

Le guide de l'infrastructure juridique pour les dirigeants d'ETI

Comment gagner en productivité, réduire les coûts cachés et protéger la valeur de votre entreprise.

Table des matières

1. Intro	03
2. Synthèse exécutive	04
3. Pourquoi les approches actuelles ne suffisent plus	06
4. Ce qu'est une infrastructure juridique	07
5. Où une infrastructure juridique crée immédiatement de la valeur	10
6. Ce que coûte l'inaction	12
7. Les signaux d'alerte à ne pas ignorer	12
8. Se situer : une grille de maturité simple	13
9. Comment engager le mouvement sans projet démesuré	14
10. Comment estimer votre propre ROI	20
11. À quoi ressemble un premier projet en 90 jours ?	21
12. Conclusion	22

INTRODUCTION

Le coût caché du quotidien

Dans beaucoup d'ETI, une part importante des coûts cachés ne vient pas des grands projets, mais du fonctionnement quotidien :

validations lentes, responsabilités peu lisibles, informations difficiles à retrouver, preuves reconstituées dans l'urgence, décisions insuffisamment documentées. Ces coûts ne sont pas théoriques. Ils sont déjà payés chaque jour sous forme de temps perdu, de décisions ralenties, de risques mal documentés et de capacité d'exécution dégradée.

Face à ces frictions, la réponse spontanée consiste souvent à ajouter une brique de plus : un outil pour les contrats, un autre pour les délégations, un registre pour tel risque, un workflow pour telle validation, des fichiers dispersés pour le reste. Ce qui paraît efficace localement devient coûteux à l'échelle : information éclatée, responsabilités peu lisibles, ressaisies, dépendance à quelques personnes-clés et difficulté à reconstituer rapidement une situation lorsqu'un audit, une opération, un contrôle, une acquisition ou une cession survient.

Plus l'entreprise grandit, acquiert, se refinance, se prépare à céder ou déploie des usages data et IA, plus ces fragilités deviennent coûteuses à corriger.

Dans certains cas, elles peuvent aussi exposer plus directement la personne morale et les dirigeants lorsque l'entreprise ne peut pas démontrer l'effectivité de son organisation.

La thèse de ce guide est simple : le sujet n'est plus seulement de mieux outiller la fonction juridique ou conformité. Il est de se doter d'une véritable infrastructure juridique au bénéfice de l'ensemble de l'entreprise.

Le terme « infrastructure juridique » doit ici être entendu au sens large : un socle commun qui permet d'organiser, d'exécuter, de tracer et de piloter dans la durée les enjeux juridiques, éthiques et de conformité, ainsi que les responsabilités, validations, preuves, données et mécanismes de gouvernance qui leur sont associés. Une telle infrastructure rend l'organisation plus lisible, plus fluide, plus auditable et mieux préparée pour faire face aux opérations stratégiques.

Sept idées à retenir

- 01 Le problème n'est plus seulement juridique : il est organisationnel.** L'entreprise doit exécuter, prouver, tracer et piloter des processus sensibles qui mobilisent les métiers, les fonctions support, la direction juridique, la conformité, la DSI, la DAF et la gouvernance.
- 02 La fragmentation coûte en productivité, en risque et en cash.** Elle se traduit par des ressaisies, des responsabilités incertaines des validations dispersées, une conformité trop documentaire, une mémoire fragile et une préparation insuffisante aux audits, opérations ou crises. À mesure que la fragmentation s'installe, elle devient un investissement négatif que l'entreprise continue de financer chaque année.
- 03 La bonne réponse n'est généralement pas un outil de plus.** C'est une infrastructure juridique : un cadre d'ensemble qui relie l'action, la preuve, la donnée et la responsabilité, afin de fiabiliser la gouvernance, d'industrialiser la conformité et de rendre la donnée exploitable.
- 04 Les ETI disposent d'une fenêtre stratégique,** Beaucoup peuvent encore structurer leur socle avant que les coûts de fragmentation, de maintenance et d'intégration ne deviennent structurels, comme c'est souvent le cas dans les grands groupes soumis au poids des systèmes hérités et de la dette technologique.
- 05 La démarche n'exige pas de repartir de zéro.** Même avec un existant applicatif, l'ETI peut engager la démarche par les sujets non couverts, mal couverts ou fortement exposés, puis intégrer les périmètres historiques au bon moment économique.
- 06 Le ROI est un ROI d'entreprise,** L'enjeu n'est pas seulement de mieux équiper une équipe experte, mais d'améliorer la vie des métiers, la visibilité financière, la cohérence du système d'information et la capacité de la gouvernance à protéger durablement la valeur pour les actionnaires.
- 07 Certains déclencheurs rendent le sujet prioritaire :** Un risque systémique identifié dans une cartographie, la préparation ou les suites d'un contrôle, un plan de valorisation post-acquisition, une opération de croissance externe ou la perspective d'une cession peuvent transformer l'infrastructure juridique en chantier de direction générale.

