

JEM

Juristes d'Entreprise Magazine

HORS-SÉRIE

Cartographie AFJE – CLM 2024 1^{re} édition



- Décryptage des besoins des directions juridiques
- Panorama des solutions du marché
- Facteurs clés de réussite



en partenariat avec **BearingPoint**

avec le soutien de  **DILITRUST** -  **Gino** legal tech - **tomorro**



Notre nombre fait notre force



**Renouvelez votre cotisation 2024
directement sur le site de l'AFJE.**

N'hésitez pas à nous contacter
association@afje.org



www.afje.org



> Édito

- Cartographie AFJE – CLM 2024 : un outil précieux et inédit pour les juristes 4
- Un projet CLM : au-delà de l'outil, une transformation d'entreprise 7
- Révolution CLM : Dilitrust s'associe à l'étude de l'AFJE 9
- L'IA transforme les CLM et la pratique contractuelle 11
- CLM, le partenaire stratégique adopté par les directions juridiques 13

> Directions juridiques

- Directions juridiques & CLM : état des lieux 14
- Que recherchent les directions juridiques dans un CLM ? 18
- Les défis à surmonter 22
- Les principaux critères pour sélectionner son CLM 24

> Éditeurs de solutions CLM

- Portait des principaux acteurs du marché 28
- Panorama des fonctionnalités 30

> Mode d'emploi

- 13 bonnes pratiques pour un projet CLM réussi ! 32

> Annexes

- 71 fonctionnalités à checker selon vos besoins 38
- Annuaire des éditeurs de la cartographie AFJE – CLM 2024 40

Publication trimestrielle - ISSN : 2274-0104

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901 - 5, rue du Chevalier de Saint George
75008 Paris - Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org - Directeur de la publication :

Jean-Philippe Gille - Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis

Comité éditorial : Anna-Catherine Bénard, Guillaume Billoir,
Carine Guicheteau, Philippe Mannent, Anne-Laure Paulet,
Coralie Tsatsanis, Ouïam Toumi, Sophie Vieilledent.

Conception éditoriale : Wordsmith

Ont participé : Anna-Catherine Bénard, Guillaume Billoir,
Thibaut Caudal, Philippe Ginestié,
Carine Guicheteau, Justine Guine Mondélice, Cyril Godet,
Charline Mainguet, Philippe Mannent, Anne-Laure Paulet,
Coralie Tsatsanis, Ouïam Toumi, Sophie Vieilledent

Commercial : Emmanuel Guerin : tél. : 01 53 36 20 33
emmanuel.guerin@revue-afje.fr - Conception graphique :
Mathieu Gagnaire - contact@endoktrine.com

Assistante de fabrication : Sophie Rigal - 01 53 36 37 85
sophie.rigal@ffe.fr - Photographie : IA de Canva - iStock

Imprimeur : ESPACE GRAFIC



Cet ouvrage a été imprimé sur papier FSC (Forest Stewardship Council). La marque FSC signifie qu'une proportion de fibres de bois, utilisées dans la fabrication du papier, provient d'une forêt correctement gérée, satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique. Cette forêt d'origine a été inspectée et évaluée de façon indépendante sur la base des principes et critères de gestion forestière acceptés et approuvés par le FSC. FSC est une association internationale à but non lucratif travaillant pour améliorer la gestion forestière à travers le monde. www.fsc.org

Cet ouvrage a été imprimé chez un imprimeur labellisé Impr'Im'Vert, marque créée en partenariat avec l'Agence de l'Eau, l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et la FICG (Fédération de l'imprimerie et de la Communication Graphique). La marque Impr'Im'Vert apporte trois garanties essentielles : la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques ; la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux ; la collecte et le traitement des produits dangereux.



Ce hors-série vous présente en détail la cartographie AFJE - CLM 2024, une enquête approfondie portant à la fois sur les solutions CLM (*contract lifecycle management*) et sur les besoins et les attentes des directions juridiques vis-à-vis de ces outils d'automatisation et de rationalisation des processus contractuels.

Véritable outil d'aide à la décision, la cartographie AFJE - CLM 2024 se positionne comme une référence objective et pragmatique, pour tous les juristes d'entreprise et toutes les directions juridiques, indépendamment de leur maturité digitale, de leur niveau d'équipement et de l'avancement de leur stratégie.

La cartographie AFJE - CLM 2024 a été organisée en deux temps. D'une part, elle a permis d'identifier les usages et les attentes des directions juridiques grâce à un questionnaire, puis des entretiens individuels. D'autre part, elle s'est concentrée sur l'analyse des offres des éditeurs, offrant une vue d'ensemble détaillée des fonctionnalités disponibles sur le marché. Porté par la commission Innovation numérique & DJ de l'AFJE, en collaboration avec la direction juridique de Fnac Darty, et en partenariat avec BearingPoint, cet ambitieux projet n'aurait pu voir le jour sans le soutien de Dilitrust, de Gino LegalTech et de Tomorro.

Cartographie AFJE – CLM 2024 : un outil précieux et inédit pour les juristes



➤ Coup de projecteur sur la commission Innovation numérique & DJ

La commission Innovation numérique & DJ de l'AFJE, copilotée par Anna-Catherine Bénard-Lotz et Brice Matter, a pour mission de réunir les juristes autour de la passion pour l'innovation technologique et juridique. Son objectif est d'explorer de nouveaux champs du possible et d'accompagner l'évolution du rôle des juristes d'entreprise face à l'impact de la technologie. La commission est ouverte aux bonnes volontés, animées par la créativité, le désir de changement et l'envie de faire évoluer la profession ensemble.

Au commencement

La direction juridique de Fnac Darty souhaitait développer son dispositif de veille et d'anticipation de l'évolution des outils technologiques. Elle s'est naturellement tournée vers la commission Innovation de l'AFJE pour proposer de collaborer sur un projet de panorama complet des outils CLM pour que cela bénéficie à l'ensemble des directions juridiques.

C'est alors que la commission Innovation de l'AFJE est entrée en scène

Forte de ses connaissances en outils tech juridiques, elle a vu dans ce défi une belle opportunité pour donner à l'AFJE un rôle central sur des sujets de CLM croisés avec la technologie. Une synergie naturelle s'est créée entre la direction juridique Fnac Darty et la commission Innovation AFJE qui a donné ainsi naissance à un projet ambitieux : **créer une cartographie de référence sur les CLM, conçue par et pour les directions juridiques.**

L'enthousiasme nous a guidées avec l'envie de produire un livrable original, qui se démarque des discours marketing habituels des éditeurs de CLM.

Notre objectif ?

Face à un marché pléthorique d'éditeurs CLM, à l'émergence de nouvelles technologies, et aux besoins des directions juridiques en constante transformation, les juristes avaient besoin d'un éclairage objectif et pratique. La richesse des offres sur le marché rendait difficile une lecture éclairée des fonctionnalités de chaque solution CLM. Notre ambition : fournir aux juristes un regard exclusif et objectif sur ces outils essentiels.

Un tournant décisif est survenu lorsque Coralie Tsatsanis, responsable de la communication de l'AFJE, a accueilli le projet avec enthousiasme et a mobilisé les moyens de l'AFJE pour donner vie à ce projet.

De plus, nous avons bénéficié d'un cadre structurant pour mener ce projet avec l'accompagnement expert de BearingPoint et le retour d'expérience de nos trois sponsors, Dilitrust, Gino LegalTech et Tomorro, qui ont respecté nos conditions de neutralité et de confidentialité.

L'enquête réalisée auprès des adhérents de l'AFJE pour recueillir leurs besoins et leurs attentes et les entretiens menés avec plusieurs directions juridiques ont permis d'adopter une approche de terrain pour construire une cartographie réaliste, au plus près des besoins des juristes.

Enfin, grâce au travail complet réalisé avec les éditeurs, l'étude liste 71 fonctionnalités (voir p. 30), qui permettent de fournir une vue d'ensemble des fonctionnalités proposées par les éditeurs, et donne un ordre d'idée des possibilités offertes par les CLM. **Cela pourra aider les directions juridiques dans l'analyse de leurs besoins en amont du projet.**

Un outil par les juristes et pour les juristes

Cette cartographie a pour ambition d'être un référentiel pour aider les juristes d'entreprise dans leur réflexion sur leur projet CLM.

Le juriste d'entreprise joue un rôle pivot dans le choix et la mise en place, le suivi ou encore l'évolution de la gestion des contrats de son entreprise. Le recours à un outil est un levier d'accélération, de structuration et de fluidification des process.

Il est important pour les juristes d'entreprise de rester informés sur les évolutions du marché car les solutions et technologies évoluent à la vitesse grand V. L'anticipation de l'obsolescence ou, tout du moins, de l'éventuel retard technologique de son outil de gestion des contrats est d'autant plus nécessaire que la mise en place d'un CLM est un projet au long cours. Le CLM est un outil transversal et collaboratif au sein d'une entreprise. Son déploiement est un projet d'ampleur pour les directions juridiques, qui nécessite de constituer une équipe opérationnelle et pluridisciplinaire pour le mener à bien. La direction des achats et la direction informatique sont en particulier des acteurs clés pour garantir le succès d'un projet CLM.

Une belle et riche expérience de gestion de projet avec l'AFJE

Ce qui avait commencé comme une réponse à un besoin spécifique s'est transformé en une initiative globale portant la promesse de faciliter la manière dont les directions juridiques appréhendent et choisissent leur outil CLM.

Une solution CLM (Contract Lifecycle Management) est un outil technologique conçu pour faciliter la gestion de tout le cycle de vie des contrats, de leur rédaction à leur archivage, en passant par la négociation, la signature et le suivi des engagements. Les objectifs principaux d'une solution CLM sont de fluidifier et d'automatiser les processus de gestion des contrats, de réduire les risques, de gérer de manière proactive les échéances et les obligations contractuelles, et de libérer du temps à l'équipe juridique tout en donnant de l'autonomie aux opérationnels.

Par une approche dynamique, la cartographie CLM est conçue comme un outil évolutif destiné à être régulièrement mis à jour pour garantir sa pertinence au regard de l'évolution continue de la technologie et des nouveaux besoins des directions juridiques.

Fruit d'une collaboration entre Fnac Darty et l'AFJE, cette cartographie illustre parfaitement comment la convergence des idées et expertises peut devenir un véritable catalyseur de projets novateurs et performants au service des directions juridiques. Le fruit de ce travail collaboratif a été restitué dans le webinaire "Décrypter vos besoins et faire le bon choix".

La conception de cette cartographie CLM a non seulement abouti à un outil précieux, mais a aussi permis d'expérimenter une approche en mode de gestion de projet, plus agile et collaborative, depuis la genèse des idées jusqu'à la concrétisation des livrables.

L'AFJE ne se contente pas de réagir aux changements, elle les anticipe et aide ses membres à s'y préparer. Qu'il s'agisse de technologies, de soft skills, ou de nouvelles méthodologies de travail, l'AFJE est toujours en première ligne pour fournir les ressources et le soutien nécessaires à ses 7 000 adhérents. ■

Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission Innovation numérique & DJ (à droite sur la photo)

Sophie Vieilledent, responsable juridique Groupe Fnac Darty (à gauche sur la photo)

BearingPoint, votre partenaire en transformation de la fonction juridique

DEVENEZ UN VERITABLE BUSINESS PARTNER

Depuis cinq ans les entreprises ont massivement intégré la digitalisation de la fonction juridique comme une composante essentielle de leur stratégie de croissance.

La question n'est plus de savoir pourquoi investir dans la transformation juridique, mais comment accélérer pour passer d'un centre de coûts vers un positionnement business partner au sein de votre organisation. L'essor des nouvelles technologies et notamment le Contract Management est un levier majeur de cette transformation, dont BearingPoint peut vous aider à sécuriser chacune des étapes majeures.



Refondre le modèle opérationnel
des fonctions juridiques



Cadrer l'ambition et
formaliser un Business Case



Sélectionner une solution
de gestion de contrats



Déployer la solution CLM
auprès de l'équipe juridique



Exploiter les données du CLM
afin d'améliorer l'activité

BearingPoint, un cabinet de référence en conseil en management et technologies, avec +6000 collaborateurs, une présence dans 75 pays et un chiffre d'affaires de +1Md € en 2023.

Avec une équipe dédiée Legal Ops d'une trentaine de consultants en France, intégrée à un centre d'excellence implanté à travers l'Europe.

● BearingPoint
● Arcwide
● I Care
● ABeam Consulting



François-Xavier Chiarasini
Partner



Philippe Mannent
Leader Service Legal Ops



Guillaume Billoir
Project Director Legal Ops

Un projet CLM : au-delà de l'outil, une transformation d'entreprise !

Il y a six ans, l'outillage de la gestion du cycle de vie des contrats s'apparentait à une terra incognita aux contours et aux implications incertaines pour les directions juridiques, comme pour les autres métiers des entreprises.

Depuis, la croissance du marché des CLM s'est accélérée, avec un paysage concurrentiel recomposé par des consolidations et l'innovation technologique. Face à cette offre pléthorique et de plus en plus sophistiquée, il n'est pas toujours facile de faire les bons choix. Notre retour d'expérience des projets CLM conduits depuis plusieurs années montre que le succès s'ancre dans une approche holistique de la gestion contractuelle (ex. ses modalités, ses acteurs, ses bénéficiés) au-delà de la "simple" intégration transactionnelle d'une solution.

Voici, notamment, trois bénéficiés tangibles d'un projet CLM réussi :

1 Le CLM est un élément central de la transformation des directions juridiques : la mise en oeuvre d'un CLM nécessite d'explicitier la politique contractuelle, accélère la réflexion sur les modèles de contrat et amène à clarifier le rôle des juristes dans le processus de contractualisation. Le CLM ouvre des perspectives d'automatisation, de simplification des processus et d'exploitation des données contractuelles. Ainsi, nous constatons que la réduction significative du temps moyen de contractualisation permet aux juristes de dégager du temps au profit d'un échange avec les métiers sur des contrats plus complexes.

2 Le CLM devient une plateforme collaborative transversale pour les métiers et les directions juridiques : grâce à l'automatisation des processus contractuels, les métiers peuvent être pleinement autonomes sur l'initialisation du contrat, selon l'avancée de leurs discussions avec leurs contreparties. La capture de méta-données peuvent également alimenter des systèmes d'achat, de vente ou financiers avec des données contractuelles fiables, sans ressaisie, pour piloter proactivement les engagements de l'entreprise.

3 Le CLM permet de renforcer la gouvernance contractuelle et la gestion des risques de tiers : élément structurant de mise en place d'un CLM, le CLM permet, en retour, un pilotage du respect des seuils d'engagement, des interdictions de contractualisation (ex. dans des situations d'embargo) ou de clauses contractuelles interdites. Et, au-delà de la sphère juridique, le CLM contribue, par exemple, à la gouvernance du risque de tiers vis-à-vis de la CS3D ou des lois anti-corruption.

