

LA DIRECTION JURIDIQUE AUGMENTÉE

Comment passer de DJ réactive à DJ augmentée
IA, LegalOps et organisation du juridique à l'ère de l'automatisation

Livre blanc 2026 - #3

Alexandre Verrien

Executive Legal Advisor

Le cycle Livre Blanc 2026

Ce livre blanc s'inscrit dans un cycle de quatre ouvrages, conçu pour constituer un corpus doctrinal complet sur la transformation de la fonction juridique.

#	Titre	Thème central	Statut
#1	Les 4 fondamentaux du juriste moderne	Identité, lisibilité, influence, IA	Paru
#2	Le juriste business-first	Valeur, Legal P&L, Contract Velocity	Paru
#3	La direction juridique augmentée	Organisation, LegalOps, IA, KVI	► CE LIVRE BLANC
#4	Le leadership juridique	Influence, architecture de décision, COMEX	Oct. 2026

INTRODUCTION

2026 s'ouvre sur un paradoxe que peu de directeurs juridiques osent nommer franchement.

La transformation digitale est sur toutes les lèvres. Les outils prolifèrent. Les directions juridiques investissent, expérimentent, déploient. Et pourtant, une étude Thomson Reuters publiée en 2026 révèle un écart vertigineux : 86 % des directeurs juridiques se perçoivent comme des contributeurs significatifs aux objectifs stratégiques de leur entreprise. Seuls 17 % des membres du COMEX partagent ce point de vue.

Ce n'est pas un problème de compétence. C'est un problème d'architecture.

J'accompagne des General Counsels et des directions juridiques dans leurs réflexions stratégiques, leur transformation et leur organisation. Les constats et modèles présentés dans ce livre blanc sont issus de ces accompagnements, complétés par les échanges menés lors de conférences et avec les acteurs du marché.

Ce que j'observe : la transformation juridique est encore trop souvent réduite à sa dimension technologique. Or ce qui change réellement la position d'une direction juridique, c'est sa lisibilité, son influence et sa capacité à mesurer sa valeur.

Une direction juridique augmentée ne s'achète pas. Elle se construit : par l'organisation d'abord, par la mesure ensuite, par la technologie enfin. Dans cet ordre et pas dans l'autre.

L'IA n'augmente pas une direction juridique désordonnée. Elle l'accélère dans le mauvais sens.

Ce livre blanc répond à une question précise : comment la direction juridique organise-t-elle la machine ? Il est structuré autour de quatre dimensions qui se renforcent mutuellement : le diagnostic de maturité, la méthode Legal Ops, la gouvernance IA, et la mesure de la valeur.

INSIGHTS DU MARCHÉ

Les analyses convergent vers un même constat. Le marché ne questionne plus si les directions juridiques doivent se transformer. Il questionne comment elles prouvent que cette transformation crée de la valeur réelle.

Insight 1 - L'IA est devenue la priorité stratégique n°1 des GC

La part des directeurs juridiques citant la technologie comme priorité stratégique a doublé en un an : de 14 % à 28 %. Et 86 % de ces mentions désignent explicitement l'intelligence artificielle. (Thomson Reuters, 2026)

🔑 **On est passé de l'adoption à l'intégration stratégique. La question n'est plus « faut-il adopter l'IA ? » mais « comment la gouverne-t-on, et comment en prouve-t-on la valeur ? »**

Insight 2 - Les ressources ne suivent pas la demande

83 % des directions juridiques ressentent une augmentation de la demande. Mais 63 % jugent leurs ressources insuffisantes pour y répondre. (Gino Legaltech, 2025)

🔑 **La réponse à cette tension n'est pas toujours budgétaire. Elle est souvent organisationnelle : une direction juridique structurée fait plus avec autant.**

Insight 3 - Le gap de visibilité coûte des budgets

Après les contraintes de ressources, le deuxième frein cité par les GC est la communication et les silos. (Thomson Reuters, 2026)

🔑 **Ce que le COMEX ne voit pas, il ne finance pas. Ce qu'il ne finance pas, il coupe.**

01 DIAGNOSTIC : OÙ EN EST VRAIMENT VOTRE DIRECTION JURIDIQUE ?

La première question à se poser n'est pas « quel outil déployer ? ». C'est « où en sommes-nous ? »

Ce que j'observe systématiquement : les directions juridiques qui entament une transformation commettent trois erreurs récurrentes. Déployer un CLM sans avoir cartographié leurs contrats. Adopter un outil IA sans avoir défini qui supervise les outputs. Nommer un Legal Ops sans lui donner de feuille de route ni de légitimité transverse.