Ce que ce guide vous aidera à décider

Par quel point d'entrée commencer : gouvernance, conformité, exécution ou préparation d'un moment sensible.

S'il faut d'abord sécuriser un socle large de *system of record* ou approfondir une verticale stratégique.

Quels référentiels d'organisation doivent faire foi en premier pour créer une base de vérité utile au reste du dispositif.

Comment cadrer le projet pour éviter un chantier trop lourd, trop abstrait ou trop dispersé.

Quel niveau d'effort et quelle trajectoire viser pour obtenir rapidement un premier résultat visible.

ETI patrimoniales



Si votre priorité est de sécuriser la valeur dans la durée, de mieux gouverner un groupe parfois complexe, de réduire la dépendance à quelques personnes-clés et de préparer la continuité ou la transmission dans de bonnes conditions, ce sujet vous concerne directement.

Une infrastructure juridique ne protège pas seulement contre le risque. Elle aide à rendre l'entreprise plus lisible, plus robuste et plus transmissible, en donnant à la gouvernance, aux responsabilités et à la mémoire organisationnelle un cadre beaucoup plus fiable.

ETI sous LBO



Si votre priorité est d'accélérer l'exécution, de réduire les angles morts, de mieux préparer un audit, un refinancement, une acquisition, une carve-out ou une cession, ce sujet est un levier direct de préparation opérationnelle.

Une infrastructure juridique bien tenue améliore la discipline opérationnelle, la qualité du reporting, la lisibilité des responsabilités et la capacité de l'entreprise à produire rapidement une information fiable lorsque le tempo s'accélère. Elle sécurise la valorisation et limite les discussions de garantie lors des opérations.

1

Pourquoi les approches actuelles ne suffisent plus

Longtemps, le juridique et la conformité ont été vus comme des fonctions support.

Ce n'est plus vrai : ces sujets touchent désormais toute l'entreprise.

Des managers valident, des opérationnels remontent l'information, des relais locaux contrôlent, les fonctions support arbitrent - et la direction juridique doit rendre tout ça lisible, utilisable et démontrable. Le vrai enjeu n'est plus de traiter des dossiers un par un. C'est d'organiser une exécution qui implique tout le monde, tout en restant traçable et pilotée.

C'est ici que les approches fragmentées montrent leurs limites. À chaque besoin, un outil ; à chaque nouveau risque, un registre ; à chaque irritant, un workflow ; à chaque urgence, une solution locale. Ce modèle peut résoudre des problèmes ponctuels. Mais il crée rarement une continuité robuste entre l'action, la preuve, la donnée et la gouvernance. Le résultat est connu : référentiels dispersés, données hétérogènes, validations peu lisibles, difficulté à reconstituer l'historique d'une décision, faible qualité de reporting et multiplication des coûts de coordination.

Pour une direction générale, ces limites se traduisent par des symptômes très concrets : ralentissement de l'exécution, dépendance à quelques sachants, difficulté à piloter des filiales ou des délégations, moindre préparation aux audits, aux refinancements, aux acquisitions, aux cessions ou aux crises. Ce que l'entreprise croit gérer avec une collection de briques séparées, elle le paie souvent en opacité, en lenteur et en dette d'organisation.

