette articulation entre les deux notions, l'une relevant de la dimension du rationnel tandis que l'autre du domaine du sensible et de l'émotion ?

Selon Verganti « l'innovation vise à changer la réalité du monde par l'imagination des hommes et par l'acceptation voulue ou subie de ce changement. Le design est agent de changement et, à ce titre, a partie liée avec l'innovation dont il est l'une des composantes »

<sup>194</sup> *Wicked Problems in Design Thinking* Author(s): Richard Buchanan Source: *Design Issues*, Vol. 8, No. 2, (Spring, 1992), pp. 5-21 Published by: The MIT Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1511637>

<sup>195</sup> *Davis, Martha F., What Is Essential: Legal Design and Client Stories* (February 10, 2021). *13 Elon Law Journal* 39, Northeastern University School of Law Research Paper No. 401-2021, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3783471>

Bernard Kahane, propose deux clefs de lecture de l'innovation et du design dans leur articulation. Ainsi l'innovation invoque la nouveauté en contraste avec le design qui a trait aux objets et systèmes de notre quotidien, dont l'objectif est de s'adresser au plus grand nombre d'utilisateur, c'est pourquoi dans le processus de design l'utilisateur peut prendre une part très active. « La deuxième clef de lecture a trait à la part rationnelle de l'existence de l'homme d'une part, et à la part émotionnelle et sensible de celle-ci d'autre part. »

Malgré la diversité et la variété des pratiques en innovation et en design, il identifie « pour l'innovation et le design deux dimensions qui permettent leur mise en perspective. Dans la première, l'innovation et le design sont proches car pour tous deux, l'idée importe tout autant que les conditions de sa réalisation. Dans le deuxième cas, l'innovation et le design se différencient car, là où la première met l'accent sur la part rationnelle de l'être humain en société, la seconde appréhende voire privilégie tout autant la part émotionnelle et sensible »

Ces deux notions se croisent et se complètent.

« Transposés dans un système ou service complexe, l'innovateur et le designer partiront tous deux d'un besoin, d'une idée ou d'une envie pour lesquelles ils devront se situer tout autant du côté de la conception que de l'utilisation. L'innovateur s'attachera principalement aux aspects scientifiques, techniques, organisationnels et économiques, aux conditions de leur réalisation et de leur utilisation sous forme d'objets, systèmes et services intégrés. Pour le designer, ces préoccupations seront bien sûr centrales et il cherchera à « jouer » de celles-ci, mais il additionnera et intégrera dans son intervention la part d'intuition, d'habitus, d'affect et d'éthique qui influent sur les comportements des utilisateurs. Ainsi, d'un côté, l'innovation construit le substrat et les conditions du design. De l'autre, le design alimente celle-ci d'une dimension supplémentaire en considérant l'univers comme « sensible » et les êtres humains pour ce qu'ils sont ou aspirent à être. »

Les deux notions s'influencent mutuellement dans ce contexte d'accélération du rythme d'innovation où la part émotionnelle et du sensible occupe le même niveau d'attention que celui de la part relative aux sciences et techniques. « Le design alimente l'innovation par l'attention qu'il porte aux usages et à la dimension sensible, émotionnelle et intuitive des objets, systèmes et services proposés. L'innovation par ses apports scientifiques et techniques mais également économiques et organisationnels, conditionne et accroît la palette des possibles du design ».

Cette articulation expliquerait aussi les raisons de l'émergence du concept legal design, compte tenu des bouleversements apportés par l'arrivée de la technologie dans les métiers du droit. Elle a impacté non seulement notre façon de travailler mais aussi notre mode de pensée et a été aussi un des éléments déclencheur dans le changement de posture des directions juridiques. Elles sont sorties de leur cadre de producteur d'actes et de sécurité pour se mettre en position de concepteur d'innovation juridique. Mais encore fait-il que ces initiatives soient pensées et réalisées avec méthode.