Micro-scène : l'audit qui change tout

Thomas est DJ d'une ETI industrielle de 400 personnes. Son équipe de 5 juristes est débordée. Son DG lui demande régulièrement « comment ça va au juridique ? ». Il répond « on gère ». Personne ne sait combien de contrats sont en cours, combien sont bloqués, ni ce que ça coûte en opportunités manquées. Sa première décision n'a pas été d'acheter un outil : c'est d'interviewer chaque membre de son équipe 30 minutes sur ses irritants.

Morale : En deux semaines, il avait un tableau de bord et un plan d'action. L'audit précède toujours l'outil.

Le Modèle DRSA - les 3 profils de direction juridique

Ce que j'observe sur le terrain, trois profils se dégagent nettement. Ils ne sont pas des jugements de valeur, ce sont des étapes d'un même chemin que j'ai nommé le Modèle DRSA.

R - Réactive	S - Structurée	A - Augmentée
- Répond aux sollicitations - Arrive après les décisions - Aucun KPI - Perçue comme un coût	- Process formalisés - Templates validés - Reporting minimal - Commence à mesurer	- Anticipe et pilote - Parle KVI au COMEX - IA comme levier - Perçue comme un investissement

Schéma 2 : Le Modèle DRSA - les 3 stades de maturité d'une direction juridique

Une direction juridique réactive devient structurée en formalisant progressivement ses processus, ses indicateurs et ses modes de fonctionnement. Elle devient augmentée lorsque l'organisation est suffisamment solide pour que la technologie l'amplifie et non qu'elle révèle ses fragilités.

La méthode complète de progression entre ces trois stades fait partie des cadres utilisés dans le cadre de mes accompagnements auprès des directions juridiques.

Autodiagnostic DRSA - 5 questions pour situer votre DJ

Cinq questions permettent de se situer rapidement :

- Quel pourcentage du temps de votre équipe part sur des tâches répétitives vs à valeur ajoutée ?
- Avez-vous des templates contractuels approuvés et réellement utilisés par les BU ?
- Savez-vous combien de contrats sont en cours de négociation aujourd'hui, et lesquels sont bloqués ?
- Votre COMEX sait-il ce que vous avez évité comme risques ce trimestre ?
- Présentez-vous un indicateur juridique en dehors des situations de crise ?

👉 Moins de 3 oui : DJ réactive. Ce livre blanc est fait pour vous. | 3–4 oui : DJ structurée. Visez le stade A.

TAKEAWAYS

- Diagnostiquer avant d'acheter. Structurer avant d'automatiser.
- Le Modèle DRSA : Réactive → Structurée → Augmentée. Chaque étape a ses prérequis.
- Ce que j'observe : entre 40 et 60 % du temps des juristes part sur des tâches à faible valeur ajoutée.

02 LE LEGAL OPS : UN RÔLE, UNE MÉTHODE, PAS UN TITRE

Dans une direction juridique moderne, le Legal Ops n'est plus une fonction support. Il est le numéro deux naturel du directeur juridique. C'est une conviction personnelle forte.

De nombreuses entreprises se dotent aujourd'hui d'un Legal Ops, interne ou externe, qu'il s'agisse d'un juriste senior qui en endosse la posture ou d'un profil dédié recruté à cet effet. Ce qui manque le plus souvent n'est pas le profil : c'est la feuille de route, le budget, et la légitimité transverse.

Micro-scène : Sophie, Legal Ops sans le savoir

Sophie est juriste senior dans une scale-up tech de 150 personnes. Elle gère le CLM, rédige les templates, pilote la conformité RGPD et prépare les reportings COMEX. Personne ne l'a nommée Legal Ops, mais c'est exactement ce qu'elle fait. Son manager ne le sait pas, son poste n'est pas reconnu à sa juste valeur.