2

Ce qu'est une infrastructure juridique

Parler d'infrastructure juridique, ce n'est pas ajouter une couche théorique ou technologique au-dessus des opérations. C'est changer d'unité de réponse. Au lieu d'empiler des solutions locales, l'entreprise se dote d'un socle commun capable de stabiliser ses référentiels, de structurer ses parcours sensibles, d'organiser les validations, de conserver la preuve, de gouverner les accès et de rendre la donnée exploitable dans la durée.

Une infrastructure juridique crée une continuité là où beaucoup d'organisations subissent encore des ruptures. Elle relie l'exécution quotidienne à la gouvernance, la preuve à la décision, la donnée à son contexte d'usage, et la responsabilité aux actions effectivement réalisées. Elle ne remplace pas seulement des outils. Elle améliore la qualité même de l'organisation : plus de lisibilité, plus de cohérence, plus de capacité de pilotage et moins de dépendance à la mémoire informelle de quelques personnes.

Il faut surtout souligner qu'une infrastructure juridique n'est pas seulement défensive. Elle crée de la valeur à mesure qu'elle se déploie. Elle réduit les ressaisies et les délais, améliore la coordination entre fonctions, fiabilise les décisions, accélère la préparation des opérations sensibles et crée les conditions d'un pilotage plus fin.

Elle constitue aussi un socle beaucoup plus crédible pour des usages de pilotage, d'analyse de données et d'IA à l'échelle, parce que la donnée reste structurée, contextualisée, gouvernée et historisée.

OUTIL EXPERT

Optimise un périmètre ou une fonction

Produit un ROI local

Ajoute une brique à l'existant

Traite un besoin identifié

INFRASTRUCTURE JURIDIQUE

Structure plusieurs périmètres et leurs interactions

Produit un ROI d'entreprise

Réduit l'effort marginal des chantiers suivants

Crée un socle réutilisable pour les besoins futurs

Pourquoi le ROI d'une infrastructure dépasse celui d'une solution experte ?

Beaucoup de solutions expertes ont un ROI réel, mais souvent local. Elles permettent de mieux traiter un sujet donné et de faire gagner du temps à la personne ou à l'équipe qui en a la charge. Une stratégie d'infrastructure juridique change d'échelle. Son ROI ne repose pas seulement sur un gain de productivité pour quelques spécialistes.

Il repose sur une amélioration de la qualité d'exécution de toute l'organisation : moins de frictions pour les métiers, moins de ressaisies pour les fonctions support, moins de fragmentation pour la DSI, une information plus fiable pour la DAF, une gouvernance plus lisible pour les décideurs. C'est toute la différence entre aider quelques équipes à mieux traiter leurs tâches et sécuriser durablement la vie de l'ensemble des collaborateurs.

Qui bénéficie du ROI ?



Métiers



Juridique & conformité



DSI



Gouvernance & DG



DAF

Pour les métiers : moins d'allers-retours inutiles, des validations plus lisibles, moins de ressaisies, plus de sécurité dans l'action et moins de dépendance à des circuits opaques.

Pour les équipes juridiques et conformité : moins de temps passé à reconstituer, une meilleure qualité de preuve, une meilleure capacité de pilotage et une montée en charge plus soutenable.

Pour la DSI : moins de fragmentation applicative, moins de redondances, des référentiels plus lisibles, une meilleure gouvernance de la donnée et une trajectoire d'intégration plus rationnelle.

Pour la gouvernance et la direction générale : plus de visibilité, une meilleure qualité d'arbitrage, une meilleure readiness et une maîtrise plus robuste des responsabilités.

Pour la DAF : une meilleure qualité d'information, des cycles de validation plus fluides, moins de retards liés aux pièces, aux habilitations ou aux responsabilités mal définies, et une amélioration potentielle du besoin en fonds de roulement grâce à une exécution plus disciplinée et à une traçabilité plus forte.

Quels ordres de grandeur économiques peut-on raisonnablement attendre ?