En mettant à disposition de données et documents en masse, les projet CLM permettent de libérer le potentiel de l'intelligence artificielle, pour conduire des revues juridiques transactionnelles ou à piloter les engagements contractuels.

Aussi enthousiasmant que soient ces perspectives, elles doivent s'ancre dans un premier temps dans une approche rigoureuse, notamment en cadrant l'ambition, la feuille de route et les besoins. La lecture de l'étude vous permettra, de mieux cerner les attentes et principaux challenges rencontrés par les directions juridiques et métiers et de voir en quoi les différentes solutions permettent aujourd'hui d'y répondre. Vous serez ainsi plus à l'aise pour avancer dans votre sélection d'outil et réaliser ces bénéficiés. ■

Guillaume Billoir, *project director* chez BearingPoint (photo du haut)

Philippe Mannent, *leader service* Legal Ops chez BearingPoint (photo du bas)



La suite DiliTrust Governance : une plateforme SaaS pour optimiser vos activités juridiques



Instances Digitalisées

Une digitalisation rapide et facile
de vos organes de gouvernance



Entités

Des données en temps réel pour gérer
les opérations juridiques de l'entreprise



Contrats

Une vue à 360° sur les contrats,
tout au long de leur cycle de vie



Litiges et Contentieux

Un suivi centralisé et maîtrisé des litiges
pour ne manquer aucun recours



Fonds Documentaire

Un partage hautement sécurisé
et centralisé des documents confidentiels

Révolution CLM : DiliTrust s'associe à l'étude initiée par l'AFJE

Dans un paysage commercial de plus en plus complexe et numérique, la gestion efficace du cycle de vie des contrats est devenue une priorité stratégique pour les entreprises de toutes tailles.

C'est dans ce contexte que DiliTrust a décidé de s'associer à l'AFJE pour une étude approfondie sur l'utilisation et les besoins des entreprises en matière de CLM (*contract life cycle management*). Cette initiative est fondamentale pour nous, car elle nous permet de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les organisations dans la gestion de leurs contrats, ainsi que les attentes et les évolutions du marché en matière de solutions technologiques.

Pourquoi une étude sur le CLM ?

En tant que leader dans le domaine des solutions de digitalisation pour la gouvernance d'entreprise, nous sommes constamment à l'écoute des demandes du marché. Cette étude nous offre une opportunité unique de recueillir des données directes auprès des professionnels de divers secteurs, ce qui nous permettra d'adapter et de perfectionner nos produits pour mieux répondre à leurs besoins.

Évolution du marché et besoins des entreprises

Le marché du CLM connaît une transformation rapide. Les entreprises recherchent des moyens efficaces de gérer leur portefeuille de contrats de manière à réduire les risques juridiques, à optimiser les processus. La digitalisation croissante des processus commerciaux a également accru la demande pour des solutions qui permettent une gestion centralisée et sécurisée des contrats tout au long de leur cycle de vie. Les entreprises aspirent à une visibilité accrue, à une réduction des délais de traitement et à une meilleure collaboration interfonctionnelle, des éléments clés que les technologies CLM bien conçues peuvent offrir.

Enseignements attendus de l'étude

L'étude que nous avons lancée devrait fournir des enseignements précieux sur plusieurs aspects clés :

- 1 Les pratiques actuelles de gestion des contrats :** comment les entreprises organisent-elles actuellement leurs processus de gestion des contrats ?
- 2 Les principaux défis rencontrés :** quelles sont les difficultés les plus courantes auxquelles les entreprises sont confrontées dans la gestion de leurs contrats ?
- 3 Les fonctionnalités essentielles attendues d'un logiciel CLM :** quelles sont les fonctionnalités considérées comme indispensables pour une solution de gestion des contrats efficace ?
- 4 Les tendances émergentes :** quelles sont les évolutions du marché et les nouvelles technologies qui façonnent l'avenir du CLM ?

Nous sommes convaincus que cette étude sera bénéfique pour l'ensemble de notre communauté de clients et de partenaires. Elle nous permettra de rester à la pointe des développements technologiques et des meilleures pratiques. Nous sommes ravis de partager dans ce numéro spécial du JEM les conclusions de cette étude avec vous et de continuer à travailler ensemble pour transformer la manière dont les entreprises gèrent leurs contrats à l'ère numérique. ■

Cyril Godet
directeur de l'expertise juridique et des partenariats
groupe chez DiliTrust



Le Contract Management **augmenté** par l'IA pour les juristes et les opérationnels

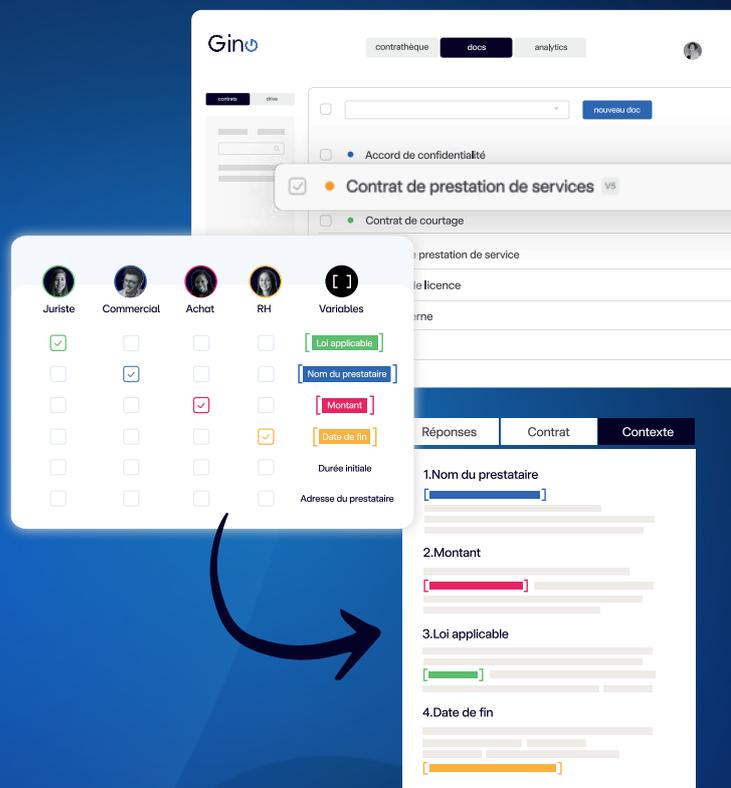


- Résumez un contrat de 50 pages en 1 minute
- Extrayez ses principales données
- Vérifiez sa conformité à vos normes
- Traduisez-le en un clic

- Invitez différentes personnes pour produire un contrat

- Créez des modèles avec des clauses dynamiques

- Anticipez les échéances contractuelles grâce aux alertes



www.ginolegaltech.com

Gino, la référence des leaders du marché



L'IA transforme les CLM et la pratique contractuelle

L'étude réalisée par l'AFJE auprès d'éditeurs de solutions CLM a ouvert une nécessaire transparence sur les solutions du marché, transparence essentielle pour la meilleure dynamique de progrès chez les éditeurs de CLM. Les vertus de la concurrence s'expriment dans la transparence. Avec le temps, la méthode utilisée pour cette étude s'enrichira pour permettre d'analyser et de noter la profondeur des fonctionnalités offertes par chaque éditeur, profondeur qui peut varier de façon très substantielle.

Cette étude révèle en particulier l'importance de l'IA dans les solutions CLM. Il s'agit en fait de la dernière génération d'IA, l'IA générative (GenIA), qui est particulièrement adaptée pour aider les juristes, dont elle partage le mode de raisonnement, celui de la logique dite floue. Il s'agit de la partie la plus noble de la logique, celle qui permet de prendre des décisions dans des contextes non-binaires, comme le sont les matériaux du droit, la langue et les faits, tous deux ambigus, car ne générant pas des compréhensions ou des visions uniformément partagées par les personnes concernées.

Au-delà de sa capacité à "raisonner" en logique floue, la GenIA dispose de la capacité, extrêmement transformative, de traiter des données non-structurées, des textes dans le cas des juristes. Les générations précédentes d'IA, le machine *learning* et le *deep learning*, supposent un entraînement du système par l'homme, long et coûteux, pour chaque type d'opération.

La GenIA a simplement besoin d'instructions, bien formulées, pour exploiter un document. Ainsi, à partir d'un contrat, quelle qu'en soit la nature, la GenIA saura effectuer, sans entraînement aucun, une série de traitements comme :

- en rédiger un résumé,
- en extraire les principales données,
- le consolider avec ses avenants afin de produire un contrat virtuel exprimant l'état de la relation juridique entre les parties compte tenu de ces avenants,
- comparer ses clauses avec des clauses de référence afin de déterminer les risques présentés par ce contrat,
- ou toute autre opération souhaitée.

Cette faculté de la GenIA de traiter des données non-structurées est d'ailleurs ce qui lui permet d'analyser des bases de données spécialisées, pour améliorer sa performance dans un domaine donné, dont évidemment le droit.

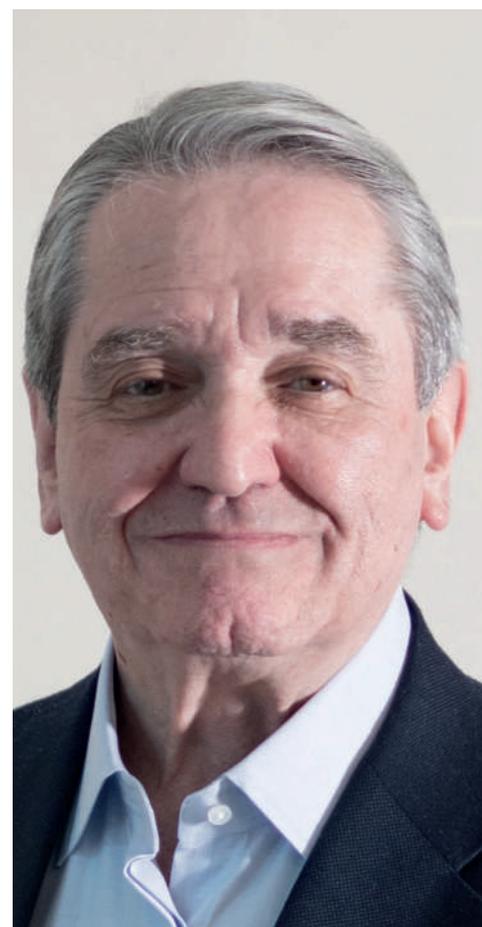
Une autre faculté transformative de la GenIA est d'être interrogeable en langage naturel. Chacun en a fait l'expérience dans ChatGPT, Mistral ou tout autre modèle de GenIA. Cette faculté démocratise incroyablement l'accès au traitement automatique des données. D'où l'importance pour les juristes d'apprendre à questionner les systèmes de GenIA, en d'autres termes, d'apprendre à prompter.

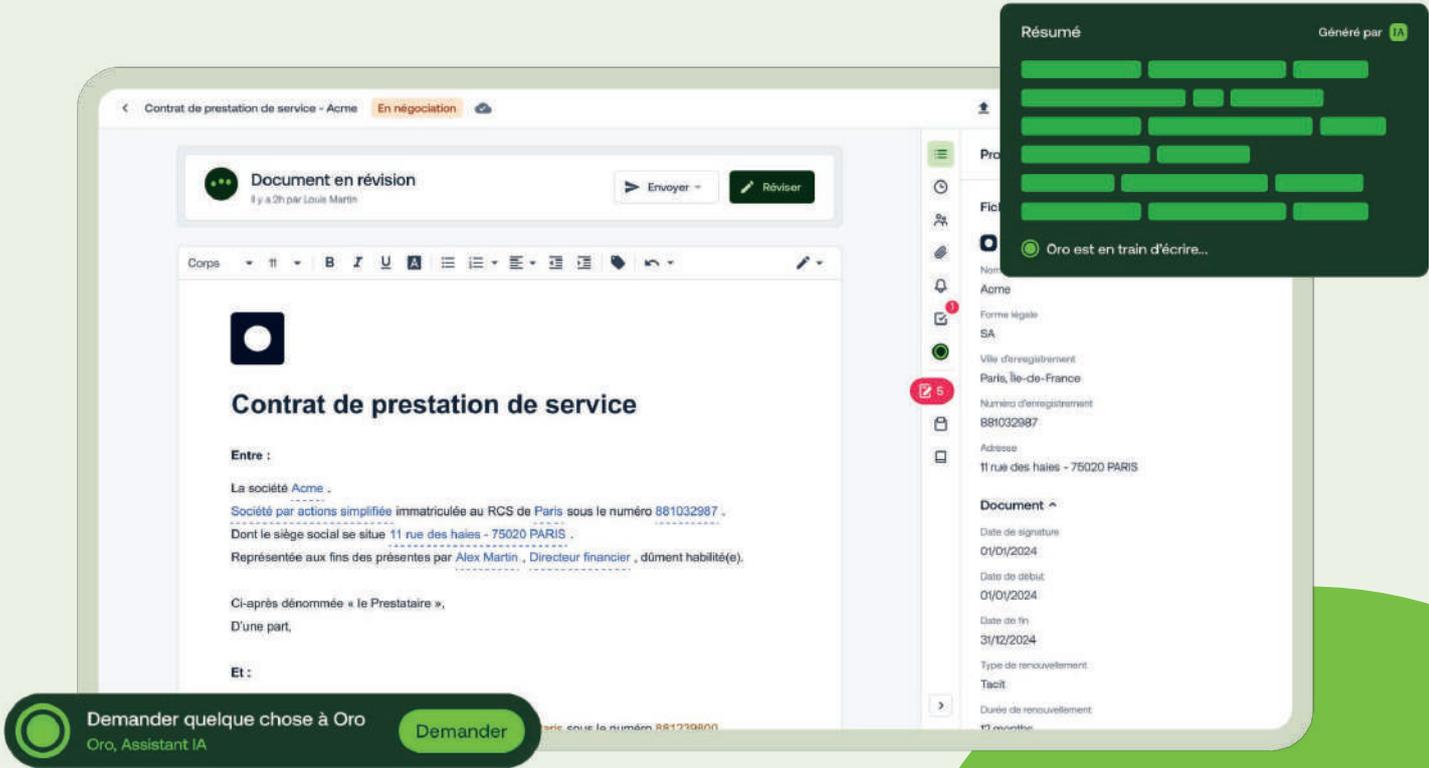
Grâce à la GenIA, les solutions de CLM se trouvent ainsi dotées des moyens :

- d'enrichir leurs fonctionnalités usuelles, par exemple en gérant le suivi des droits et obligations résultant d'un contrat, d'abord en les identifiant automatiquement et ensuite en les confrontant aux données effectives de l'exécution du contrat,
- de développer des fonctionnalités nouvelles (ex. les traitements d'un contrat cités ci-dessus, l'aide à la rédaction ou l'assistance dans la réflexion tactique).

La GenIA est pour les juristes un assistant formidable que les CLM savent parfaitement exploiter pour enrichir l'aide qu'ils apportent aux juristes et aux opérationnels.