Morale : *Ne pas nommer ce que quelqu'un fait, c'est risquer de le perdre. Et avec lui, toute la mémoire organisationnelle qu'il a patiemment construite.*

Ce que le Legal Ops fait vraiment

Le Legal Ops est un métier frontière. À la croisée du juridique, de la tech et du management de projet, il assure la connexion entre la DJ et les autres fonctions. Quatre dimensions dominent en pratique.

Axe Humain	Formation, soft skills, culture de l'innovation, onboarding, réseau transverse.
Axe Process	Cartographie des process, identification des irritants, optimisation continue, workflows reproductibles.
Axe Digital.	Pilotage des projets CLM, gestion documentaire, déploiements IA, gouvernance des outils legaltech.
Axe Comm.	Lien entre DJ et BU, portage des valeurs et objectifs de la DJ, construction de la confiance.

La feuille de route LegalOps 6x

La transformation Legal Ops s'opère en six dimensions : la vision et la stratégie, l'organisation et les rôles, les talents et les compétences, les risques, la data et les KPI, la digitalisation, et enfin le suivi et l'amélioration continue.

01	02	03	04	05	06
VISION & STRATÉGIE	ORGANISATION & RÔLES	TALENTS & COMPÉTENCES	RISQUES, DATA & KPI	DIGITALISATION	SUIVI & AMÉLIORATION

Schéma 3 : La feuille de route LegalOps 6x

Ces six dimensions ne sont pas strictement séquentielles, mais leur ordre de priorité est important. La digitalisation ne peut pas précéder la vision. La mesure ne peut pas précéder la définition de ce que l'on mesure.

Chaque direction juridique ayant un niveau de maturité différent, la feuille de route doit être adaptée à son contexte. C'est précisément l'objet des accompagnements que je réalise auprès des directions juridiques et de leurs équipes.

Les sous-étapes et livrables associés à chaque dimension sont utilisés dans le cadre de mes accompagnements auprès des directions juridiques.

👉 **Dans une petite DJ : le Legal Ops n'est pas quelqu'un que l'on recrute. C'est une posture que l'on adopte.**

TAKEAWAYS

- Le Legal Ops est le numéro deux naturel du directeur juridique. Pas une fonction support.
- La feuille de route LegalOps 6x évite le piège de la digitalisation prématurée.
- Nommer ce que quelqu'un fait est une forme de reconnaissance et de rétention.

03 L'IA DANS LA DJ : OUVRIR LE CAPOT AVANT DE SIGNER

47 % des directions juridiques ont aujourd'hui accès à des outils GenAI (Thomson Reuters, 2026). Mais parmi celles qui les utilisent, combien savent quel LLM tourne réellement sous le capot de leur outil legaltech ?

Ce que j'observe : l'IA est adoptée avant d'être gouvernée. On achète un outil legaltech en regardant l'interface, pas le modèle sous-jacent. Or ce modèle détermine la juridiction applicable, l'exposition réglementaire et le régime de responsabilité.

Micro-scène : Le contrat sans le LLM

Un directeur juridique signe un contrat avec un éditeur legaltech pour de l'analyse contractuelle automatisée. Le contrat ne mentionne pas le LLM utilisé. Six mois plus tard, l'éditeur change de modèle, la qualité des outputs baisse, et des données sensibles ont transité par des serveurs américains.

Morale : *Aucun recours prévu au contrat. Il a signé un contrat IA sans avoir ouvert le capot.*

Le triangle juridique de l'IA : RGPD, Cloud Act, AI Act

Trois corpus réglementaires encadrent le déploiement de l'IA dans les entreprises européennes, et chacun pose une question différente.

- Le RGPD : où sont traitées les données personnelles, et par qui ? Toute donnée transitant vers un LLM hébergé hors UE engage la responsabilité du responsable de traitement.
- Le Cloud Act américain : les autorités américaines peuvent accéder aux données sur des serveurs d'entreprises américaines, quelle que soit leur localisation géographique. Un LLM américain hébergé en Europe n'échappe pas à cette juridiction.
- L'AI Act européen : il impose des obligations de transparence, de traçabilité et d'audit sur les systèmes d'IA à risque élevé. L'analyse contractuelle et le conseil juridique automatisé entrent potentiellement dans cette catégorie.

Choisir un LLM, c'est choisir une juridiction, une exposition réglementaire et un régime de responsabilité. Ce n'est pas une décision IT. C'est une décision juridique.