<sup>196</sup> Bernard Kahane, « Design et innovation deux faces d'une même médaille ? », Dans *Sciences du Design* 2015/1 (n° 1), pages 109 à 119

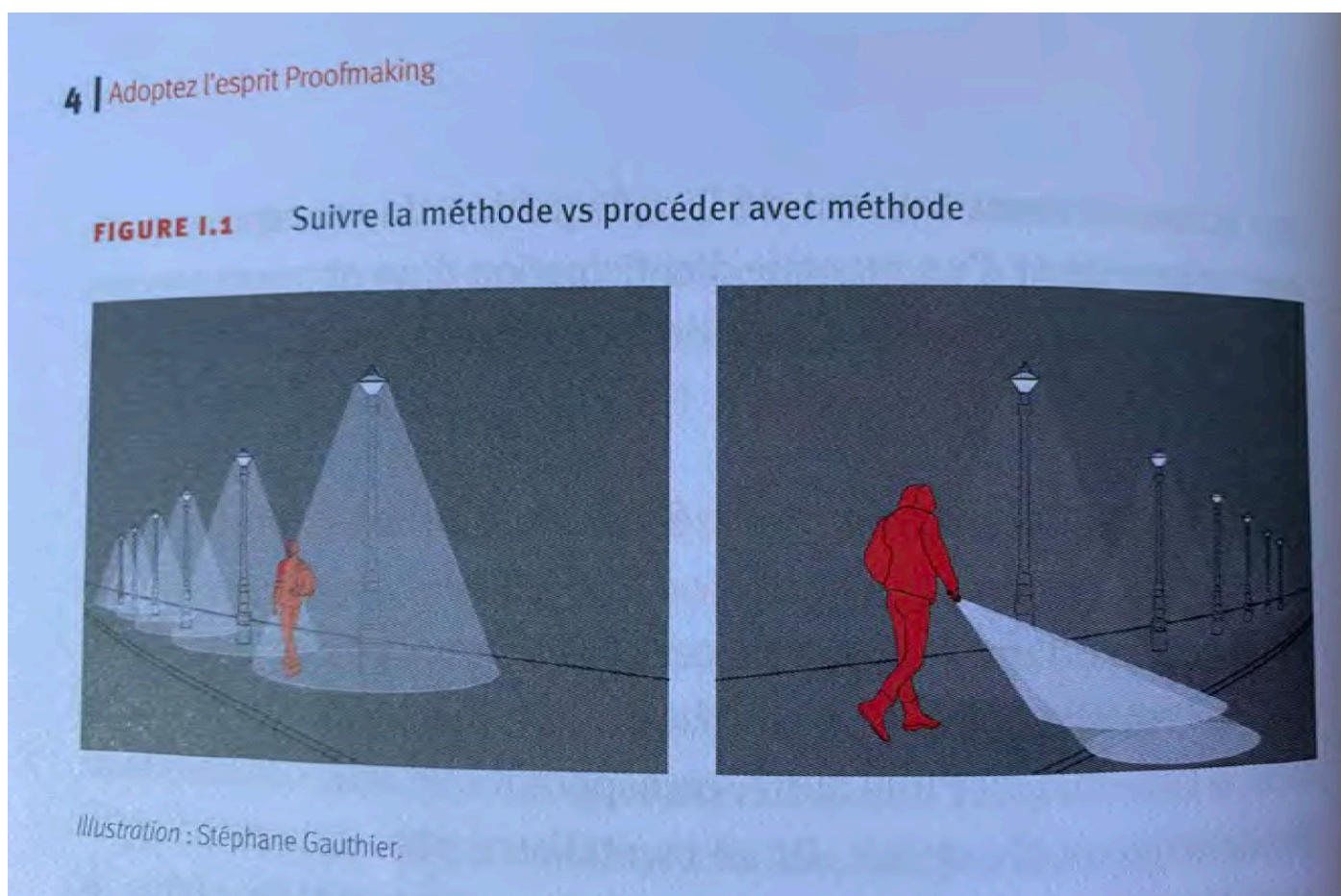
<sup>197</sup> Ibid

<sup>198</sup> Ibid

<sup>199</sup> Ibid

Stéphane Gauthier, designer de l'agence Proofmaker, dans un récent ouvrage riche d'enseignement sur les démarches en innovation, souligne que « l'innovation ne peut se circonscrire dans le cadre étroit d'une méthodologie particulière beaucoup d'entreprises et de décideurs croient encore trop souvent que rendre leur process d'innovation plus performant consiste à fixer une bonne fois pour toutes les moyens de piloter et de les évaluer. Certes partager un cadre rationnel et légitime est nécessaire pour penser et agir en commun, mais la genèse d'une innovation ne suit pas une approche rigide où réductible à des étapes prédéfinies que l'on pourrait suivre mécaniquement. Agir avec méthodes ne signifie donc pas selon une méthode, mais plutôt faire de la méthode à objet d'invention avant de se frayer de nouveaux chemins :