Pour une ETI de 200 M€ de chiffre d'affaires et 2 000 salariés, même une amélioration partielle des processus sensibles peut représenter plusieurs millions d'euros de trésorerie potentiellement libérable ou de capacité organisationnelle réallouée.

Exemple d'ordre de grandeur	Impact économique crédible
Amélioration du BFR de 15 à 30 jours	Environ 8,2 à 16,4 M€ de trésorerie potentiellement libérable
Restitution de 10 % du temps à 1 000 collaborateurs exposés aux parcours sensibles	Environ 7 M€ de capacité organisationnelle théorique par an
Restitution de 10 % du temps à l'ensemble des 2 000 salariés	Environ 14 M€ de capacité organisationnelle théorique par an
Réduction très forte des expositions de non-conformité	Moins de coûts cachés de remédiation, de retraitement, d'audit, de retard et de décision sous contrainte

Ces ordres de grandeur doivent être lus comme des repères de décision, non comme des promesses automatiques. Ils supposent que l'infrastructure contribue réellement à fluidifier les validations, la qualité des pièces, la lisibilité des responsabilités, les parcours d'exécution et la discipline de pilotage qui ralentissent aujourd'hui l'organisation et immobilisent inutilement du temps ou de la trésorerie.

L'impact sur le BFR dépendra naturellement des processus effectivement couverts : facturation, validations contractuelles, qualité documentaire, gestion des litiges, habilitations, circuits d'approbation et capacité à lever plus vite les blocages opérationnels.

De même, le temps restitué ne doit pas être lu comme une réduction mécanique d'effectifs. Il correspond d'abord à une capacité réallouée vers des tâches à plus forte valeur, à une réduction des frictions et à une meilleure qualité d'exécution collective.

Le message est simple : faire gagner du temps à quelques spécialistes est utile ; sécuriser et faciliter la vie de l'ensemble des collaborateurs, tout en améliorant la liquidité et la qualité d'exécution, crée un véritable ROI d'entreprise.

Gouvernance, filiales, mandats et délégations

Dans beaucoup d'ETI, la gouvernance existe sur le papier mais reste difficile à opérer dans les faits. Structures de groupe, filiales, participations, mandats sociaux, délégations de pouvoir et circuits de validation sont souvent suivis dans des environnements dispersés. Une infrastructure juridique permet de rendre cette gouvernance réellement exécutable : responsabilités mieux lisibles, structures mieux fiabilisées, validations mieux tracées, information plus facilement consolidable. Pour une ETI patrimoniale, c'est un enjeu direct de continuité, de robustesse et de transmission. Pour une ETI sous LBO, c'est un facteur clé de discipline, de visibilité et de préparation aux opérations structurantes.

Ce que le dirigeant doit en attendre : une gouvernance plus exécutable, une réduction du temps de reconstitution, des responsabilités plus lisibles et une meilleure préparation des opérations sensibles.

Conformité, politiques, registres et tiers

Une conformité tenue uniquement par des politiques, des déclarations ou des registres dispersés reste souvent peu pilotable. L'enjeu n'est pas d'avoir davantage de documents, mais de rendre les parcours réellement opérables, démontrables et suivis dans le temps. Une infrastructure juridique aide à coordonner les politiques, les registres de déclarations, les cartographies de tiers, les validations et les contrôles dans un même cadre. L'entreprise gagne ainsi en qualité de preuve, en lisibilité des exceptions, en capacité de reporting et en fiabilité d'exécution.

Ce que le dirigeant doit en attendre : moins de conformité déclarative, plus de pilotage, une preuve plus robuste et une capacité accrue à traiter les exceptions sans perdre la maîtrise d'ensemble

Contrats, contentieux, validations et opérations sensibles

Audits, refinancements, acquisitions, cessions, carve-out, crises ou croissance internationale révèlent brutalement les faiblesses d'organisation accumulées. Il faut alors reconstituer dans l'urgence des informations dispersées, vérifier des responsabilités peu lisibles, retrouver des validations ou consolider des éléments de preuve. Une infrastructure juridique réduit fortement cette fragilité. Elle améliore la mémoire des décisions, fluidifie les circuits d'approbation, rend les dossiers plus rapidement reconstituables et augmente la capacité de l'entreprise à aborder ces moments sensibles avec plus de maîtrise et moins de friction.