Philippe Gineștié
avocat et fondateur de Gino LegalTech





LA GESTION DE CONTRATS QUI ACCÉLÈRE TOUTE L'ENTREPRISE

Propulsée par l'IA, Tomorro vous permet d'accélérer la génération, la négociation et la signature de vos contrats. Transformez votre gestion de contrats et gagnez en contrôle et visibilité sur les risques juridiques et financiers de votre entreprise.

Rendez-vous sur tomorro.ai

"Tomorro est devenu un outil indispensable au quotidien de notre équipe, garantissant la rapidité du processus de contractualisation et facilitant le suivi des négociations jusqu'à la signature."

 **NASSIM AMELI**
Senior Legal Counsel, Voodoo

Ils nous font confiance



CLM, le partenaire stratégique adopté par les directions juridiques



Lorsque Tomorro (anciennement Leeway) a vu le jour, il y a cinq ans à peine, le terme CLM (gestion du cycle de vie des contrats) était encore largement inconnu de nombreux juristes.

Depuis, les CLM ont connu une croissance impressionnante. Autrefois réservées aux grandes entreprises du CAC40 et SBF120, ces solutions sont désormais indispensables pour toutes les organisations, quelle que soit leur taille. Cette adoption généralisée témoigne de la maturité croissante du marché et de l'évolution constante de solutions, proposant des fonctionnalités toujours plus sophistiquées.

Les CLM ne sont pas seulement des outils pratiques ; ils sont des partenaires stratégiques qui nous aident à naviguer dans un environnement juridique de plus en plus complexe. En adoptant ces technologies, vous décuplez la valeur ajoutée de votre équipe auprès des clients internes.

Même si le marché est déjà bien développé, nous n'en sommes qu'au début des innovations que nous pouvons apporter. Les cinq prochaines années promettent des avancées majeures :

1 Automatisation intelligente : l'automatisation des tâches administratives deviendra encore plus sophistiquée, libérant ainsi du temps précieux.

2 Analyse prédictive : les outils d'analyse deviendront encore plus prédictifs, permettant d'anticiper les enjeux contractuels et de prendre des décisions éclairées.

3 Interconnexion des systèmes : les CLM seront de plus en plus intégrés avec d'autres systèmes d'entreprise (CRM, ERP, etc.), rendant la gestion des contrats plus fluide.

4 Conformité et réglementation : avec une législation en constante évolution, les CLM évolueront pour nous aider à rester conformes, avec des alertes et des vérifications automatiques.

5 Expérience utilisateur : l'amélioration continue de l'interface utilisateur facilitera l'adoption et l'utilisation des CLM, même pour ceux qui ne sont pas techniciens.

En tant que juriste, il est crucial de rester informé des évolutions du marché des CLM pour profiter pleinement des avantages qu'ils offrent. Cette étude comparative vous aidera à choisir la solution qui répond le mieux à vos besoins spécifiques. Je vous invite à explorer cette étude comparative avec attention et à réfléchir à la manière dont ces solutions peuvent transformer votre pratique juridique et la gestion contractuelle de votre organisation.

Merci à la commission Innovation numérique & DJ de l'AFJE, la direction juridique de Fnac Darty, à Gino LegalTech, à DiliTrust et à BearingPoint qui ont œuvré pour la réalisation de cette première cartographie. ■

Thibaut Caoudal
cofondateur de Tomorro

Directions juridiques & CLM : état des lieux

Une entreprise sur deux est dotée d'un CLM, tel est l'un des principaux enseignements de la cartographie AFJE - CLM 2024. Mais, il existe des disparités entre les directions juridiques. De l'analyse des 135 réponses d'adhérents de l'AFJE au questionnaire administré en fin d'année 2023, trois grands profils se dégagent en termes d'équipement, d'utilisation ou encore de budget. À titre d'exemple, plus une entreprise est grande, plus les volumes de contrats traités sont importants, plus le taux d'adoption d'un CLM est élevé. Présentation détaillée de ces trois profils de directions juridiques.

Les 3 profils de directions juridiques

Profil 1 - Les petites directions juridiques (49 % des répondants)

Elles sont composées d'une à cinq personnes.
70 % des entreprises réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 500 M€.
Principaux secteurs d'activité : industrie, consommation et distribution, services, agriculture et agroalimentaire.

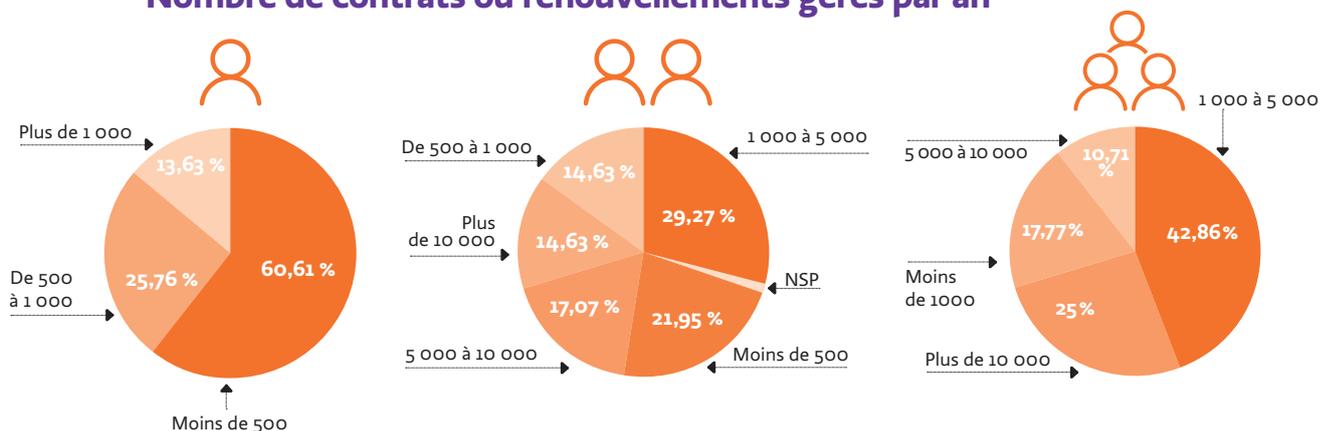
Profil 2 - Les directions juridiques de taille moyenne (30 % des répondants)

Elles sont composées de six à 30 personnes.
75 % des entreprises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 500 M€.
Principaux secteurs d'activité : industrie, service, finance et assurance, transport et logistique.

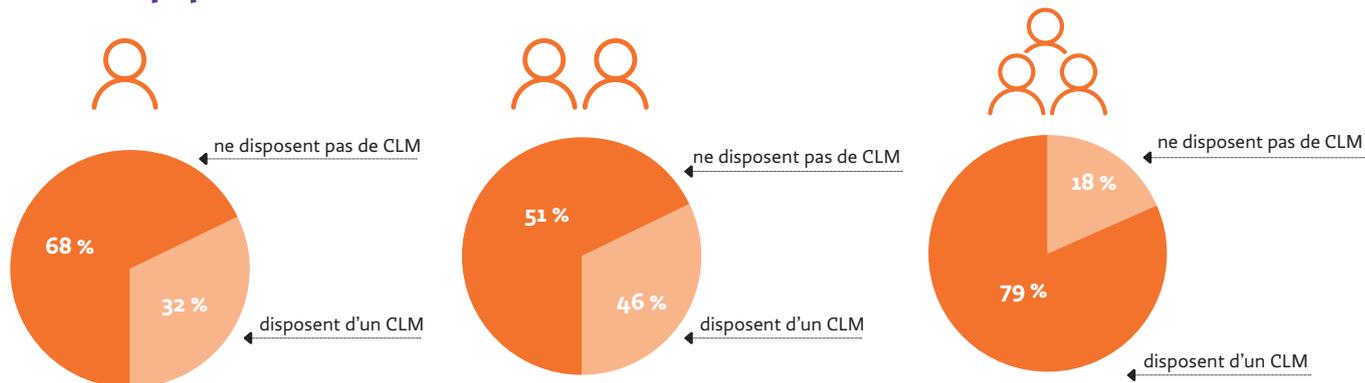
Profil 3 - Les grandes directions juridiques (21 % des répondants)

Elles sont constituées de plus de 30 personnes.
85 % des entreprises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 500 M€.
Principaux secteurs d'activité : consommation et distribution, finance et assurance, industrie, pharmacie, télécoms.

Nombre de contrats ou renouvellements gérés par an



Taux d'équipement en CLM



Proportion d'entreprises souhaitant mener un projet CLM d'ici deux ans



Principaux défis par rapport à l'adoption d'un CLM

- 1) Contraintes budgétaires
- 2) Complexité d'investissement pour la mise en œuvre du projet
- 3) Manque de sponsoring
- 4) Résistance au changement

Principaux critères de sélection d'un CLM

- 1) User experience
- 2) Fonctionnalités adaptées aux besoins
- 3) Sécurité / localisation des données

Souhaits en matière d'intelligence artificielle

- 45 % une IA inhouse
- 57 % une IA d'un éditeur français
- 28 % une IA d'un éditeur européen

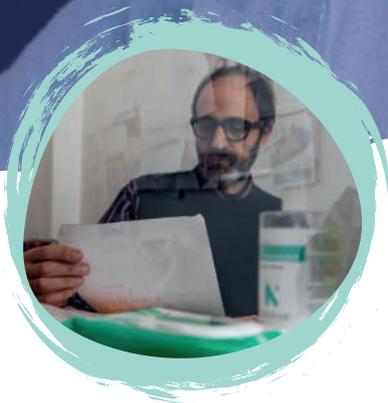
Budget à allouer au CLM

- Entre 5 à 50 K€
- Entre 15 à 350 K€
- Entre 20 K€ à 2 M€

LE DROIT D'AVOIR DES DROITS

DROITS D'URGENCE

LUTTE CONTRE L'EXCLUSION
PAR L'ACCÈS AU DROIT
DEPUIS 1995



Vous souhaitez démarrer une démarche RSE au sein
de votre direction juridique ?
Ou bien proposer vos compétences de juriste à notre
association ?

ENGAGEZ-VOUS !



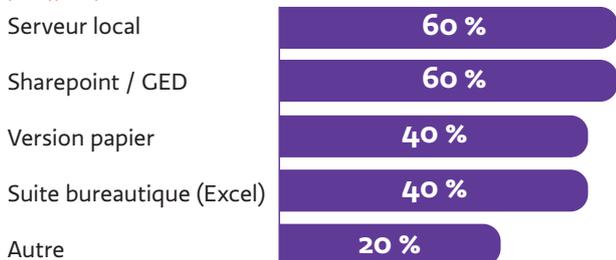
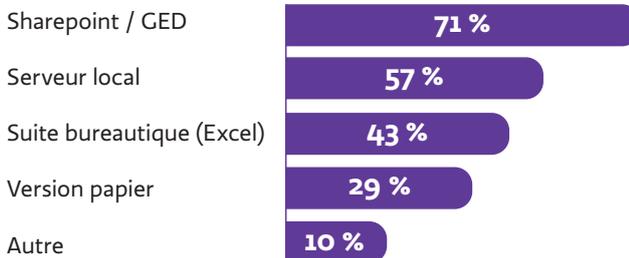
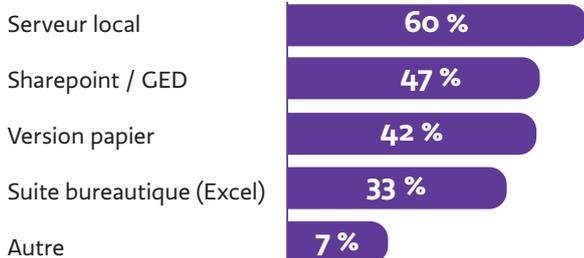
www.droitsdurgence.org





Entreprises dépourvues de CLM

Solutions déployées pour gérer les contrats en l'absence de CLM



Principales attentes envers un CLM



- 1) Centralisation
- 2) Gestion des alertes
- 3) Revue / validation / signature



- 1) Centralisation
- 2) Création / génération
- 3) Gestion des alertes



- 1) Revue / validation / signature
- 2) Capacité de recherche
- 3) Création / génération de contrats



Entreprises dotées d'un CLM

Principaux avantages tirés d'un CLM



- Centralisation
- Sécurisation juridique
- Monitoring efficace



- Centralisation
- Fluidification du processus juridique
- Sécurisation juridique
- Monitoring efficace



- Centralisation
- Fluidification du processus juridique
- Sécurisation juridique
- Monitoring efficace
- Standardisation

Qui sont les utilisateurs du CLM ?



> Les juristes (54 %) / Les opérationnels (32 %)



> Les juristes (36 %) / Les opérationnels (30 %) / Les contract managers (17 %)



> Les juristes (45 %) / Les opérationnels (23 %) / Les contract managers (17 %)

Qui sont les administrateurs du CLM ?



> Les juristes (80 %) / L'IT et/ ou les opérationnels (20 %)



> Les juristes (60 %) / L'IT et/ou les opérationnels (40 %)



> Les juristes (60 %) / L'IT et/ou les opérationnels (40 %)

Que recherchent les directions juridiques dans un CLM ?

| par Carine Guicheteau

Les CLM sont de précieux outils pour les directions juridiques et leurs clients internes. Quels services rendent-ils précisément ? Éléments de réponse au regard des résultats de l'enquête menée auprès de directions juridiques dans le cadre de la cartographie CLM de l'AFJE.

Le premier enseignement de la cartographie CLM de l'AFJE ? La moitié des directions juridiques interrogées ne dispose pas de CLM. « Cette statistique n'est guère surprenante dans la mesure où elle reflète la tendance observée sur le terrain », confie Philippe Mannent, *leader service Legal Ops* chez BearingPoint. Sophie Vieilledent, responsable juridique Groupe Fnac Darty, est pour sa part, étonnée par ce faible taux d'équipement, « alors même que le CLM est l'un des premiers actes de la digitalisation des directions juridiques, en raison de l'importance des enjeux et des volumes contractuels. Les directions juridiques manifestent toutes un vif intérêt pour l'automatisation du processus contractuel et des gains d'autonomie, d'efficacité

opérationnelle et de productivité associés. Sans oublier la gestion des risques qui s'en trouve renforcée grâce au suivi automatisé des contrats et échéances. »

« Mais, le manque de moyens, financiers et humains, et de compétences, freinent leur transformation digitale, estime Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission Innovation numérique & DJ. Or, le CLM constitue une occasion exceptionnelle pour les juristes de gagner du temps pour se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée. » « Le CLM représente une chance pour les directions juridiques d'étendre leur zone d'influence, d'être identifiées comme des facilitateurs pour les opérationnels », estime

► **Tips : évaluer votre maturité par rapport à la gestion de vos contrats**

Acquérir une voiture de course pour un usage citadin, pourquoi pas, mais ce n'est pas le choix le plus judicieux. Il en va de même pour les CLM. La maturité de votre gestion contractuelle pourra influencer le choix de votre outil. Néanmoins, vos pratiques et besoins évolueront dans le temps, il peut être utile de les anticiper.