- Innover, c'est admettre que l'on ne connaît pas la voie qui nous apportera une réponse à la question que l'on ne se pose ou que l'on ne se pose pas encore ;
- Innover c'est accepter que la solution n'est pas préimaginée par les porteurs de projets dont le savoir pourrait régner en maître sur le Royaume des possibles ;
- Innover, c'est naviguer sur un océan d'hypothèses en constante évolution en les confrontant à des situations de preuve et d'épreuves pour s'orienter ;
- Innover, c'est s'immerger dans une situation indéterminée pour la faire mûrir et la transformer en une situation augmentée de l'innovation créée ;
- Innover, pour (réellement) transformer, c'est une approche vivante et dynamique tout l'inverse d'un carcan méthodologique figé... »<sup>200</sup>



Extrait de «Adoptez l'esprit Proof Making

<sup>200</sup> Mathias Béjean, Stéphane Gauthier, Constance Leterrier, Mathieu Cesano, « Adoptez l'esprit Proof Making, dépassez l'incertitude, innovez et propulsez vos projets », ed. Pearson 2022





## **CONCLUSION**



**Design mode means the outcome of combining three human gifts : critical...creativity...and practical sense. Integrating the three makes it possible to imagine something that is not there, but which could be if appropriate actions were taken.**



**Ezio Manzini**

Design, When Everybody Designs

Making Things Visible and Tangible

Making Things Effective and Meaningful

Making Things Possible and Probable

Portés par un environnement favorable à l'arrivée de la technologie numérique bouleversant les métiers du droit et le monde des directions juridiques, la créativité, le design et l'innovation sont entrés dans le lexique juridique quotidien des juristes.

Le nombre d'initiatives en innovation juridique et l'offre pléthorique des consultants en innovation juridique ou en legal design confirment un mouvement transformationnel dans les directions juridiques. De leur rôle de producteur d'actes à leur posture de concepteur d'innovation juridique, les directions juridiques sont entrées dans une nouvelle ère transformationnelle. C'est ce qui ressort de la majorité des interviews menées avec les directions juridiques. Leurs témoignages dégagent un consensus dans leur volonté d'exprimer de nouvelles idées dans leur façon de faire et de penser, souvent en mode de gestion de projets, mais aucune n'a évoqué une approche par le design, le legal design étant évoqué essentiellement comme un outil servant à rendre le contenu juridique plus lisible et compréhensible.

Néanmoins, quelques rares directions juridiques se sont aventurées à explorer des méthodologies de design thinking sans pour autant complètement appréhender les fondamentaux de ce concept.

Mais au travers de ces différentes volontés de mobiliser une démarche transformationnelle de leur organisation, certaines affichent déjà une maturité pour faire entrer le design dans leur espace mental et territoire opérationnel. Ce changement ainsi enclenché ne semble pas s'arrêter là et pourrait se nourrir du potentiel qu'offre ce vaste domaine d'exploration inhérent à l'activité du design. Le design est en effet une activité, qui a vocation à spécifier des artefacts, qui ont du sens et de la valeur pour des utilisateurs, qui occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des juristes à rendre plus lisible la matière juridique et plus visible leur fonction par des initiatives en innovation en osant sortir de leur cadre juridique ou parfois faire des petits pas sur le côté.

***Le design est l'expression d'une « liberté structurée » des juristes pour concevoir non plus des actes juridiques mais de concevoir quotidiennement du sens dans chacun de nos actes tout en ayant à l'esprit cette recherche de création de valeur relationnelle.***



Je conclurai ce mémoire par un extrait de cet échange avec Stéphane Gautier, designer, dont j'ai été très fière du dialogue, que nous avons pu échanger tant il est riche en émotions. En réponse à ma question sur la créativité des juristes, il me rappelle si justement que c'est dans les contraintes que la créativité émerge.