Ce que le dirigeant doit en attendre : des dossiers plus rapidement mobilisables, des validations plus sûres une meilleure préparation opérationnelle et moins de décisions prises sous contrainte informationnelle.

Donnée, pilotage, analyse de données et IA

La donnée juridique a longtemps été sous-exploitée parce qu'elle restait éclatée, peu structurée ou détachée de son contexte. Lorsqu'elle est produite dans le cours même de l'action, reliée aux validations, aux responsabilités, aux pièces et aux droits d'accès, elle devient un actif d'entreprise.

Elle permet un meilleur pilotage, une meilleure analyse et des usages d'IA plus robustes. L'enjeu n'est pas de promettre une technologie abstraite. Il est de créer les conditions d'une donnée fiable, gouvernée et réellement utile à la décision.

Cette logique est décisive pour les stratégies data et IA. Dans les organisations marquées par les systèmes hérités et la dette technologique, la donnée doit souvent être extraite, réconciliée et retraitée dans des data lakes, des couches analytiques ou des intégrations multiples. Cette approche crée des coûts de maintien élevés, une dépendance aux surcouches d'intégration, une perte de contexte métier et une gouvernance plus difficile des accès.

Une infrastructure juridique inverse cette logique. La donnée est produite, contextualisée et gouvernée au plus près de l'action ; les usages de pilotage, d'analyse de données et d'IA prolongent un socle structuré au lieu de réparer après coup un système fragmenté. L'entreprise investit alors moins dans la maintenance de surcouches et davantage dans l'exploitation utile de sa donnée.

Ce que le dirigeant doit en attendre : une donnée plus fiable, moins de coûts d'intégration, des usages de pilotage, d'analyse de données et d'IA plus gouvernés et une meilleure capacité à passer à l'échelle sans multiplier les surcouches.

4

Ce que coûte l'inaction

Pour un dirigeant, les coûts les plus importants ne sont pas toujours visibles dans une ligne budgétaire : ils se logent dans les délais, les ressaisies, les arbitrages mal documentés et les données inutilisables.

- **Coût de coordination** : réunions inutiles, relances, arbitrages retardés.
- **Coût de reconstitution** : temps perdu à retrouver une décision, une preuve, une pièce critique
- **Coût de non-qualité** : erreurs, doublons, ressaisies, informations contradictoires.
- **Coût de dette technologique** : multiplication des outils, interfaces, connecteurs.
- **Coût d'opportunité data et IA** : donnée trop fragmentée pour être exploitée à l'échelle.

Lorsque ces coûts s'additionnent, l'absence d'infrastructure devient elle-même un investissement négatif : l'entreprise continue de payer chaque année pour maintenir sa fragmentation.

À ces coûts s'ajoute un enjeu plus sensible encore : dans certains domaines, l'absence de conformité formelle et opérationnelle peut exposer la personne morale et, dans certaines circonstances, ses dirigeants. La délégation de pouvoirs ne suffit pas toujours à neutraliser cette exposition si l'entreprise ne peut pas démontrer clairement les responsabilités, les moyens, les contrôles et la réalité de l'exécution. Pour un dirigeant, l'enjeu devient alors direct et personnel.