Les 3 familles de LLM

	LLM US (GPT, Claude...)	LLM Européen (Mistral...)	Open-weights (Llama...)
Points forts	Performance, écosystème riche	Souveraineté UE, open-weights	Contrôle total, hébergement souverain
Points de vigilance	Cloud Act, dépendance API	Modèle entreprise souvent fermé	Plus de responsabilités internes
À challenger	Localisation données, réversibilité	Évolution du modèle, dépendance	Gouvernance, logs, conformité AI Act

Schéma 4 : Les 3 familles de LLM et leurs enjeux pour la direction juridique

👉 Les LLMs chinois (DeepSeek, Qwen) constituent une quatrième famille à surveiller : open-weights à performance comparable, avec des questions de souveraineté spécifiques que peu d'analyses juridiques ont encore intégrées.

Cas d'usage et risques à anticiper

Ce que j'observe : les directions juridiques les plus matures adoptent une logique de priorisation. Elles commencent par les usages à fort volume et faible sensibilité : revue de contrats standards, recherche, rédaction de premiers jets, avant de monter en complexité.

Le risque structurel le plus sous-estimé reste l'hallucination.

Un LLM peut produire une citation de jurisprudence inexistante ou une clause mal restituée avec la même fluidité que s'il avait raison. La réponse n'est pas de ne pas utiliser l'IA. C'est de ne jamais supprimer la supervision humaine sur les outputs à conséquence juridique.

L'IA produit, le juriste valide. Cette distinction n'est pas une précaution : c'est la condition de la responsabilité professionnelle.

Ce qu'il faut vérifier avant de signer un contrat IA

Avant de signer un contrat avec un éditeur legaltech, plusieurs points doivent être systématiquement vérifiés :

- Le modèle utilisé : son nom exact doit figurer dans le contrat, avec une clause de notification en cas de changement
- La souveraineté : localisation des serveurs, exposition au Cloud Act, juridiction applicable
- La réversibilité : possibilité d'exporter les données et de changer de fournisseur sans pénalité
- La responsabilité : attribution explicite en cas d'erreur ou d'output défectueux
- La confidentialité : garantie que les données ne sont pas utilisées pour entraîner le modèle

Les choix d'architecture, de gouvernance et de contractualisation dépendent fortement du contexte de chaque entreprise. Ils nécessitent une approche sur mesure plutôt qu'une checklist universelle.

Une grille complète d'audit contractuel est utilisée dans le cadre de mes accompagnements.

TAKEAWAYS

- RGPD, Cloud Act, AI Act : trois corpus, trois questions. Choisir un LLM, c'est choisir une juridiction.
- L'hallucination est le risque structurel de l'IA. La supervision humaine n'est pas optionnelle.
- Un contrat IA sans mention du LLM est un contrat incomplet.

04 MESURER POUR EXISTER : DU KAI AU KVI

Ce que le COMEX ne voit pas, il ne finance pas.

Ce qu'il ne finance pas, il ne valorise pas.

Ce qu'il ne valorise pas, il coupe.

Micro-scène : Le DJ sans indicateurs face au CFO

Fin de trimestre. Le CFO présente ses chiffres. Le CMO ses leads. Le CTO ses sprints livrés. Le directeur juridique présente une liste de dossiers traités, sans tendance ni valeur évitée.

Morale : Son budget est contesté. Et il ne sait pas comment le défendre autrement qu'avec des exemples. Sans KVI, pas d'influence budgétaire.

La grille KAI / KPI / KVI

Ce que j'observe : la grande majorité des directions juridiques ont des indicateurs d'activité. Certaines ont des indicateurs de performance. Très peu ont des indicateurs de valeur. C'est pourtant la seule mesure qui parle le langage du COMEX.

KAI Key Activity Indicator	KPI Key Performance Indicator	KVI Key Value Indicator
Je mesure ce que je fais.	Je mesure comment je le fais.	Je mesure ce que ça vaut pour l'entreprise.
- Nb contrats traités - Nb tickets ouverts - Nb avis rendus	- Délai moyen de signature - Taux de révision - Contract velocity	- Deals accélérés (valorisés) - Risques évités (estimés) - Économies sur contentieux
Justifier son existence	Démontrer son efficacité	Convaincre le COMEX

Schéma 5 : La grille KAI / KPI / KVI - les 3 niveaux de mesure de la valeur juridique

Pourquoi l'IA rend le KVI atteignable

Le KVI n'est pas hors de portée parce que les directeurs juridiques manquent de volonté. Il est hors de portée parce que les données n'existent pas de façon consolidée, et que le temps nécessaire pour les analyser n'est jamais disponible.