---

« Ce qui est un paradoxe est que vous voulez tout maîtriser, tout contrôler comme tu dis. Et en même temps, moi, ce que je trouve absolument passionnant, c'est que ce n'est pas nouveau ! Mais la contrainte crée la vertu, c'est à dire que le fait d'être contraint par un cadre, c'est une contrainte que je trouve intéressante, la contrainte nous pousse à être plus créatifs. Alors il y a donc ça déjà pour moi, c'est un élément intéressant. Si je devais rentrer dans cette sphère-là, je trouverais intéressant d'engager un dialogue avec les juristes. Pour justement être dans l'honnêteté avec eux en leur disant, expliquez-moi vraiment en détail quel est mon périmètre de jeu ? Pour que je puisse aller jouer à la limite du périmètre, ce qui m'intéresse toujours, moi, c'est de pousser le bouchon un peu plus loin. Parce que la créativité, c'est ça, c'est d'aller chercher des choses que les autres n'ont pas créées. **Notre métier, c'est d'aller chercher les limites, mais pour chercher les limites, il faut les connaître.**

Et c'est là où le travail avec les juristes est absolument indispensable. Et là où il se passe des fois des choses qui sont vraiment étonnantes, c'est que travailler avec les juristes pour connaître les limites, c'est embarquer les juristes. Dans une démarche de créativité parce qu'eux-mêmes vont découvrir que ce qu'ils définissent comme des limites peuvent être de temps en temps, entre guillemets flous.

Plus il y a de cadres, plus la créativité est forte, il n'y a rien de pire que d'avoir une page blanche sans avoir de cadre, donc. Et la créativité est forte parce que dans notre culture, dans notre métier, on cherche justement à dépasser le cadre parce que c'est là où on va être créatif, parce que si on reste dans le cadre, où tout le monde a déjà traité de ce de ce sujet-là donc c'est pas là où on va apporter de la nouveauté.

Il y a peut-être aussi une autre voie qui pourrait être intéressante à explorer. On est des créateurs de relations. Je me disais la dernière fois, on crée une relation avec une marque, on crée une relation avec un produit. Voilà, on est des créateurs de relations. Et pour moi, c'est une de mes définitions du design. Dans cette définition de créateur de relation, je pense que le juridique, il est totalement investi de ça pour moi. Voilà pour moi, c'est une définition qui en fait permet de rejoindre le designer et le juridique.

Donc c'est pour moi la 2ème voie que j'essayerai d'aborder en disant mais cette relation, comment est-ce qu'on la définit ensemble ? Qu'est ce qui est possible ? Qu'est ce qui est souhaitable entre le possible et souhaitable ? Évidemment, c'est différent. Parce que parce que la philosophie, la culture, l'ADN de la marque n'a pas envie de tout accepter. Et donc voilà, définissons ensemble finalement le périmètre. Là encore, j'aurais bien cette notion de périmètre dans lequel on va jouer ensemble sur la construction d'une relation »

---

Merci à toi Stéphane !





Cette notion de « relation » est la clef qui nous donne envie de faire notre métier de juriste d'entreprise en repoussant chaque jour davantage les limites de notre cadre par notre créativité. Nous pouvons nous aider du concept legal design si nous acceptons de lui ouvrir de nouveaux champs.

Commençons d'abord par dévier la trajectoire habituelle que nous empruntons dans notre mode de pensée et de faire en faisant quotidiennement un pas sur le côté. Ainsi en laissant entrer le design dans notre sphère, nous pouvons imaginer le portrait de ce que

pourrait être un.e « legal designer » au regard de notre compréhension de la notion de design et de son interaction avec notre fonction de juriste.

Sanna Niinikoski et Nina Toivonen, à partir de leurs observations et expériences dans le cadre du programme d'enseignement à Laurea University of Applied Sciences ont cartographié les compétences nécessaires à la discipline de legal Design, qui sont regroupées en quatre catégories de compétences de base : leadership et humaine, recherche et argumentation, résolution de problèmes systémiques, et innovation et développement.