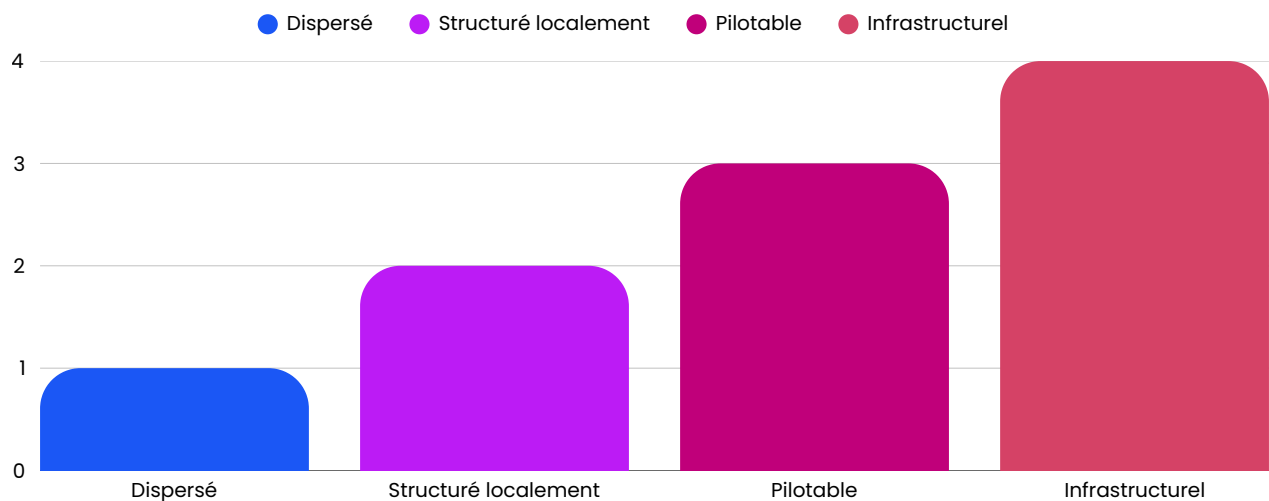
5

Les signaux d'alerte à ne pas ignorer

- Vous dépendez de quelques personnes pour retrouver l'historique d'une décision, d'une délégation ou d'un engagement.
- Vous ressaisissez souvent la même information dans plusieurs outils, fichiers ou circuits de validation.
- Vous avez du mal à consolider rapidement une vision fiable de vos filiales, mandats, délégations, contrats, litiges ou registres.
- Votre conformité est surtout documentaire : elle existe, mais reste difficile à piloter dans le temps.
- Vous devez reconstituer dans l'urgence des informations critiques à l'approche d'un audit, d'une opération ou d'une crise.
- Vos données juridiques et conformité sont nombreuses, mais peu exploitables pour piloter, anticiper ou prioriser.
- La croissance de l'entreprise augmente plus vite que votre capacité à garder une organisation lisible et démontrable.

Ces signaux permettent d'identifier le degré de maturité de l'organisation avant de choisir un point d'entrée et de calibrer l'effort du premier chantier.

Se situer : une grille de maturité simple



Niveau 1 — Dispersé. Les informations critiques existent, mais elles sont éclatées entre plusieurs outils, fichiers, circuits de validation et personnes-clés. La mémoire des décisions reste fragile, les responsabilités sont parfois implicites et la reconstitution d'une situation demande du temps. À ce stade, la priorité est de fiabiliser ce qui doit faire foi et de réduire les dépendances les plus risquées.

Niveau 2 — Structuré localement. Certains domaines sont déjà mieux tenus : un registre critique, un périmètre de gouvernance, une verticale conformité ou un parcours contractuel. Mais les progrès restent partiels, car les référentiels, les rôles et les preuves ne sont pas encore suffisamment reliés entre eux. À ce stade, l'enjeu est d'éviter la juxtaposition de poches de qualité et de commencer à construire un socle plus transversal.

Niveau 3 — Pilotable. L'entreprise dispose déjà d'un cadre plus cohérent. Les principaux référentiels sont mieux fiabilisés, les responsabilités sont plus explicites, plusieurs parcours critiques sont mieux exécutés et la donnée devient plus exploitable pour le pilotage. À ce stade, l'organisation commence à bénéficier d'un vrai effet de plateforme, mais elle peut encore gagner en profondeur de service et en extension fonctionnelle.

Niveau 4 — Infrastructurel. L'entreprise a dépassé une logique d'outils ou de verticales séparées. Elle dispose d'une base de vérité sur ses objets structurants, d'une exécution plus homogène sur ses processus sensibles, et d'une capacité plus forte de contrôle, de consolidation et de pilotage. À ce stade, chaque nouveau déploiement coûte moins, va plus vite et enrichit la valeur du dispositif existant. L'infrastructure devient un actif d'organisation à part entière.