▪ **Niveau 1**

Utilisation du CLM comme une simple contrathèque.

▪ **Niveau 2**

Volonté d'automatiser l'ensemble du processus contractuel.

▪ **Niveau 3**

Ambition de faciliter le *contract management* grâce à la data.

➤ Résultats de la cartographie AFJE – CLM 2024 : classement des principales attentes vis-à-vis d'un CLM

- 1 Centralisation de l'ensemble des contrats ;
- 2 Création / génération de contrats ;
- 3 Gestion des alertes sur les contrats ;
- 4 Revue / validation / signature des contrats ;
- 5 Capacité de recherche / analyse de contrats / clauses ;
- 6 Monitoring des contrats (via tableaux de bord dédiés) ;
- 7 Mobilité de l'outil CLM (via appli ou web responsiveness).

Justine Guine Mondélice, *head of customer success* France chez Dilitrust.

Priorité à la centralisation des contrats pour les petites directions juridiques

La raison n°1 invoquée pour investir dans un CLM est la faculté de centraliser l'ensemble des contrats de l'entreprise. « Ce résultat est sans surprise car, selon la courbe de maturité observée chez les entreprises (voir encadré p. 18), savoir où se trouvent leurs contrats est un besoin fondamental, commente Philippe Mannent. En effet, au mieux, les contrats sont hébergés dans un système ; au pire, ils sont encore en version papier ; le plus souvent, ils sont dispersés sous des formats divers et pas toujours localisables. » « Les juristes génèrent énormément de données ;

trouver l'information est chronophage et peut augmenter les risques, observe Anna-Catherine Bénard-Lotz. Le CLM participe à la construction d'une vision globale nécessaire aux directions juridiques. »

Sophie Vieilledent constate pour sa part que les attentes diffèrent selon la taille de la direction juridique et de leur niveau de maturité : « La centralisation est mise en avant par les petites et moyennes directions juridiques, tandis que les plus grandes mettent l'accent sur la digitalisation de l'intégralité du processus contractuel (génération automatique des contrats, révision, validation et signature), indispensable pour l'autonomisation des opérationnels. Cette divergence peut être due à des niveaux de maturité différents. La réflexion sur les besoins et les attentes est véritablement



➤ L'autonomie des opérationnels : un argument clé

Manuel Mesquita, directeur juridique Corporate chez Auchan
« L'un des principaux atouts d'un CLM, pour une entreprise de retail, est l'autonomisation des opérationnels, notamment en local. Les directeurs de magasin et les chefs de rayon doivent pouvoir contractualiser avec des producteurs locaux, sans notre intervention. Mais cette autonomie n'est possible que grâce à la mise à disposition de modèles de contrats complètement verrouillés. Ajouter ou supprimer des clauses ne doit pas être autorisé. Sinon nous passerions notre temps à traquer les éléments modifiés apportés par les opérationnels dans les contrats, une vraie perte de temps. »

Sara Dechir, Legal Ops et responsable juridique Actionariat salarié chez Auchan Retail
« L'autonomie des opérationnels sur le processus de contractualisation implique un changement de mindset des juristes. Il faut repenser les rôles et les responsabilités en prenant en compte différents critères : enjeu financier, nature de contrat, etc. Il ne faut pas sous-estimer cette partie car elle implique un changement important dans les méthodes de travail et doit être travaillée en amont du projet. »

essentielle et doit être envisagée à moyen et long terme. La centralisation n'est en effet que l'un des nombreux avantages d'un CLM. Les alertes, par exemple, sont une fonctionnalité très intéressante pour assurer un suivi efficace des contrats et notamment des dates d'échéances. » Pour Philippe Mannent, « la gestion des alertes constitue un réel atout pour répondre aux besoins des opérationnels de manière proactive ».

L'automatisation, un intérêt limité ?

La création et la génération de contrats via des modèles préétablis arrive en 2^e position sur la liste des attentes des directions juridiques. « L'automatisation peut sembler prometteuse mais, elle n'est pas toujours appropriée, ni possible, indique Philippe Mannent. Par exemple, dans bon nombre de secteurs, il n'est pas possible d'imposer son modèle de contrat. » Diversité des clauses, nécessité de flexibilité contractuelle, voire de sur mesure, risques juridiques élevés... La complexité de certains contrats représente également un obstacle à l'automatisation. « En revanche, le besoin de fluidification des workflows (revue, validation, signature des contrats), qui se positionne en 4^e position, me semble être une piste pleine de promesses pour les directions juridiques, poursuit Philippe Mannent. Grâce à la mise en place d'un CLM, le business peut (re)prendre la main sur la gestion des

contrats, de manière autonome... et sûre. »

Philippe Mannent poursuit : « il est relativement étonnant de constater que la possibilité de monitorer les contrats n'arrive qu'en 6^e et avant-dernière position des attentes. Il est possible que ce résultat soit imputable à une méconnaissance des avantages d'un outil CLM. Le monitoring des contrats, via des tableaux de bord, est une attente majeure du business, car le contrat est le véhicule d'une multitude de données stratégiques. En outre, cette fonctionnalité peut permettre de démontrer la valeur ajoutée des directions juridiques et de fournir des arguments concrets pour débloquer des budgets ou des créations de poste. »

Anna-Catherine Bénard-Lotz rappelle en conclusion qu'« aucun CLM n'est magique ou parfait. Il ne peut pas résoudre tous les problèmes, et s'adapter à toutes les situations. Ce constat peut être frustrant pour les directions juridiques, qui ne trouvent pas l'outil correspondant en tous points à leurs besoins. » ■



➤ Des fonctionnalités business et sécurisantes

Morgane Boucher, vice-présidente general counsel et compliance officer France de Bureau Veritas

« Nous attendons de notre futur outil CLM qu'il permette un workflow d'approbation entre nos services et assure un suivi des échéances contractuelles. Un tel outil peut avoir vocation à suivre l'activité des équipes et notamment celle des directions juridiques afin de calibrer les ressources et d'anticiper nos besoins humains. Néanmoins, ajouter un énième outil de gestion aux opérationnels et aux commerciaux n'est pas envisageable. L'objectif est toujours de fluidifier les interventions transversales entre les équipes commerciales, de gestion de projet, opérationnelles et les fonctions support qui sont associées. Dans un monde idéal, ces objectifs sont partagés avec nos clients ou prestataires et nous pouvons partager outils et process. L'intégration de la signature électronique dans l'outil est très intéressante pour la sécurité juridique de nos process, car elle garantit que la version négociée et approuvée par les parties est bien celle qui est signée. C'est un enjeu majeur aujourd'hui, la signature électronique qui a révolutionné nos pratiques, se heurte aujourd'hui à cette difficulté importante : les solutions proposées par les éditeurs doivent évoluer en ce sens. »



› Un outil complet pour la gestion des contrats standards

Stéphanie Dubreuil, directrice juridique du pôle Droit des affaires en territoires et Legal Ops au sein du groupe La Poste

« Le CLM doit être un outil au service de l'autonomie des opérationnels, en réponse à un besoin fort qu'ils expriment. Mais, l'encadrement et l'accompagnement juridiques restent absolument fondamentaux. C'est pourquoi la coconstruction est essentielle. Par ailleurs, l'outil doit soulager les juristes des tâches qui ne relèvent pas du juridique. La fluidification de certaines actions nous a effectivement permis de nous en libérer. Notre nouvel outil va gérer l'ensemble du processus contractuel, de la centralisation jusqu'à l'archivage, avec des niveaux d'accès différenciés. Néanmoins, l'automatisation ne concerne pas les contrats des gros clients qui sont sur mesure. Nous avons besoin de plus de fluidité pour répondre aux spécificités de ces contrats. »

› Le CLM rêvé : du workflow d'approbation au contract management

Amel Dibs, head of legal chez Xpollens

« L'une des fonctionnalités les plus importantes d'un CLM me paraît être l'organisation des workflows d'approbation et le respect des étapes de collecte d'avis et de validation des différents spécialistes métier. Un processus automatisé *from draft to closing* en résumé serait vraiment optimal. Pour moi, l'outil idéal inclurait la capacité de générer un *executive summary* pour chaque contrat, intégrant du *legal design* et récapitulant les grandes lignes du contrat (obligations, délais, échéances, etc.). Cette fiche de synthèse pourrait se révéler fort utile pour les opérationnels et les personnes en charge du *contract management*, car la vie du contrat ne s'arrête pas à sa signature. Le *contract management* est la partie la plus importante parce qu'elle est le socle de la pérennité de la relation avec le client. Mais, ayant eu l'occasion de déployer plusieurs CLM au cours de ma carrière, je constate que les Legaltechs proposent des produits très standardisés et peinent à s'adapter au contexte des clients. Par exemple, j'évolue dans un secteur réglementé où j'ai besoin, par exemple, d'avoir des reportings sur des contrats de prestations externalisées, critiques et importantes, pour pouvoir répondre notamment aux exigences des autorités de contrôle. Il y a une sorte d'angle mort dans l'adaptation du CLM aux besoins de certains métiers et secteurs. »

› Une expérience en demi-teinte

Sarah Dechir, Legal Ops et responsable juridique Actionnariat salarié chez Auchan Retail

« Il y a un décalage entre les besoins et l'offre du marché. Il est assez décevant de constater que les outils de *contract management* du marché ne permettent pas de faire de *contract management* ! Suivre les dates importantes des contrats, comme les dates de renouvellement, est partiellement possible mais il est compliqué de suivre les engagements contractuels. C'est probablement un point sur lequel nous n'avons pas suffisamment insisté dans l'expression de nos besoins. Autre point préoccupant dans notre cas, nous n'avons pas la certitude que le modèle de contrat mis à disposition ne puisse pas être modifié par l'opérationnel, en ajoutant, supprimant ou modifiant des clauses. De fait, nos juristes sont obligés de rester dans le workflow de validation et de jouer les rôles d'inspecteur et de gendarme, peu valorisants. Nous essayons de challenger notre éditeur pour qu'il fasse évoluer son outil sur les sujets qui aujourd'hui nous bloquent. »

Les défis à surmonter !



| par Carine Guicheteau

Tout projet de digitalisation comporte son lot de challenges à anticiper. Voici les principaux défis relatifs à l'implémentation d'un CLM, d'après les directions juridiques consultées dans le cadre de la cartographie CLM de l'AFJE.

Défi n° 1. La complexité et l'investissement en temps nécessaire à la mise en œuvre du projet

« La gestion du projet avec l'éditeur est une étape cruciale et particulièrement complexe, reconnaît Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission Innovation numérique & DJ. La migration des fichiers existants, par exemple, se révèle souvent cauchemardesque ! Cet épineux problème est fréquemment passé sous silence, mais il semblerait que les directions juridiques anticipent néanmoins la complexité de mise en œuvre dans sa globalité. »

Outre la migration du stock de contrats passés, d'autres étapes du projet peuvent en effet se révéler délicates et/ou chronophages : analyse, voire optimisation, du processus contractuel, définition des besoins avec les différentes parties prenantes, sélection et évaluation des outils, configuration et personnalisation du CLM (accès, workflows, clausier, templates de contrat, etc.), intégration avec les systèmes d'information existants, embarquement et formation des utilisateurs, etc.

« Toutes ces difficultés ne sont pas insurmontables, à condition d'en avoir conscience et de les anticiper, estime Justine Guine Mondélice, *head of customer success* France chez Dilitrust. L'anticipation est le maître-mot d'un projet CLM réussi. »

> Toutes les bonnes pratiques pour sécuriser et réussir son projet de CLM en p. 32.

Défi n°2. Les contraintes budgétaires

Le financement d'un CLM reste une préoccupation majeure pour de nombreuses directions juridiques, particulièrement celles des profils 1 et 2 (voir p. 14), qui le classent comme leur plus grand défi. L'une des difficultés rencontrées par les directions juridiques est d'évaluer le coût global d'un projet CLM afin de solliciter le budget approprié. Philippe Mannent, *leader service* Legal Ops chez BearingPoint, tient à relativiser : « L'investissement requis pour s'équiper d'un CLM est à mettre en perspective avec la mise en place d'un projet ERP. Les niveaux d'investissement ne sont pas du tout du même ordre ! »

Par ailleurs, les directions juridiques peinent parfois à valoriser le déploiement d'un projet CLM notamment quand elles occultent la valeur

ajoutée pour le business. En effet, les projets considérés comme ayant un impact plus direct sur les revenus ou la stratégie de l'entreprise peuvent être privilégiés. En outre, sans une compréhension claire des bénéfices, il est difficile de justifier l'investissement. La présentation d'un business case chiffré aux décisionnaires est indispensable pour susciter l'intérêt et l'adhésion autour du projet et permettre de débloquer le budget nécessaire.

> Toutes les bonnes pratiques pour sécuriser et réussir son projet de CLM en p. 32.

Défi n° 3. La résistance au changement

La résistance au changement est une réaction fréquente lors de l'implémentation d'un nouvel outil digital. Par habitude, les utilisateurs peuvent être réticents à abandonner les modes opératoires existants, même s'ils sont inefficaces ou chronophages. L'adhésion au CLM peut être également être freinée par la méconnaissance des avantages et du fonctionnement de l'outil. Des réserves, voire de la méfiance, peuvent être exprimées quant aux gains réels apportés, notamment en termes d'efficacité opérationnelle et de réduction des risques contractuels. Pour les utilisateurs moins familiers avec les outils digitaux, la mise en place d'un CLM peut être source d'inquiétudes concernant leur

capacité à s'adapter, à modifier leurs pratiques et à acquérir de nouveaux réflexes et compétences. Mais, Charline Mainguet, directrice de projet chez Gino LegalTech le constate au quotidien : « la résistance au changement est de moins en moins un obstacle, car le digital fait désormais partie du quotidien. L'acculturation se passe souvent sans difficulté. »

> Toutes les bonnes pratiques pour sécuriser et réussir son projet de CLM en p. 32.

Défi n° 4. Le manque de sponsoring et d'implication transverse des métiers

Un manque de sponsorship et d'implication des opérationnels et de la direction peut entraver, retarder, voire compromettre le projet CLM et empêcher l'obtention des ressources nécessaires (budget, collaborateurs alloués au projet...). Car, pour assurer le succès d'un projet CLM, une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes impliquées dans le processus contractuel est essentielle. Un manque de soutien et de mobilisation est un mauvais signal qui peut conduire à une confusion sur les priorités et les objectifs du projet CLM, et ainsi affecter son alignement avec les besoins de l'organisation, mais aussi entretenir la résistance au changement.

> Toutes les bonnes pratiques pour sécuriser et réussir son projet de CLM en p. 32. ■

> Une conviction à partager ?