*Schéma de Sanna Niinikoski and Nina Toivonen, Skillset of a legal designer in « Legal Design in education : ways of teaching and the role of different disciplines in buiding legal design competence »<sup>201</sup>*

Et demain dans un demi-siècle, imaginons cette annonce pour une offre d'emploi :

**« Recherche pour la Division Intelligence Artificielle d'une Direction Juridique automatisée, un.e Responsable Juridique Concepteur.rice de Sens, minimum 10 ans d'expérience.**

**Il.elle sera amené.e à piloter des projets de conception d'objets relationnels et de l'habitabilité de sa Direction Juridique »**

<sup>201</sup> « Legal Design: Integrating Business, Design and Legal Thinking with Technology, Ed. Edward Elgar, 2021, page 235

# LE DESIGN, CRÉATEUR DE VALEUR RELATIONNELLE DES DIRECTIONS JURIDIQUES DE DEMAIN

---



# EXTRAIT DES INTERVIEWS DES DIRECTIONS JURIDIQUES

---

## LA VALEUR RELATIONNELLE ?

« On parle beaucoup de l'expérience utilisateur chez nous, mais ce n'est pas encore l'opérationnel. On parle beaucoup de l'expérience client en fait dans le magasin. L'expérience avec le juridique, on n'y est pas encore. Je pense que l'opérationnel dit qu'il a vécu une belle expérience quand l'opération est terminée.

Il y a aussi cet aspect où l'opérationnel se sent en confiance, en sécurité. Le sujet de la relation interpersonnelle, est hyper importante à créer parce que ça va être aussi le gage de la pérennité de notre direction juridique, c'est

à dire que l'opérationnel qui va conclure un deal de manière positive, efficace, et qui va en plus se sentir rassuré au moment de signer. Il n'y a rien de pire qu'un opérationnel qui ne signe en n'étant pas sûr de ce qu'il signe. Et cela veut dire que demain il parlera de nous, il reviendra nous voir et qu'il le diffusera. »

*N.M-W, Directrice Juridique, secteur de la grande distribution des articles de sport*

## LA CRÉATIVITÉ DES DIRECTIONS JURIDIQUES ET LES FREINS ?

« Le droit d'aller sur des terrains qui ne sont pas considérés comme que juridiques. Et ils sont surpris parce qu'ils se disent qu'ils ne nous attendaient pas forcément à la conception. On n'est pas là juste pour dire le droit, Tout l'intérêt d'un juriste d'entreprise est dans la créativité dans le quotidien, sur les solutions qu'on va proposer, ce qu'on va regarder de façon transverse »

*M.R, Directrice juridique, secteur de distribution des produits de grande consommation*

« Les limites à la créativité ? On fait quand même un métier normatif, c'est à dire qu'on est aussi là pour donner des contraintes, des limites, des contours à l'activité, quelles qu'elles soient. Cela est d'autant plus vrai dans mon activité de courtier d'assurance, donc professions réglementées. Donc c'est déjà la

première limite, et la 2ème limite est, de mon point de vue, qu'on n'est pas là que pour être créatif, ce n'est pas la première attente qu'on a de nous. La première attente, c'est notre technicité, c'est savoir la direction dans laquelle il faut aller. Donc je pense que la limite de la créativité est celle de ne pas faire prendre des risques à l'entreprise, c'est à dire quand on sait que vraiment, on va sur une zone de risque, ça arrête là créativité.

Quant à la créativité relative à notre façon de faire notre métier, je pense qu'il n'y a pas vraiment de limite. Ce sont peut-être des limites culturelles qui nous sont imposées. On n'a pas vraiment de limites, en fait c'est l'environnement qui crée ses limites. Typiquement moi qui travaille dans une compagnie américaine, je ne peux pas, j'ai une très grosse limite à ma créativité. »

*L.M, Directrice Juridique chez un groupe américain de courtier d'assurance*



« Les personnes qui ont eu des idées, trouvent les premiers suiveurs, c'est comme ça que ça fonctionne dans un changement. C'est vous qui avez l'idée, vous regardez ce qu'elle va apporter, vous commencez à la diffuser et au moment où vous voyez dans la réalité que ça peut commencer à changer les choses et que vous pouvez le trouver. Vous le démontrez à quelques personnes, qui vont être vos premiers suiveurs.