C'est là que la DJ augmentée change la donne.

En automatisant les couches KAI et KPI, l'IA libère du temps et produit de la donnée. Ces deux ressources combinées rendent le KVI accessible.

	Sans DJ augmentée	Avec DJ augmentée
KAI	Saisie manuelle, temps perdu, données éparses	Automatisé via CLM ou IA juridique. Libère du temps et de l'attention.

KPI	Calculé ponctuellement, rarement mis à jour	Généré en continu, accessible en temps réel
KVI	Inaccessible : pas de données, pas de temps	Atteignable : la donnée existe, le DJ dispose du temps pour la traduire en langage business

Schéma 6 : Ce que l'IA rend atteignable

Passer du KPI au KVI suppose de traduire la performance juridique en impact business. La première étape est toujours la même : automatiser la collecte des KAI, libérer du temps, et commencer à présenter un indicateur de valeur à chaque réunion COMEX, même approximatif, même imparfait.

Les cadres de mesure et de valorisation utilisés dans cette démarche font partie des outils mobilisés dans le cadre de mes accompagnements auprès des directions juridiques.

TAKEAWAYS

- KAI, KPI, KVI : une grille de lecture, un seul objectif : parler le langage du COMEX.
- La DJ augmentée atteint le KVI parce que l'IA libère le temps et la donnée nécessaires.
- Un KVI approximatif présenté régulièrement vaut mieux qu'un tableau de bord parfait présenté une fois par an.

CONCLUSION

Une direction juridique augmentée n'est pas une direction juridique qui possède davantage d'outils. C'est une direction juridique qui transforme son expertise en impact grâce à l'organisation, à la mesure et à la technologie.

Ce que j'observe dans les organisations les plus avancées : elles ont compris que la technologie amplifie ce qui est organisé, et paralyse ce qui ne l'est pas. La question n'est plus de savoir si l'IA va transformer la fonction juridique. Elle la transforme déjà. La question est de savoir si cette transformation est pilotée ou subie.

Le KVI est l'objectif. L'organisation est le chemin. L'IA est l'accélérateur.

Ce troisième livre blanc a posé les fondations de l'organisation juridique augmentée. Ces fondations sont la condition nécessaire au stade suivant : l'influence. Car une direction juridique qui sait s'organiser, se mesurer et se rendre visible est enfin en position de peser sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

C'est l'objet du livre blanc #4 : Le leadership juridique, comment les directeurs juridiques deviennent des architectes de décision.

ALLER PLUS LOIN

Ce livre blanc présente une vision et des cadres de réflexion.

Transformer une direction juridique nécessite ensuite un travail d'adaptation à votre organisation, votre maturité et vos priorités.

J'accompagne les directions juridiques sur des enjeux tels que :

- **Structurer** leur organisation et leur operating model.
- **Piloter** leur transformation (LegalOps, IA, gouvernance).
- **Mesurer** leur performance et leur création de valeur (KPI / KVI).
- **Développer** le leadership juridique auprès des équipes et du COMEX.

Ces accompagnements prennent la forme de missions de conseil, d'ateliers exécutifs, de conférences ou de séminaires sur mesure.

Chaque accompagnement est construit sur mesure, en fonction des enjeux de votre organisation.

À propos d'Alexandre Verrien

Alexandre Verrien est Directeur juridique, conférencier et conseiller en transformation des directions juridiques.

Il accompagne les General Counsels, les COMEX et les équipes LegalOps sur les sujets de leadership juridique, d'intelligence artificielle, d'organisation et de création de valeur.

En parallèle de ses activités de direction juridique, il intervient régulièrement lors de conférences internationales, publie des livres blancs et anime le Live **On Dit Les Choses** consacré aux grandes transformations du monde juridique.

[linkedin.com/in/alexandreverrien](https://www.linkedin.com/in/alexandreverrien) | alexandreverrien@gmail.com