Amel Dibs, head of legal chez Xpollens

« Le premier défi est d'arriver à vendre le projet CLM en interne. Ensuite, gare à la variable conduite du changement ! Si les directions juridiques doivent être à l'initiative, ou tout du moins moteur, sur le projet CLM, elles engagent ainsi leur réputation en interne : vendre du rêve peut se retourner contre elles si l'outil n'est pas à la hauteur des enjeux et des attentes de toutes les directions et collaborateurs embarqués sur le projet. Or, malheureusement, si les outils CLM existent et apportent des services, ils sont encore très largement perfectibles. Il faut bien envisager toutes les options à disposition : outil du marché, solution développée en interne, et même un outil utilisé en interne détourné de sa fonction première. Il m'est arrivé une fois de m'orienter vers l'outil CRM de la société et il a joué le rôle d'un CLM de manière optimale ! Autre défi et sujet de frustration : le temps passé à paramétrer un outil qui est censé me faciliter la vie ! Engager du temps dans les paramétrages, l'onboarding et la formation des utilisateurs, pour ensuite être confronté à un manque de flexibilité et d'adaptabilité et à un usage extrêmement restrictif de l'outil, peut se révéler réellement décevant et ne pas justifier l'investissement consenti. Enfin, il faut se méfier de la promesse concernant la reprise des contrats antérieurs car, souvent, les éditeurs ne maîtrisent pas bien cette étape. »

Les principaux critères pour sélectionner son CLM



| par Carine Guicheteau

Choisir un CLM ne se résume pas à ses fonctionnalités et à son coût, loin s'en faut. Passage en revue des critères à prendre en compte dans ses réflexions.

D'après les retours des directions juridiques sondées dans la cartographie CLM de l'AFJE, le critère numéro un pour sélectionner un outil CLM est sa couverture fonctionnelle. « Il est effectivement fondamental de s'assurer que l'outil couvre peu ou prou les besoins de la direction juridique et des opérationnels concernés, commente Sophie Vieilledent, responsable juridique Groupe Fnac Darty. À ce titre, je tiens à préciser qu'il n'existe pas un CLM meilleur que les autres : le bon outil est celui qui répond au cahier des charges. » Pour Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable

de la commission Innovation numérique & DJ, « le fait que les critères d'accompagnement et de prix ne soient pas prioritaires (cf. encadré p. 25) peut s'expliquer par le manque d'expérience de ce type de projet. Rappelons que la moitié des directions juridiques sondées n'ont jamais été confrontées à un projet d'implémentation d'un tel outil. »

Un coût sous-évalué

« Cette inexpérience se traduit également sur la sous-estimation du coût », souligne Sophie Vieilledent. En effet, les budgets déclarés par

› De la simplicité et de la sécurité, au meilleur coût !

Manuel Mesquita, directeur juridique Corporate chez Auchan

« Outre des fonctionnalités adaptées à nos besoins, nous recherchons un outil CLM simple et intuitif à utiliser pour tous les utilisateurs, des juristes aux signataires, en passant par les opérationnels et financiers. Les aspects IT et sécuritaires étaient également essentiels. Sans oublier le prix bien sûr. »

➤ Résultats de la cartographie AFJE – CLM 2024 : classement des principaux critères de choix d'un CLM, selon les directions juridiques

- 1 Fonctionnalités adaptées aux besoins (modélisation et génération de contrats, suivi des échéances, workflow des approbations, signature électronique, etc.) ;
- 2 Facilité d'utilisation ;
- 3 Sécurité et localisation des données ;
- 4 Facilité d'implémentation et d'intégration des fichiers / données historiques ;
- 5 Intégration avec les systèmes existants (intégration avec CRM, ERP, etc. pour faciliter le flux d'informations et éviter les doublons) ;
- 6 Politique tarifaire ;
- 7 Formation, support aux utilisateurs et/ou accompagnement pour la gestion de projet ;
- 8 Couverture géographique & langues disponibles ;
- 9 Références de l'éditeur ;
- 10 Feuille de route de l'éditeur.

les sondés s'étendent de 5 K€ à 2 M€. « Cet écart impressionnant témoigne d'un manque de connaissance des CLM, reconnaît Philippe Mannent, *leader service Legal Ops* chez BearingPoint. La fourchette basse laisse à penser que bon nombre de directions juridiques sous-évaluent la complexité et par là même le coût de mise en œuvre. »

Anticiper les besoins futurs

« Les répondants semblent ne pas accorder d'importance à la feuille de route des éditeurs, ce qui, à mon sens, est une erreur, indique Sophie Vieilledent. À l'heure où les technologies évoluent à la vitesse grand V, la stratégie de développement de l'éditeur et de son outil CLM est indubitablement un élément différenciateur et permettre d'arbitrer entre les différentes solutions. Le choix doit prendre en compte l'évolution future de l'outil et des besoins en interne. C'est un projet sur le long terme car, changer d'outil tous les deux ans n'est pas envisageable compte tenu des coûts financiers et temporels engagés (conduite du changement, formation, reprise de l'historique...). Les directions

juridiques doivent être conscientes et vigilantes quant à l'obsolescence éventuelle de l'outil lors de leur processus de sélection. » « Pour toutes ces raisons, la feuille de route des éditeurs est réellement importante, insiste Anna-Catherine Bénard-Lotz. Avec les start-up, il faut également se méfier des changements d'actionnariat qui pourraient avoir des répercussions sur la sécurité et la localisation des données. Je prévois toujours une clause de résiliation spécifique. »

Les références de l'éditeur sont également à étudier de près : a-t-il d'ores et déjà mené un projet comme le vôtre, et sur les mêmes périmètres géographiques ? « La capacité de mise en œuvre de l'éditeur est un point clé à bien vérifier, par exemple en échangeant avec des pairs ayant déjà sauté le pas, recommande Philippe Mannent. Il est notamment important d'anticiper la couverture géographique à terme de l'outil. Il est possible de commencer sur un périmètre France ou de quelques pays, puis d'étendre l'utilisation de l'outil à d'autres territoires. Toutefois, cette extension doit être anticipée dès le départ. »

➤ Une conviction à partager ?

Sara Dechir, Legal Ops et responsable juridique Actionnariat salarié chez Auchan Retail

« Un CLM peut être parfaitement adapté à une entreprise, mais ne pas convenir à une autre. De nombreux facteurs entrent en jeu : de la taille de l'entreprise et de la direction juridique en passant par ses implantations géographiques, mais aussi son secteur d'activité. Il est indispensable de bien s'interroger et de définir ses besoins en amont du projet. »

Avantage aux éditeurs tricolores

Le critère du made in France a également le vent en poupe. La moitié des directions juridiques souhaitent un éditeur français et un tiers, un éditeur européen. Anna-Catherine Bénard-Lotz estime que « la confiance accordée aux prestataires tricolores est logique pour des questions de sécurité informatique des données et de conformité au RGPD ». « C'est d'autant plus vrai pour un outil comme le CLM qui gère les documents très sensibles pour l'entreprise, alias les contrats, ajoute Sophie Vieilledent. À mon avis, les directions juridiques ont le souhait de collaborer avec des équipes françaises qui comprennent les enjeux. » « Le choix d'un éditeur tricolore dépend de l'envergure du projet, estime Philippe Mannent. Si le périmètre est international, les solutions retenues seront majoritairement étrangères, essentiellement anglo-saxonnes. »

Pour l'expert de BearingPoint, « la sécurité est souvent mal appréhendée par les opérationnels. Il me semble important de se faire accompagner par les équipes IT pour vérifier les questions de sécurité et l'adéquation avec les politiques SI et cyber de l'entreprise. L'accompagnement de l'IT est également nécessaire pour tous les aspects de migration et de reprise des données, un point critique dont les directions juridiques ont conscience ». Ces dernières ont en effet positionné la facilité d'implémentation et d'intégration des fichiers et des données historiques en 4^e position

des principaux critères de choix d'un CLM. En l'absence de CLM, et a fortiori si les données sont en version papier, cette étape peut s'avérer complexe et chronophage. Si l'entreprise utilise déjà un CLM, la migration n'en est pas facilitée pour autant. « Ne serait-ce que parce que certains éditeurs pratiquent parfois une forme de rétention des données afin d'éviter un décommissionnement complet de leur outil », déplore Philippe Mannent.

« Pour conclure, je dirais que les critères 1, 2 et 4 (fonctionnalités, facilité d'utilisation, d'implémentation et de reprise des contrats historiques) correspondent à la même catégorie, c'est-à-dire aux caractéristiques propres à l'outil, résume Anna-Catherine Bénard-Lotz. Ce sont les critères les plus importants, me semble-t-il. Ensuite, viennent la feuille de route de l'éditeur avec la sécurité et la localisation des données. Puis, en 3^e position, il convient de considérer la tarification et l'accompagnement proposé par l'éditeur pour la gestion du projet et la prise en main de l'outil. » ■

➤ Réflexions préliminaires chez Xpollens

Amel Dibs, head of legal chez Xpollens

« L'un de mes projets pour 2024 est de lancer le projet CLM. L'objectif est d'accorder plus d'autonomie aux opérationnels, tout en conservant une certaine "souveraineté contractuelle". Il s'agit d'un projet transversal à l'échelle de l'entreprise, car la fluidité de l'information est essentielle, en particulier pour les opérationnels, la compliance et le département financier, qui doit disposer d'une vision claire du degré d'engagement budgétaire. Dans une logique de rationalisation des coûts, j'étudie actuellement deux options : le développement d'un CLM en interne et l'achat d'une solution proposée par une Legaltech. Les outils du marché présentent des avantages comme l'incrémentation des workflows d'approbation ou la maîtrise de la gouvernance des contrats qui est plus simple grâce à la définition de degrés différents d'habilitation et d'accès selon le niveau de sensibilité des données. L'automatisation ne sera pas aisée pour tous les contrats, notamment pour ceux qui comportent de forts risques réglementaires. En revanche, elle sera plus facile sur des contrats standardisés ou des NDA, par exemple. »

› L'IA, un facteur différenciant



Aurélie Morin, Legal Ops manager au sein du groupe La Poste
« Il y a quatre ans, nous avons mis en place un module contrat, un clausier unique et transverse pour les juristes. Mais l'outil n'était pas adapté. Beaucoup d'efforts ont été nécessaires pour constituer ce clausier et insérer les modèles dans la solution. L'interfaçage avec les outils des métiers était complexe et coûteux, du fait de la multiplicité des SI. Lorsque la refonte du CLM dans une branche du groupe a été orchestrée et mise en route par les métiers, la direction juridique a été un acteur clé de la mise en œuvre. Nous avons été associés en amont de l'appel d'offres, notamment à la phase d'expression des besoins. Nous avons également partagé notre expérience et notre vision des outils Legaltech, tout en manifestant notre intérêt pour une solution intégrant de l'intelligence artificielle. Les critères retenus pour choisir le nouvel outil ont ainsi été la robustesse, la sécurité

et l'existence de fonctionnalités intelligentes pour optimiser et fiabiliser la gestion contractuelle, et gagner du temps. »

› Une sélection et une implémentation express !

Nathalie Dubois, directrice juridique groupe Fnac Darty

« En 2017, nous avons dû changer le CLM qui nous servait à générer les contrats d'achats marchands. Nous avons six mois pour mener le projet à bien ! Nous avons mis deux éditeurs en concurrence : une Legaltech et l'outil de procurement déjà déployé en interne qui proposait une brique CLM. C'est cette dernière option que nous avons retenue pour diverses raisons : la rapidité de mise en œuvre, la couverture fonctionnelle de l'outil, un budget optimisé avec peu de licences à acquérir l'outil étant déjà utilisé en interne, l'adoption et la prise en main facilitées par les opérationnels déjà habitués à l'outil, l'autonomie dans l'évolution de l'outil grâce à un collaborateur de l'IT en charge de son administration et de son évolution... L'outil n'est qu'une facette de l'ingénierie contractuelle. Nous sommes engagés plus largement dans un processus global d'amélioration continue. En 2019, nous avons notamment réalisé, en collaboration avec toutes nos parties prenantes internes, la formalisation de notre politique contractuelle, pendant indispensable de l'outil. L'analyse approfondie des besoins de toutes les parties prenantes est en effet la clé de la réussite de tout projet contractuel, qui est par nature transversal. »

› Réflexions au sein des directions juridiques

Morgane Boucher, vice-president general counsel et compliance officer France de Bureau Veritas

« Gérer de manière efficace toutes les étapes du processus contractuel fait partie des missions des directions juridiques. L'étape liminaire à cette réflexion est nécessairement de définir l'expression de besoins de l'ensemble des équipes intervenant dans le processus contractuel, de la négociation à l'exécution du contrat. Cela prend du temps, mais c'est essentiel. Trouver l'outil qui répondra aux attentes de tous les métiers est un immense challenge. Chaque entreprise dispose également de ses propres processus de validation internes qui doivent idéalement se greffer à la solution. L'outil, en réalité, doit s'adapter aux spécificités de chaque entreprise, être flexible et correspondre à des besoins variés, cette souplesse pour correspondre aux attentes du client est essentielle : l'entreprise accueillera toujours les innovations dans la mesure où elles permettent de fluidifier, de sécuriser et d'améliorer l'existant. Elle rejettera en revanche les solutions qui viennent se superposer sans se parler et qui ajoutent une contrainte à ceux qui l'utilisent. »

Portraits des principaux acteurs du marché

| par Carine Guicheteau

Afin de répondre aux besoins croissants en matière de gestion contractuelle, de nombreux éditeurs de solution CLM arrivent sur le marché français. Partons à leur découverte !

« L'offre de solutions CLM est pléthorique, dynamique et provient d'horizons très variés, observe Philippe Mannent, *leader service legal ops* chez BearingPoint. Dans la cartographie CLM de l'AFJE, nous avons invité les principaux éditeurs présents sur le marché français à répondre à un questionnaire détaillé sur leur entreprise et les fonctionnalités de leur outil (lire p. 30). 17 d'entre eux (voir p. 40) ont répondu favorablement à notre sollicitation, nous permettant de dégager un certain nombre de tendances. »

Les solutions CLM existent depuis les années 1990 (voir encadré ci-contre), mais elles ont connu une expansion rapide à partir des années 2010.

Spécialisés, généralistes juridiques ou S2P

Il existe trois catégories d'acteurs :

- **les pure players CLM**, spécialisés dans les solutions logicielles de gestion du cycle de vie des contrats (65 % des répondants),
- **les plateformes juridiques** (solution logicielle globale susceptible de répondre à différents besoins des directions juridiques, comme les contrats, les litiges, les délégations de pouvoirs...) (17,5 %),
- **les suites S2P** (source-to-pay), solutions logicielles qui automatisent et gèrent le processus d'achat de bout en bout, jusqu'à la contractualisation (17,5 %).

Des outils des quatre coins du monde

Ils sont français, européens (belges, britanniques, suédois), américains ou encore singapouriens. « Créées majoritairement à partir de 2017, les solutions CLM tricolores sont souvent assez jeunes par rapport à leurs pairs anglo-saxons notamment », souligne Philippe Mannent. Les éditeurs réalisent, à 65 %, plus de 10 M€ de chiffre d'affaires, et ont donc de bonnes assises économiques. Ils ont un périmètre européen (47 %) ou international (52 %).