Et une fois qu'ils sont complètement convaincus que l'idée est bonne, vous n'allez plus vous en occuper vous-même de vendre le projet et l'idée, vous laissez faire les premiers suiveurs, qui vont diffuser l'idée et amener les plus récalcitrants à adopter l'idée et donc votre processus. Les créatifs sont en marge. Et puis les autres se disent, mais c'est complètement fou, il va beaucoup trop loin, il est trop créatif.

Il est dans son monde et puis en fait, votre objectif c'est de faire bouger la barre jusqu'à ce qu'à un moment, les plus récalcitrants sont envahis par le doute pour ne pas avoir adopté le changement.

---

« La créativité ? Pour moi, c'est vraiment sortir de la bulle dans laquelle on est pour trouver d'autres solutions pour adopter un autre regard. C'est changer d'angle de vue, c'est apporter de nouvelles solutions. C'est apporter quelque chose de nouveau en fait.

La stratégie des alliés, elle part d'une théorie managériale qui considère que, bien souvent, lorsqu'on a des réticences dans une équipe, on se concentre beaucoup et à tort sur les énergies négatives, en essayant de les convaincre. Et en fait, c'est beaucoup d'énergie de temps perdu parce que ce sont des gens, qui sont des forces d'opposition assez fortes et la stratégie des alliances considère au contraire qu'il faut plutôt appuyer sur ceux qui sont déjà convaincu. Ce sont ceux-là qui emmènent avec eux les indécis, qui vont de devenir de futurs alliés et qui vont remettre en question petit à petit, les plus opposants, pour en fait un autre mouvement plus positif.

En valorisant et en montrant combien finalement l'expérience est vraiment intéressante et pour aussi interpellé ceux qui sont un peu indifférents ou plus

Les freins au changement ?

« Il y a le temps des autres et le sentiment d'urgence. Voilà les 2 freins, c'est que ça va ensemble. C'est-à-dire, est ce que le changement est tellement urgent et tellement important ? Ce questionnement mérite qu'ils s'arrêtent pour transformer, pour aider à transformer, pour aider justement dans le design, pour aider le constat, l'idéation, l'implémentation. En fait, tant que c'est un peu le serpent qui se mord la queue tant que vous n'avez pas eu du temps. Des juristes pour faire le constat d'où sont les difficultés, vous ne pouvez pas leur démontrer où sont les fils de difficulté. Où est la valeur ajoutée ? Donc du coup, c'est un cercle vicieux »

*H.G, Directrice Juridique, dans secteur laboratoire pharmaceutique*

réfractaires pour qu'ils voient finalement tous les bienfaits. En fait, la démarche legal design, grâce à ceux qui l'ont déjà mis en œuvre, je suis plus dans un management assez participatif à la base. Mais je me rends compte aussi que, à un moment donné, il faut aussi faire preuve d'autorité, mais en tout cas montrer que c'est la volonté du directeur juridique parce qu'il y a un vrai besoin. Il y a un vrai sens d'aller dans cette direction-là et finalement, il faut que tous les membres de l'équipe considèrent comme un standard. En fait, l'empathie, le centrage utilisateur, le langage juridique clair ne sont pas des bonus.

En fait, cela doit être considéré comme des standards du juriste d'aujourd'hui. Donc il s'agissait de faire prendre conscience que ce n'est pas juste une petite envie ponctuelle du Directeur Juridique ou le petit plus sur le gâteau, ce sont des compétences clés maintenant qui sont par la Collectivité.

*D.G, Directeur juridique  
Secteur collectivité publique*

## QUE PEUT LE DESIGN POUR LES DIRECTIONS JURIDIQUES ?

« Le design ? c'est une aide à la réflexion parce que le fait de modéliser ça t'aide. Je pense que le design peut t'obliger à cette abstraction en te posant des questions que tu ne te poserais pas forcément. En fait, la question, est est-ce que tu es capable de le faire ? Et si tu n'es pas capable de le faire, ça veut dire que ce n'est pas forcément si clair que ça au démarrage... C'est une aide à la réflexion parce que ça te met en face de certaines complexités.

