

# Covid-19 : Comment mesurer la performance de votre Direction Juridique à l'aide des KPI ?

Aucun manager ne peut plus ignorer les KPI (« *Key Performance Indicator* »). La stratégie d'une entreprise se construit autour de ces données : leur fiabilité est donc cruciale.

Le Covid-19 a donné un nouvel éclairage à ce sujet, avec notamment une direction juridique en soutien du *business*, et des équipes en télétravail à temps plein. A la veille de la crise économique qui se dessine dans les prochains mois, les éléments factuels permettant de justifier et de mesurer l'activité de votre direction juridique seront particulièrement cruciaux. Alors comment avoir une vision sur ces sujets ? Quels sont vos KPI ? Comment les choisir, et les mettre en place ? Et surtout, quelle est leur véritable finalité ?

## Définir son « *mission statement* » et identifier ses clients internes

Un KPI sert à mesurer un ensemble d'éléments. Mais que souhaite-t-on mesurer exactement ? La réponse à cette question passera nécessairement par une question préalable : quel est le « *mission statement* » de votre Direction Juridique ? Cette question est particulièrement prégnante en cette période de crise sanitaire et économique car elle doit se dessiner en parallèle de la stratégie globale de votre entreprise. Que souhaitez-vous promouvoir : la rapidité du traitement des dossiers ? La sécurité juridique ? La satisfaction globale des clients internes ? Le soutien au développement d'un segment d'activité de l'entreprise ?

Attention : les données qui intéressent la Direction Juridique ne sont pas forcément les mêmes que celles attendues par la Direction Générale ou le *business*. Vous devez ainsi choisir vos KPI en équilibrant vos objectifs.

Notez toutefois que ces KPI doivent vous éclairer finement afin de pouvoir corriger les éventuels manquements soulevés. Une direction juridique a récemment décidé de ne mettre en œuvre qu'un seul KPI. Une question unique était posée aux opérationnels du Groupe : « *Êtes-vous satisfait des services fournis par la Direction Juridique ?* ». Elle a obtenu un franc plébiscite avec un taux de satisfaction de plus de 90%. L'inconvénient avec cette méthode est que l'on gagne en simplicité ce que l'on perd en finesse d'analyse.

## Pas de KPI sans données

Sans *workflow* et sans outil numérique, il vous sera quasiment impossible de mesurer quoique ce soit. Dès lors, posez-vous la question : comment stockez-vous vos contrats ? Vos dossiers ? Comment s'organise le travail au sein de votre Direction Juridique ? Comment êtes-vous saisis des dossiers ? Vous devrez donc avant toute chose faire un point sur les données dont vous disposez avant d'essayer de les exploiter.

La plupart des plateformes de gestion de dossiers ou de *contract management* proposent une visualisation des données qui sera éclairante. A minima, une entreprise ayant investi dans Office 365 de Microsoft pourra exploiter l'outil intégré Power BI, qui vous permettra de transformer vos tableaux Excel de suivi en graphiques et diagrammes synthétiques.

Les Directions les mieux équipées ont désormais des outils de travail collaboratif qui permettent de suivre chaque dossier en mode *project management*. Concrètement, l'allocation, le suivi et le *reporting* de chaque dossier est dématérialisé : un vrai atout dans la période actuelle où les équipes sont intégralement en travail à distance ! Ces outils permettent également une répartition harmonieuse du travail entre vos collaborateurs afin de détecter les trop grosses disparités, les surcharges de travail, et éviter les *burn out* de vos collaborateurs. Quel que soit le niveau de sophistication des données à votre disposition, celles-ci serviront de base pour vos KPI. Encore faut-il choisir ces derniers avec attention.

## Identifier les KPI pertinents

C'est donc à vous de sélectionner, parmi les données disponibles, celles que vous souhaitez mesurer en fonction de vos objectifs et des destinataires de ces KPI. Ceux-ci peuvent être utilement regroupés en quatre grandes familles : Vitesse, Volume, Coût et Satisfaction.

Cet article n'a pas vocation à les lister de façon exhaustive, mais voici quelques exemples usuels :

- Le délai moyen de réponse aux questions ;
- Le nombre de sollicitations ;
- Le nombre de dossiers traités et leur typologie ;
- Les BU ayant le plus souvent recours à la Direction Juridique ;
- Les contentieux transigés, gagnés, perdus ainsi que les montants afférents ;
- Le nombre de dossiers et le montant des créances recouvrées ;
- La ventilation du budget alloué à la DJ (interne/externe) ;
- Le budget DJ comparé au CA total de l'entreprise (pour *benchmark* avec les entreprises du secteur) ;
- Nombre d'heures de formations internes données ;
- Nombre de négociations contractuelles menées ; et
- Le turnover, l'âge moyen et l'ancienneté des membres de vos équipes.

Certains KPI sont pertinents pour vous, d'autres pour la Direction Générale. Certains ne sont pas intéressants aujourd'hui, mais le seront demain. Ils vous aideront à piloter au mieux votre Direction Juridique.

## Au-delà des KPI

Les KPI ont une importance stratégique particulière pour la Direction Juridique. Pourquoi ? Car même hors période de Covid-19, elle est souvent perçue au sein de l'entreprise comme un « centre de coût » et non comme une direction « créatrice de valeur » financière. Pourtant les retours sont unanimes, les directions juridiques sont actuellement débordées et soutiennent plus que jamais le *business*. S'il est bien un département indispensable aujourd'hui, c'est le vôtre !

Une grande partie de l'activité de la Direction Juridique n'est pas facilement quantifiable. La sécurité juridique qu'elle assure au quotidien l'est difficilement, de même que le nombre de contentieux évités du fait du travail de fond et de la veille législative attentive des équipes.

Les données que vous pourrez collecter ne mettront en lumière qu'une partie du travail tentaculaire effectué par vos équipes : on ne peut mesurer l'immesurable. Mais accompagnées d'une stratégie de communication efficace, elles permettront à l'entreprise de mieux apprécier le travail réalisé. C'est un premier pas vers une stratégie réussie, et une Direction Juridique dont l'impact ne fait plus aucun doute.

Emilie Letocart-Calame  
Présidente et fondatrice du cabinet Calame Consulting,  
Cabinet de conseil en organisation et digitalisation des fonctions juridiques