Leurs clients sont essentiellement de grandes entreprises, de la finance et de l'assurance (88 % des éditeurs), de l'industrie (82 %), du commerce et de la distribution (59 %).

94 % des éditeurs interrogés possèdent des certifications qui garantissent la sécurité et la protection des données clients, notamment la certification ISO 27001 (81 %).

Diversité des modèles tarifaires

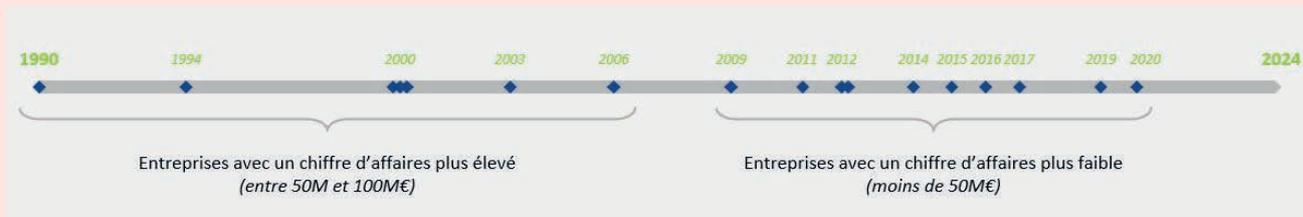
Les modèles tarifaires sont assez hétéroclites. Ils dépendent du type d'outil, des besoins des clients et des négociations.

Les outils sont accessibles via des abonnements en fonction :

- du nombre d'utilisateurs,
- du profils d'utilisateurs (admin, lecture / édition, lecture seule...),
- des modules et des fonctionnalités (IA, extraction de données...).

« Il convient donc de bien définir les utilisateurs, occasionnels et réguliers, et les administrateurs, ainsi que les besoins à satisfaire en priorité, car ils influent sur la tarification des licences », précise Philippe Mannent. « Au-delà des coûts de run des licences, il faut aussi tenir compte du coût de l'implémentation projet, avec en variables principales le nombre de contrats/templates à créer, le nombre de contrats à reprendre en migration, ainsi que le nombre d'interfaces à créer entre le CLM et les systèmes métiers », ajoute Guillaume Billoir, *project director* chez BearingPoint. ■

➤ Années de création des éditeurs du panel

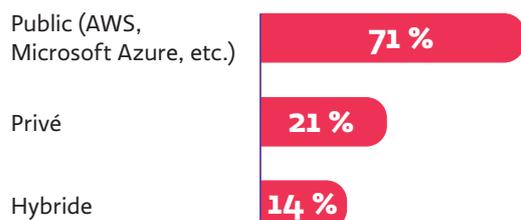


➤ L'hébergement des données, généralement dans le Cloud et en Europe

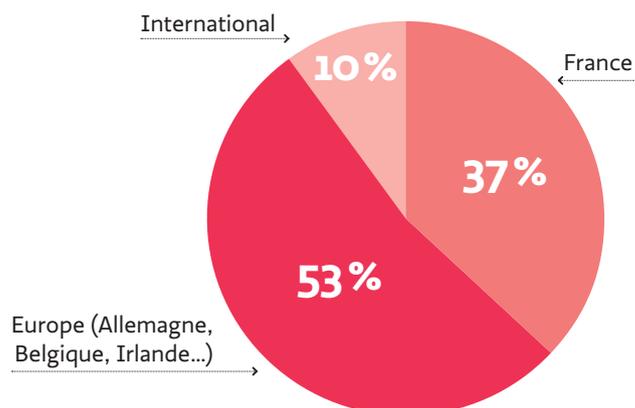
88 % des données sont hébergées dans le Cloud



Sur quel type de Cloud sont-elles alors hébergées ?



Où sont hébergées les données ?



➤ Les principaux types de contrats gérés par les solutions CLM

94 %



Les contrats d'achat



Les contrats de vente



Les contrats de distribution

88 %



Les contrats de prestation de services

47 %



Les contrats de travail (souvent administrés par les outils RH)

Panorama

des fonctionnalités

| par Carine Guicheteau

Difficile d'élaborer un cahier des charges sans avoir une idée de ce qu'un outil peut offrir. Difficile de comparer des outils sans avoir une bonne visibilité du marché. C'est pourquoi la cartographie CLM de l'AFJE propose une photographie des fonctionnalités offertes par les solutions CLM. Revue de détail.

L'ensemble des 17 outils du marché étudiés (voir p. 40) couvre la plupart des 71 fonctionnalités attendues par les directions juridiques (voir encadré p. 38). « Rappelons cependant que ces résultats sont fondés sur les informations fournies par les éditeurs eux-mêmes, indique Philippe Mannent, *leader service Legal Ops* chez BearingPoint. Par ailleurs, ce n'est pas parce qu'une fonctionnalité est proposée qu'elle est performante ! Par exemple, même si les solutions proposent des reportings, force est de constater qu'ils sont rarement exploitables en l'état. Ils ont souvent besoin d'être retravaillés, avec un logiciel de *business intelligence* par exemple. La relative similarité des offres rend le choix d'un outil complexe. » Guillaume Billoir, *project director* chez BearingPoint, précise, qu'« au regard de récents projets, la différenciation se joue, en définitive, bien souvent sur l'expérience utilisateur et l'accompagnement dans la mise en œuvre du projet ».

De rares axes différenciateurs ?

Il existe néanmoins quelques différences entre les outils (voir graphiques page ci-contre), comme les langues proposées. Si l'anglais est disponible dans 100 % des outils de la cartographie CLM de l'AFJE, seuls 94 % incluent le français, 88 % l'espagnol, 70 % l'allemand et 35 % des langues asiatiques. Autre exemple : la traduction des contrats est rarement proposée par les outils. « Ne pas intégrer cette fonctionnalité dans une solution de CLM peut être un choix de l'éditeur car, en France,

dans de nombreux cas, une traduction assermentée est nécessaire pour conserver la valeur probante des documents », commente Justine Guine Mondélice, *head of customer success* France chez Dilitrust.

À noter que 94 % des éditeurs interrogés proposent une reprise de l'historique des contrats, et 87,5 % avec extraction des données. L'intégralité des répondants propose aussi un service de réversibilité des données sur les contrats et métadonnées. La réversibilité, c'est-à-dire la restitution des données en cas de changement de prestataire, est un enjeu majeur sur lequel il est nécessaire d'être extrêmement vigilant. Des frais peuvent en effet être facturés par les éditeurs. « Ce point doit bien être étudié et négocié lors du choix de solution », conseille Philippe Mannent.

100 % d'outils intelligents ?

L'ensemble des éditeurs de solutions CLM affirme embarquer de l'intelligence artificielle (IA) dans leur outil, dont une IA propriétaire dans 67 % des cas. Et la lame de fond se renforce, puisque 82 % des répondants développent de nouvelles fonctionnalités intelligentes, à l'image de l'utilisation de l'IA générative pour la rédaction des contrats. « L'IA n'en est qu'aux prémices dans le secteur : il est important de dépasser les promesses marketing », prévient Philippe Mannent. « Mais, il est indéniable que l'intelligence artificielle, dont l'IA générative, ouvre de nouvelles perspectives, confie Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission Innovation numérique & DJ. Étant donné l'évolution rapide du marché, une veille active semble indispensable. Enfin, la photographie livrée dans cette première édition de la cartographie CLM de l'AFJE, qui date de la fin du 1^{er} trimestre 2024, aura besoin d'être mise à jour régulièrement. C'est ce que nous comptons faire dès l'année prochaine ! » ■

À noter que 94 % des éditeurs interrogés proposent une reprise de l'historique des contrats avec reprise de données (87,5 %).

➤ Principales fonctionnalités couvertes par les solutions CLM de la cartographie AFJE – CLM 2024

Administration : gestion des droits d'accès et des profils, des templates de contrats, clausier et alertes

94,8 %

Alerte : paramétrage d'alertes génériques ou spécifiques à une métadonnée, activation d'alertes pour des groupes d'utilisateurs

91,6 %

Stockage / archivage : stockage des contrats et des documents annexes sous différents formats et de façon illimitée, import des documents en masse

91,3 %

Approbation : paramétrage de workflows de validation, validation par plusieurs contributeurs internes et externes et gestion de l'ordre d'approbation

90,6 %

Production : génération d'un contrat à partir d'un modèle, import d'un contrat créé hors du CLM, collaboration de personnes externes ou internes à la rédaction

90,3 %

Intégration : mise en place d'interfaces avec l'écosystème SI via API

89,6 %

Négociation : négociation avec les contributeurs internes et externes, accès à l'historique de versions du contrat et comparaison des versions

88,5 %

Recherche : recherche par texte ou variables, export du résultat, filtre des documents

86,5 %

Automatisation : mise à jour automatique des clauses et des modèles de contrats

86,3 %

Reporting : accès à un tableau de bord personnalisé, suivi de l'utilisation de la solution

86 %

Signature : depuis le CLM via une solution externe

81,3 %

IA : extraction automatique des valeurs clés d'un contrat

65,2 %

➤ Exemples de fonctionnalités plus rarement couvertes par les solutions CLM de la cartographie AFJE – CLM 2024

- IA : mise à disposition d'un chatbot, traduction des contrats
- Signature via une solution propriétaire
- Échanges instantanés depuis le CLM avec les interlocuteurs
- Recherche par synonyme et champs sémantiques
- Reporting : lien direct depuis les graphiques vers les documents
- Gestion des délégations temporaires (congés, maladies, absences...)
- Génération de contrats en masse
- Insertion de clauses dans le clausier depuis une source externe
- Personnalisation de la structure de classement (dossiers, sous-dossiers...)
- Accès aux journaux de la plateforme

13 bonnes pratiques pour un projet CLM réussi !



| par Carine Guicheteau

Implémenter un projet transversal et stratégique comme un CLM n'est pas un long fleuve tranquille. Pour maximiser les chances de succès, il est indispensable de prendre certaines précautions. Voici une série de recommandations et de retours d'expérience pour transformer ce défi en opportunité.

1 S'engager dans l'amélioration du processus contractuel

Pour un résultat optimal, il est souhaitable de cartographier, de clarifier et d'optimiser les processus avant toute implémentation d'outil. Ce principe s'applique au CLM. « Les outils ne sont qu'un moyen : il ne faut pas négliger le travail sur le processus contractuel, sur sa clarification et son optimisation, estime Sophie Vieilledent, responsable juridique Groupe Fnac Darty. Un projet CLM constitue une opportunité d'analyser et de challenger le processus contractuel, le rôle de chacun et leur impact sur ce processus. Par ailleurs, le choix du CLM dépendra de la photographie du processus contractuel, de

l'organisation et du secteur de l'entreprise : niveau de standardisation des contrats, outils déployés, réglementations applicables, etc. Si ce n'est pas déjà le cas, le contract management peut être délégué aux opérationnels. »

2 Obtenir un sponsoring de haut niveau

Un CLM dépasse le cadre juridique ; il s'agit d'un projet stratégique pour l'entreprise. « À ce titre, le sponsorship du business et de l'IT est un facteur clé de réussite, susceptible notamment de débloquer un budget plus conséquent », juge Philippe Mannent, leader service Legal Ops chez BearingPoint. Il est ainsi nécessaire d'identifier les décisionnaires

> Une conviction à partager ?

Morgane Boucher, vice-président general counsel et compliance officer France de Bureau Veritas
« Il me semble essentiel d'impliquer tous les collaborateurs qui jouent un rôle dans le processus contractuel dans la mesure où la mise en place de l'outil les impactera. L'outil doit faire gagner du temps à l'équipe juridique, sans créer de contraintes supplémentaires aux opérationnels. »



› La communication : un facteur clé de succès

Sara Dechir, Legal Ops et responsable juridique Actionnariat salarié chez Auchan Retail

« Nous avons considéré le CLM comme un projet d'entreprise et non de la direction juridique. Pour être plus impactants, nous avons pris le soin de marketer le projet, avec un logo, un nom (Impact pour *Improve your contract*). Une dizaine de juristes sur la quarantaine que compte la direction juridique groupe se sont portés volontaires pour intégrer l'équipe projet. Nous avons également souhaité nous faire accompagner par un expert en conduite du changement. Une liste d'ambassadeurs sélectionnés dans les directions les plus impactées a été établie. Régulièrement, nous leur avons partagé des informations sur le projet : équipe projet, objectifs, *next steps*, plan de déploiement... Nous avons créé une vidéo pédagogique en motion design pour expliquer ce qu'est un CLM, ou encore des vidéos de nos sponsors qui en vantent les avantages. Ces efforts ont considérablement stimulé l'adhésion des parties prenantes. Si bien que des directions que nous avons initialement écartées du projet, pour diverses raisons, ont exprimé le désir d'être intégrées au déploiement ! Néanmoins, de par la taille de notre entreprise, une mise en œuvre progressive était indispensable : il n'était pas envisageable de préparer tous les modèles de contrats afin d'embarquer tous les départements en même temps. Enfin, dernier point essentiel : mettre l'humain au cœur de ce projet digital ! Nous avons écrit notre plan de formation en fonction du besoin de nos utilisateurs. Nous avons adapté le mode de formation au rôle plus ou moins actif dans l'outil : des formations interactives sous forme de cas pratiques et en présentiel obligatoires ont été proposées aux opérationnels ayant un rôle actif dans l'outil. Des modules d'e-learning sur-mesure ont également été créés pour les utilisateurs occasionnels. »

internes ayant un intérêt direct ou indirect dans l'optimisation des processus contractuels, puis de leur présenter un business case précis et convaincant, en prenant le soin d'inscrire le projet dans la stratégie de l'entreprise. « Les bénéfices d'un CLM peuvent sembler difficiles à quantifier au premier abord, explique Thibaut Caoudal, cofondateur de Tomorro. Cependant, il est possible de mesurer certains gains concrets, notamment la réduction du temps de contractualisation, la diminution du temps passé par contrat et l'élimination des renouvellements manqués, ce qui se traduit directement par des économies financières. On observe également des gains qualitatifs en termes de conformité, de réduction des risques et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle » Charline Mainguet, directrice de projet chez Gino LegalTech, complète : « Certains KPI peuvent être mis en avant, comme le temps gagné sur la production d'un contrat ou encore les échéances contractuelles manquées... La direction juridique pourra également valoriser, par exemple, l'exploitation des données pour mieux piloter le business. » « La maîtrise des risques juridiques est devenue un argument porteur auprès des directions générales et des directions financières, estime Justine Guine Mondéllice, *head of customer success*

France chez Dilitrust. Tout comme l'autonomie des opérationnels. »

Sachez qu'il est possible de se rapprocher des éditeurs afin d'obtenir de l'aide pour construire le business case et même parfois pour le défendre auprès de la direction.

Enfin, il est important de veiller à tenir les sponsors régulièrement informés de l'avancée et des succès du projet, en toute transparence.