Ça t'oblige à clarifier certaines choses parce que du coup pour le simplifier en mode design ça veut dire qu'il faut que les choses soient très claires. Ensuite, je pense que c'est un outil de communication et c'est surtout un outil de transmission d'une information »

*N.D, Directrice Juridique, secteur grande Distribution des produits culturels et tech*

## LA CRÉATIVITÉ SELON UN DESIGNER ?

« Je pense qu'un tout individu de bonne constitution va plus ou moins avoir recours à la créativité. On est composé de plusieurs facettes. Il y a la facette du métier et on est associé au côté rigoureux contraint technique du métier, parce que c'est notre métier.

Mais en tant qu'individu, je pense qu'on a tous une part enfin d'inventivité, d'imaginaire qui nous habitent, en fonction du métier qu'on pratique, qu'on va plus ou moins le stimuler, mais je pense que si on veut gagner à être à l'équilibre, il faut qu'il y ait des 2. Il faut de l'imagination, il faut de la créativité, il faut de l'ouverture et de la divergence. Et puis on associe pour trouver un bon équilibre avec toute la rigueur de son métier.

Moi, j'ai eu l'occasion d'observer ça sur un projet avec des ingénieurs chez Thales, un projet design fiction. Tu vois l'idée c'est quand même de vraiment travailler sur la matière, c'est l'imaginaire et de travailler sur des avènements plus ou moins lointains quand même plus ou moins frictionnel ou un peu, voilà, radicaux, critiques enfin qui engagent de la critique, etc... Et j'étais très étonnée de voir les ingénieurs prendre l'exercice avec beaucoup d'intérêt. À aucun moment ils m'ont dit non, mais c'est pas sérieux, non on est des ingénieurs, on respecte un process. Nous cherchons la fonction et les jalons pour la validation.

À aucun moment j'ai eu cette espèce d'ingénieur dans son métier. Tout ça, c'est comme si ça n'existait plus et j'avais l'impression d'avoir des gens qui se réveillaient. Tu vois comme un membre oublié, je suis un peu par analogie avec un membre fantôme quand tu subis, l'imputation, donc tu sens que ce membre est quand même là. T'as l'impression qu'il est là. Et bien pour l'imagination, j'ai eu l'impression que c'était ça. J'ai l'impression qu'on rêve, quelque chose qui était enfui depuis longtemps et qu'ils ont eu grand plaisir à remobiliser !

C'est souvent le cas dans des projets d'innovation, par le design quand on sait que du travail collectif des choses comme ça, on voit des gens qui sont assez étonnants sur certaines activités. Bon, il y a des gens qui se braquent et il y a des gens qui n'arriveront jamais à les désamorcer, il y en a d'autres qui très étonnants, vont complètement s'approprier de l'activité, aller au-delà et sentir que ça leur fait plaisir et que c'est contributif à leur réflexion et leur métier. »

*Laure Garreau, Designer  
chez THALES Design Center*



Le **design**, cette part tangible  
de la créativité des **directions**  
**juridiques** de demain

Anna Bénard-Lotz

ENSCI Mémoire Master Innovation by Design 2020-2022

## Guide d'entretiens

En quelques mots  
parle moi de ta  
**direction**  
**juridique?**

Qui est ta  
**direction**  
**générale**, quel  
est son regard  
posé sur ta  
direction  
juridique ?

Parle moi de tes  
**clients internes**

ENSCI Mémoire Master IBD 2020-2022

# Guide d'entretiens

Quelle **méthode de travail et de collaboration** de ta direction juridique avec les clients internes

Comment définis-tu la **culture juridique** ?

La **création de valeur** de ta direction juridique : est-ce contribuer à la croissance et à la stratégie de l'entreprise ?

ENSCI Mémoire Master IBD 2020-2022

# Guide d'entretiens

Quels ont été les moments clé de **transformation** dans l'organisation et la mission de ta direction juridique ?

Parle-moi de **l'innovation juridique**, quelles sont les méthodes ?

Que penses-tu de la **créativité des juristes** ?

ENSCI Mémoire Master IBD 2020-2022



# Guide d'entretiens

Quels sont les thèmes et projets qui préoccupent ta direction juridique  
Quel serait le projet le plus fou de ta direction?

Que comprends tu du concept legal design, quelle place pour le design au sein de ta direction juridique ?

Comment imaginerais-tu le futur de notre métier dans ½ siècle ?