📌 Constituer une équipe projet, avec les juristes aux commandes

Le CLM est un outil transversal et collaboratif nécessitant une vision opérationnelle. « Ce projet d'ampleur et transversal requiert la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire : un sponsor, un chef de projet qui coordonne et s'assure du respect du planning, quelques champions ou ambassadeurs (juristes et opérationnels) et, ponctuellement, l'IT, conseille Justine Guine Mondéllice. L'anticipation est le maître-mot d'un projet de CLM réussi. »

Il ressort clairement de l'étude menée auprès des directions juridiques que ce sont les juristes qui pilotent majoritairement la gestion du projet CLM et 80% d'entre eux se chargent de l'administration de l'outil. « Néanmoins, leur implication diffère selon

la taille de leur entreprise, souligne Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission Innovation numérique & DJ. Plus les structures sont importantes, plus les juristes ont un rôle à la fois complémentaire et secondaire, alors que dans les plus petites entreprises, les juristes jouent un rôle principal. »

« L'administration de l'outil ne doit pas nécessairement revenir à la direction juridique, car c'est une mission qui peut se révéler chronophage, prévient Sophie Vieilledent. Chez Fnac Darty, l'administration est assurée par l'IT (lire l'encadré ci-dessous) ou les Achats, selon les périmètres concernés, dans un fonctionnement collaboratif. »

4 Ne pas sous-estimer le temps à investir dans le projet

Un projet CLM peut s'étendre sur une période variable allant de deux mois à deux ans. « Il est difficile pour tout éditeur de donner une durée fixe pour implémenter un outil CLM, de nombreux facteurs entrent en jeu, dont la complexité du projet et la bande passante de l'équipe projet », signale Charline Mainguet. Il me paraît important d'être indulgent sur le temps à consacrer au projet. » Thibaut Caoudal complète : « Le temps à consacrer au projet est souvent mal anticipé. Mais, la durée d'implémentation dépend également du périmètre du projet : reprise des contrats existants en version papier ou stockés dans un ou des outils, la création des modèles et du clausier, paramétrage technique, formation de quelques personnes ou de plusieurs dizaines, etc. »

5 Associer et engager les parties prenantes dès le début

Justine Guine Mondélice met en lumière l'importance de la communication tout au long du projet. « L'équipe projet doit conduire le changement et responsabiliser les ambassadeurs qui vont être des

relais auprès des opérationnels, qui vont vanter les atouts de l'outil et aider à sa prise en main », indique-t-elle. L'implication des opérationnels est nécessaire dès le début du projet, dès le cadrage, première étape absolument fondamentale. Il faut commencer par bien déterminer les besoins par rapport à la stratégie de l'entreprise, des clients internes et de la direction juridique », indique Anna-Catherine Bénard-Lotz. Il est ainsi possible de mener de courtes interviews avec les différentes parties prenantes du projet ou d'administrer des questionnaires pour collecter leurs besoins et ensuite les prioriser.

6 Rédiger un cahier des charges précis

« La collecte des besoins doit permettre a minima de formuler par écrit les besoins, d'identifier des *must have* aux *nice to have*, et idéalement de rédiger un cahier des charges précis, indique Thibaut Caoudal. L'expression des besoins est assez rare chez les directions juridiques, principalement en raison d'un manque d'expérience et de méthodologie d'achat de solutions logicielles. L'erreur fréquente est de vouloir aller trop vite, sans prendre le projet par le bon bout. Les directions juridiques qui changent d'outil ont souvent une démarche plus structurée que celles qui s'équipent pour la première fois. » « Il vaut mieux être itératif qu'exhaustif, sinon le risque est de ne pas avancer, prévient Justine Guine Mondélice. Prioriser les fonctionnalités et les critères de sélection, ainsi que les KPI pertinents pour le business est indispensable. »

7 Définir le processus de sélection

Mais comment s'y retrouver et choisir l'outil adapté à ses besoins face à une offre pléthorique ? « La cartographie CLM de l'AFJE s'impose comme un outil précieux pour comprendre le marché, pour identifier les outils adaptés à ses besoins et ainsi gagner du temps », s'enthousiasme Sophie Vieilledent.

➤ Des bonnes pratiques à partager ?

Nathalie Dubois, directrice juridique groupe Fnac Darty

« Pour garantir l'adhésion des équipes, il est important d'avoir en tête qui sont les clients internes de l'outil dans son entreprise, juristes ou non-juristes. La solution doit en effet être sélectionnée en fonction des besoins et des attentes des utilisateurs. Il faut savoir être à leur écoute. Dans la phase de sélection, il apparaît par exemple important de s'assurer que l'outil est *user friendly*. Pour gagner du temps lors de l'implémentation, il faut savoir s'adjoindre des ressources. Par exemple, pour la reprise de l'historique, nous avons engagé des intérimaires chargés de saisir les anciens contrats dans le nouvel outil. Enfin, même si la direction juridique doit piloter le projet CLM, l'administration de l'outil (paramétrages, attributions, ouverture des droits, etc.), étant technique et chronophage, peut être assurée par l'IT. »





➤ Bonus : une check-list pour vous aider à rédiger un cahier des charges

Dans le cadre de la cartographie CLM de l'AFJE, une liste de 71 fonctionnalités a été définie et adressée aux éditeurs afin de déterminer le périmètre de leur outil. L'AFJE vous la met à disposition gratuitement afin de vous donner un ordre d'idée du champ des possibles et de vous permettre d'affiner vos besoins ainsi que votre grille de sélection. Voir p. 38 ou scannez ce QR code.

Le processus de sélection commence par la mise en concurrence de quelques éditeurs du marché. « Jusqu'à sept solutions », recommande Philippe Mannent. Démonstrations et tests permettent d'évaluer les outils. Charline Mainguet propose une sélection en entonnoir : « commencer par une démonstration avec une poignée d'éditeurs, puis enchaîner avec des tests avec une short-list de deux à trois outils et, en cas de doute, effectuer un PoC (*proof of concept*) avec un seul outil ». « Dans la mesure où les fonctionnalités sont assez similaires d'un outil à l'autre, tester la facilité d'utilisation et la prise en main de l'outil est une étape d'une grande importance, ajoute Philippe Mannent. Plus qu'une simple démonstration, il est recommandé de mettre en place un PoC. Cette étape peut réellement permettre de départager deux outils » « Pour être efficace, il est utile de délimiter le PoC dans la durée, d'une demi-journée à deux semaines », précise Thibaut Caoudal. « Il est primordial de tester le module d'administration durant cette phase pour évaluer sa simplicité », ajoute Charline Mainguet. « Les PoC étant payants, je plaide pour que les entreprises bénéficient d'une période d'essai gratuite pendant deux à trois semaines, afin de se faire une idée précise de l'utilisation de l'outil avant de prendre une décision lourde de conséquences », tient à signaler Anna-Catherine Bénard-Lotz. Justine Guine Mondélice, quant à elle, nuance : « Un PoC sans données ne permet pas de percevoir toute la valeur de l'outil. Qui plus est, seuls face à une solution pour laquelle les testeurs n'ont pas été formés, le PoC risque de ne pas être efficace s'il n'est pas bien cadré. Je préconise plutôt une prise en main accompagnée par un expert de l'éditeur. »

📌 Évaluer soigneusement la pertinence de l'outil

L'outil choisi doit être conforme au cahier des charges établi. D'autres aspects nécessitent également une vérification approfondie. Charline Mainguet préconise de bien définir les critères d'évaluation et des KPI à atteindre : « Cette grille de lecture doit permettre une sélection factuelle et de valider l'efficacité de la solution retenue ».

« Il est important d'être clair sur les gains de valeur de l'outil dès le début, confirme Justine Guine Mondélice. Il est capital de prendre son temps dans la sélection de son outil CLM, de porter une attention particulière non seulement aux fonctionnalités, mais aussi au support et aux références de clients dans un secteur d'activité comparable ou confrontés à des problématiques similaires. » Thibaut Caoudal ajoute à la liste l'interconnexion du CLM avec les autres outils de l'entreprise et la sécurité : « Ne pas hésiter à demander aux éditeurs leurs certifications, comme l'ISO 27001, et s'ils ont un DPA (*data processing agreement*) structuré à partager, souligne-t-il. Par ailleurs, il est utile de se renseigner sur l'évolution des tarifs au fil du temps, par exemple en cas d'augmentation du nombre d'utilisateurs et/ou des volumes. »

Les tarifs reposent en effet sur plusieurs facteurs, comme le nombre de modèles de contrats, d'utilisateurs, d'interfaces avec les outils de l'entreprise, de contrats à reprendre, etc. « 50% du succès d'un CLM est lié à son implémentation, alerte Thibaut Caoudal. Cette étape doit être réellement étudiée de près en amont ; il est important de challenger les éditeurs sur leur accompagnement. Il peut également être utile de s'intéresser aux investisseurs, aux innovations récentes et celles en développement ! » Charline Mainguet complète : « il convient de challenger les éditeurs sur leur road map et leurs modalités de formation des équipes lors du run : gratuit ou payant, selfcare, etc. »

📌 Planifier méticuleusement le projet

La phase d'implémentation peut réserver bien des surprises et des pièges. « L'important est de définir un plan de déploiement clair, avec un calendrier réaliste et des responsabilités bien définies, puis d'y aller étape par étape : par service, par type de contrat, par périmètre géographique, etc. », conseille Philippe Mannent.

« Gérer l'implémentation d'un CLM nécessite du temps et des compétences en gestion de projet, si ces ressources manquent ou sont limitées, il peut être fort utile de négocier un budget pour



CAMPUS AFJE Impact

19 novembre 2024 • 8h30 - 18h45
Maison de la Chimie, Paris 7^e



Scannez le
QR Code pour
vous inscrire



Avec le soutien de



bénéficier d'un accompagnement », souligne Anna-Catherine Bénard-Lotz. Sophie Vieilledent abonde en ce sens : « être accompagné permet de mettre toutes les chances de son côté car le projet CLM est complexe à mettre en œuvre, mais également à fort enjeu. ».

10 Anticiper la migration des données contractuelles existantes

La reprise des contrats est une étape particulièrement délicate et cruciale. Il est important de s'y préparer : identifier les sources, les types de contrats, leur état et les formats, nettoyer les données (doublons, incohérences...) et sélectionner celles qui méritent d'être migrées dans le nouvel outil, etc. « Il est préférable de ne pas avoir les yeux plus gros que le ventre, en définissant les contrats critiques pour le business, en priorisant les contrats à forte valeur ajoutée pour l'entreprise », conseille Philippe Mannent.

Le rôle et l'accompagnement de l'éditeur sont essentiels dans le processus de transfert des données. À noter que l'étendue du service de migration diffère d'un éditeur à l'autre, et peut s'appuyer sur des technologies d'IA. « La migration des données est un moment douloureux, quel que soit l'outil (CLM, ERP...), même si l'intelligence artificielle change la donne en permettant d'importer plus rapidement et efficacement les contrats sur la plateforme », juge Thibaut Caoudal.

11 Former les utilisateurs finaux

Il ne peut y avoir d'utilisation efficace d'un outil sans formation. « L'effort de formation est important lors de l'implémentation mais aussi lors du run, pour maîtriser les évolutions de l'outil et pallier le turn-over », précise Charline Mainguet.

12 Récompenser, célébrer et communiquer

Lorsque le CLM est enfin opérationnel, il peut s'avérer bénéfique de rendre hommage aux équipes impliquées, par exemple en organisant une réunion, un petit-déjeuner ou un événement spécifique où le projet CLM et ses bénéficiaires seront mis en lumière et où leur contribution sera valorisée. Cette marque de reconnaissance vise à renforcer leur engagement mais aussi à encourager l'adhésion des autres utilisateurs. De manière générale, il est important de communiquer de manière claire et régulière sur le CLM (avantages, bonnes pratiques, nouveautés...) par le biais de différents canaux (réunions d'équipe et de direction, newsletters, intranets, etc.).

13 Piloter le CLM au quotidien

Il est important de définir des indicateurs de performance clés (taux d'utilisation, nombre de tickets de support, taux de disponibilité, etc.). Ces KPI doivent permettre non seulement d'évaluer la performance du CLM, mais aussi d'identifier les éventuelles actions correctives à mener. Dans une logique d'amélioration continue, la remontée de feedbacks de la part des utilisateurs doit être organisée et encouragée. La mise en place d'un NPS (net promoter score) ou tout autre indicateur de satisfaction des utilisateurs du CLM peut s'avérer utile pour s'assurer que l'outil est toujours en phase avec les besoins.

Il est également recommandé de maintenir un contact étroit avec l'éditeur du CLM, afin de discuter des axes d'amélioration et de l'évolution de ses besoins. Il est capital de s'assurer de l'adaptation du CLM aux exigences opérationnelles et stratégiques, car on ne change pas de CLM tous les ans... ■

> Soigner le processus de sélection

Manuel Mesquita, directeur juridique Corporate chez Auchan

« La sécurisation de l'entreprise a été l'argument décisif pour obtenir le budget requis pour se doter d'un CLM, afin de centraliser, de mieux maîtriser tous les contrats du groupe, et d'effectuer rapidement des recherches avancées sur cette masse de données. L'objectif était de moderniser la direction juridique et d'aller au-delà de la simple base de données contractuelle. La direction juridique traite une grande diversité de contrats et de workflows de validation. Grâce à un consultant, nous l'avons formalisé dans un cahier des charges ainsi que d'autres critères qui nous paraissaient importants (langues, capacités à s'adapter à l'environnement Google, etc.). Nos besoins ont été listés dans un fichier Excel que les éditeurs ont dû compléter dans le cadre d'un appel d'offres. Après cette première étape, des entretiens ont été organisés. À notre étonnement, les éditeurs ont du mal à bien appréhender la richesse et la complexité des contrats mais aussi la spécificité des différents types de contractualisation. Finalement, nous avons établi une short-list de trois éditeurs, dont nous avons testé l'outil pendant deux mois. Un outil s'est largement démarqué de cette phase de test, facilitant la prise de décision. »

71 fonctionnalités à checker selon vos besoins

1.	Je peux faire une recherche dans l'arborescence de stockage des documents
2.	Je peux faire une recherche fulltext dans les noms ou corps des documents, dans les pièces-jointes et dans les annexes
3.	Je peux faire une recherche par synonyme et par champ sémantique
4.	Je peux faire une recherche en fonction de valeurs d'une ou plusieurs variables du document (ex. tous les contrats supérieurs à 1 M€)
5.	Je peux exporter les résultats de ma recherche
6.	Je peux filtrer mes documents (ex. auteur du document, statut, date...) et sauvegarder mes filtres
7.	Je peux ouvrir, modifier et sauvegarder mon contrat depuis un éditeur de texte (Word, Google doc)
8.	Je peux générer un contrat depuis CLM avec ou sans template préconfiguré
9.	Je peux importer un contrat initialisé hors CLM et en capturer automatiquement les informations importantes
10.	Je peux générer une fiche de synthèse par contrat ou par liasse contractuelle reprenant les éléments importants de mon contrat
11.	Je peux ajouter des clauses à mon contrat à partir d'un clausier
12.	Je peux générer des contrats en masse, inviter des personnes (internes ou externes à l'organisation) à saisir les données manquantes si nécessaires et envoyer les documents en masse en signature électronique
13.	Je peux inviter des personnes internes ou externes à la rédaction du contrat
14.	Je peux effectuer un contrôle de certaines saisies (ex. liste de valeurs, valeur obligatoire...) dans la rédaction de mon contrat
15.	Je peux dupliquer un contrat à partir d'un contrat déjà stocké dans l'outil CLM pour récupérer automatiquement les données
16.	Je bénéficie d'un clausier contenant des clauses dynamiques (clauses automatisées : clause qui se rédige en fonction du contexte et des réponses à des questions) ou des clauses brutes (sans automatisation)
17.	Je peux insérer dans mon clausier des clauses depuis une source externe
18.	Je peux diffuser la mise à jour de ma clause à l'ensemble des modèles utilisant ladite clause
19.	Je peux configurer des règles conditionnelles avancées (ex. champs conditionnels, texte conditionnel, calculs)
20.	Je peux gérer de façon autonome la mise à jour et à disposition des modèles automatisés de contrat (no code)
21.	Je peux piloter ma négociation depuis l'outil
22.	Je peux négocier avec mes collaborateurs externes et cocontractants depuis la plateforme CLM
23.	Je peux avoir accès à l'historique de versions de mon contrat et des échanges associés
24.	Je peux être alerté des risques de mon contrat en écart par rapport à mes clauses standards
25.	Je peux comparer des versions entre elles
26.	Je peux échanger de manière instantanée depuis le CLM avec mes interlocuteurs
27.	Je peux paramétrer des workflows de validation sur la base des éléments d'un contrat (type de document, montant...) ou par utilisateur / rôle
28.	Je peux faire valider un contrat à un ou plusieurs approubateurs internes ou externes et gérer l'ordre d'approbation de mon contrat (parallèle ou séquentiel)
29.	Je peux avoir accès à l'historique d'approbation de chacun de mes contrats (internes & externes)
30.	Je peux gérer des délégations temporaires (congrés, maladie, absence...)
31.	Je peux signer mon contrat depuis mon outil CLM via une solution de signature électronique externe
32.	Je peux signer mon contrat depuis mon outil CLM via une solution de signature électronique propriétaire

33. Je peux accéder au contrat signé et au certificat de conformité automatiquement dans la solution, dès la signature par l'ensemble des parties
34. Je peux lancer la signature de mon contrat ou plusieurs contrats et y joindre des pièces depuis ma solution
35. Je peux personnaliser les éléments de signature (paraphes, cartons, positionnement dans le document)
36. Je peux stocker mes documents sous différents formats
37. Je peux stocker mes documents sans contrainte de volume
38. Je peux rattacher des avenants, annexes, emails et pièces jointes à mon contrat
39. Je peux personnaliser la structure de classement dans la solution : dossiers, sous-dossiers, droits d'accès, héritage des droits...
40. Je peux importer mes documents de façon unitaire ou en masse
41. Je peux paramétrer des alertes manuelles ou automatiques génériques ou spécifiques à une métadonnée (date de fin de contrat, préavis, paiement...) et recevoir la notification par mail, sur mon agenda et dans mon outil CLM
42. Je peux activer des alertes pour un groupe d'utilisateurs particulier (fonction, service ...)
43. Je peux accéder à mes alertes actives sur un tableau de bord permettant d'avoir un aperçu sur les alertes à traiter, à venir et de conserver un historique
44. Je peux disposer d'un tableau de bord personnalisé avec mes KPI préférés
45. Je peux suivre mon activité contractuelle sur la base des métadonnées renseignées dans mes contrats (type de contrats, entité contractante...), sous la forme de présentation graphique
46. Je peux suivre l'utilisation de la solution (dernière connexion, nombre de contrats générés...)
47. Je peux avoir un lien direct avec mes documents stockés depuis mes graphiques
48. Je peux piloter les indicateurs directement dans la solution
49. Je peux extraire les valeurs de variables que je souhaite d'un type de contrat donné sous forme de tableau (ex. avoir un rapport sur le montant des pénalités de retard pour les contrats de prestations de service)
50. Je peux extraire toutes les valeurs de variables d'un contrat donné sur une période cible (6 mois, 12 mois...)
51. Je peux enregistrer mes requêtes permettant de ne pas refaire deux fois la même recherche
52. Je peux télécharger des rapports (PDF, Excel)
53. Je peux gérer les droits d'accès des utilisateurs (rédaction, lecture seule, admin) directement dans mon outil CLM
54. Je peux modifier les profils de droit en toute autonomie
55. Je peux gérer les modèles de données, templates, clausier, alertes directement dans mon outil CLM
56. Je peux créer et gérer des habilitations par groupe d'utilisateurs et sur la base de l'arborescence
57. Je peux accéder aux journaux de la plateforme (utilisateurs, évènements, etc.)
58. Je peux gérer des référentiels de données
59. Je peux mettre en place des interfaces avec des flux entrants et sortants vers mon écosystème SI via des API déjà existantes (ERP, CRM, S2P...)
60. Je peux accéder à un catalogue d'intégrations natives
61. Je peux me connecter à mon CLM via une authentification unique (SSO)
62. Je peux récupérer et gérer mes informations utilisateur via une solution de gestion des identités et des accès (IAM)
63. Je peux gérer le provisioning de mes utilisateurs
64. Je peux me connecter avec un environnement bureautique (Microsoft ou Google)
65. Je peux comparer une clause d'un contrat avec une clause de référence
66. Je peux faire un résumé d'un contrat, un document, un email, une clause spécifique
67. Je peux extraire automatiquement les valeurs clés d'un contrat importé sur le CLM, quel que soit le contrat, avec la faculté de vérifier l'exactitude des valeurs extraites.
68. Je peux comparer deux contrats entre eux et mettre en évidence les changements et repérer les non-conformités
69. Je peux traduire un contrat
70. Je peux être assisté dans la rédaction d'un premier projet de clause ou de contrat
71. Je dispose d'un chatbot au sein de ma solution

Annuaire des éditeurs de la cartographie AFJE – CLM 2024



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 1990
Pays d'origine : États-Unis
Localisation des serveurs : Europe (Allemagne, Irlande)
Type d'hébergement : Saas & On-Premise
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : AWS
Marché : international
Web : www.agiloft.com



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2006
Pays d'origine : États-Unis
Localisation des serveurs : Europe (Allemagne, Irlande)
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : AWS / Microsoft Azure / Salesforce
Marché : international
Web : <https://conga.com/products/contract-management/conga-contract-lifecycle-management>



Type de logiciel : suite S2P
Année de création de l'entreprise : 2006
Pays d'origine : États-Unis
Localisation des serveurs : Europe (Allemagne, Irlande)
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : AWS
Marché : international
Web : www.coupa.com/fr/produits/contract-lifecycle-management



Type de logiciel : plateforme juridique
Année de création de l'entreprise : 2003
Pays d'origine : France
Localisation des serveurs : France / International
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : OVH
Marché : international
Web : www.dilitrust.com/fr/la-suite-dilitrust-governance/gestion-des-contrats
Contact : Christophe Henner - christophe.henner@dilitrust.com



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2003
Pays d'origine : États-Unis
Localisation des serveurs : Europe (Pays-Bas, Irlande)
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : Microsoft Azure
Marché : international
Web : www.docusign.com/fr-fr/produits/clm



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2017
Pays d'origine : France
Localisation des serveurs : France
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : Microsoft - Azure / OVH
Marché : international
Web : www.ginolegaltech.com
Contact : Charline Mainguet, directrice projet
charline.mainguet@ginolegaltech.com



Icertis

Type de logiciel : pure player CLM
 Année de création de l'entreprise : 2009
 Pays d'origine : États-Unis
 Localisation des serveurs : international
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud public
 Solution d'hébergement : Microsoft Azure
 Marché : international
 Web : www.icertis.com



Type de logiciel : pure player CLM
 Année de création de l'entreprise : 2019
 Pays d'origine : France
 Localisation des serveurs : France
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud hybride (public et privé)
 Solution d'hébergement : PlanetHoster
 Marché : France
 Web : www.iloh.fr/notre-solution



Type de logiciel : pure player CLM
 Année de création de l'entreprise : 2014
 Pays d'origine : États-Unis
 Localisation des serveurs : Europe (Belgique, Allemagne)
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud public
 Solution d'hébergement : Google cloud platform
 Marché : international
 Web : <https://ironcladapp.com/product/>



Type de logiciel : suite S2P
 Année de création de l'entreprise : 2000
 Pays d'origine : France
 Localisation des serveurs : France
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud privé
 Solution d'hébergement : NC
 Marché : international
 Web : www.ivalua.com/solutions/process/strategic-sourcing/contract-lifecycle-management-software/



Type de logiciel : suite S2P
 Année de création de l'entreprise : 1995
 Pays d'origine : États-Unis
 Localisation des serveurs : Europe (Allemagne, Irlande)
 Type d'hébergement : Solution SaaS
 Type de cloud : Cloud public
 Solution d'hébergement : AWS
 Marché : international
 Web : www.jaggaer.com/fr/jaggaer-one/contrats



Type de logiciel : plateforme juridique
 Année de création de l'entreprise : 1999
 Pays d'origine : Belgique
 Localisation des serveurs : Europe (Belgique)
 Type d'hébergement : SaaS & On-premise
 Type de cloud : Cloud privé
 Solution d'hébergement : NC
 Marché : international
 Web : www.stp.one/fr/knowliah



Type de logiciel : plateforme juridique
 Année de création de l'entreprise : 2000
 Pays d'origine : France
 Localisation des serveurs : France & Europe
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud privé
 Solution d'hébergement : NC
 Marché : international
 Web : www.wolterskluwer.com/fr-fr/solutions/legisway



Type de logiciel : pure player CLM
 Année de création de l'entreprise : 2015
 Pays d'origine : Royaume-Uni
 Localisation des serveurs : international
 Type d'hébergement : SaaS
 Type de cloud : Cloud public
 Solution d'hébergement : AWS
 Marché : international
 Web : www.luminance.com/overview.html



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2016
Pays d'origine : France
Localisation des serveurs : France
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : Microsoft Azure
Marché : Europe
Web : www.mylegitech.com



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2012
Pays d'origine : Suède
Localisation des serveurs : Europe
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : NC
Marché : Europe
Web : <https://oneflow.com/fr/le-flux-de-travail-de-contrats/>



Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2012
Pays d'origine : Singapour
Localisation des serveurs : Europe (Allemagne, Irlande)
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : AWS
Marché : international
Web : www.sirion.ai/platform/



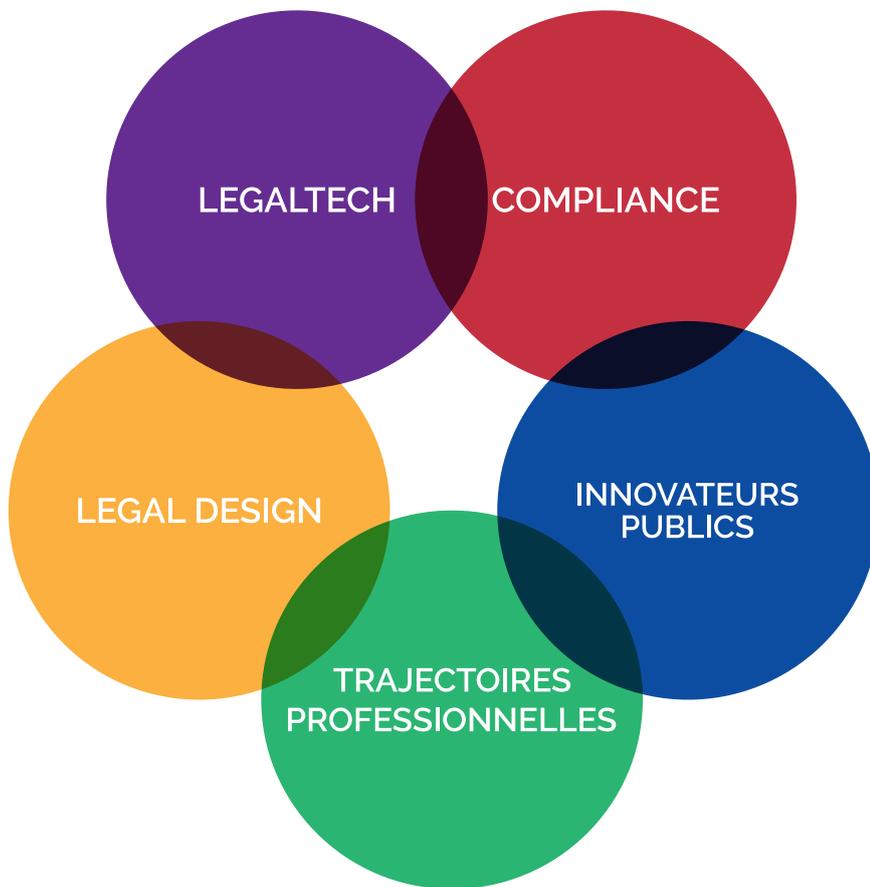
Type de logiciel : pure player CLM
Année de création de l'entreprise : 2020
Pays d'origine : France
Localisation des serveurs : France
Type d'hébergement : Saas
Type de cloud : Cloud public
Solution d'hébergement : AWS
Marché : France
Web : www.gotomorro.com/fr/
Contact : Gary Lellouche - gary@gotomorro.com



les rendez-vous
TRANSFORMATIONS
du **DROIT**
26/27 nov 2024 | PARIS

**INSCRIPTIONS
OUVERTES !**

**LE 8^{ÈME} RENDEZ-VOUS ANNUEL
POUR REPENSER LA PRATIQUE DU DROIT**



« Je recherche des présentations d'outils novateurs permettant de rédiger et gérer des contrats. »

« J'espère y consolider la collaboration "gagnante et digitale" entre le Juriste et le Contract manager. »

« Je cherche les innovations dans le domaine juridique (IA par exemple). »

« J'ai été vraiment impressionnée par toute l'énergie des RDV des Transformations du droit en 2023 et je viendrai en 2024 en équipe. »

« Je suis déjà préinscrite pour 2024 ! Évènement incontournable pour moi. »

www.transformations-droit.com

un évènement organisé par



Top Sponsors



LEGAL TRANSFORMATION

Évaluez et Certifiez votre **Direction Juridique**

Choisissez un thème*
et **Mesurez**
votre niveau
de **transformation**



 **Allmyindex.legal**



*Innovation/ Digitalisation/Agilité
Outil issu d'un travail de recherche de l'EDHEC Augmented Law Institute
Rdv sur Allmyindex.legal