Les faits générateurs qui justifient de lancer le chantier

Dans la pratique, un projet d'infrastructure juridique ne naît pas toujours d'une volonté générale de transformation. Il est souvent déclenché par un événement précis qui rend visible un risque, une perte d'efficacité ou une exigence de démonstration.

- Un risque systémique identifié dans la cartographie des risques généraux de l'entreprise.
- Un risque identifié dans une cartographie Sapin II ou dans un dispositif anticorruption.
- La préparation d'un contrôle par une autorité compétente.
- Les suites d'un contrôle ou d'une recommandation d'une autorité de contrôle, par exemple l'Agence française anticorruption lorsque les sujets concernés relèvent de son périmètre.
- Le besoin de démontrer la conformité formelle et opérationnelle sur un périmètre exposé.
- Une recommandation d'audit interne, d'audit externe, de contrôle interne ou de commissaires aux comptes.

D'autres faits générateurs relèvent davantage de la création de valeur, de la trajectoire actionnariale ou des opérations structurantes.

- Un plan de valorisation défini après des audits d'acquisition, notamment dans une entreprise sous LBO.
- La préparation d'un refinancement, d'une acquisition, d'une carve-out ou d'une cession.
- La perspective d'une prochaine cession dans un contexte de marché tendu, où la qualité de l'information, la preuve et la préparation opérationnelle deviennent déterminantes.
- La volonté de limiter les discussions de garantie, de réduire les angles morts et d'accélérer les diligences.
- La réalisation d'opérations de croissance externe qui obligent à intégrer rapidement des communautés professionnelles dispersées dans le corpus juridique, de conformité et d'organisation de l'acquéreur.
- La nécessité de maîtriser rapidement les risques des périmètres acquis, en alignant les nouveaux processus, délégations, politiques, référentiels et circuits de validation avec ceux du groupe.

Dans tous ces cas, l'infrastructure juridique n'est pas un chantier théorique. Elle devient un moyen concret de traiter un risque, de sécuriser une opération, d'accélérer une intégration ou de protéger la valeur dans un moment où l'entreprise ne peut plus se permettre de fonctionner avec des référentiels dispersés.

Trois erreurs à éviter dès le départ

- Vouloir tout traiter dès le départ, sans hiérarchie claire entre ce qui est structurant, ce qui est urgent et ce qui peut venir plus tard.
- Commencer par l'outil ou l'automatisation avant d'avoir clarifié les référentiels d'organisation, les responsabilités et ce qui doit faire foi.
- Présenter le sujet comme un grand programme abstrait, sans périmètre initial borné, sans preuve de valeur rapide et sans portage explicite.

Par où commencer ?

Le premier risque est de rendre le sujet trop vaste. Une infrastructure juridique ne suppose pas de tout reprendre à la fois. La bonne logique consiste à choisir un point d'entrée crédible, capable de créer rapidement de la lisibilité, de la fiabilité et de la valeur.

Dans la pratique, un bon point de départ est souvent un périmètre où se cumulent plusieurs difficultés : dispersion de l'information, responsabilités peu lisibles, dépendance à quelques personnes-clés, déficit de preuve, multiplicité des validations, enjeu de coordination entre plusieurs acteurs ou plusieurs sociétés. C'est généralement dans ces zones que les coûts cachés de fragmentation sont les plus élevés, et donc que les gains de structuration apparaissent le plus vite.

Il est souvent utile de commencer par les enjeux qui permettent de définir quelques référentiels d'organisation servant de base de vérité pour l'ensemble de l'infrastructure : filiales, participations, mandats, délégations de pouvoirs ou politiques de conformité. Ces objets irriguent de nombreux processus. Les clarifier tôt permet de mieux répartir les rôles, de sécuriser les responsabilités et de préparer les parcours qui viendront ensuite s'y appuyer.

Cette étape pose aussi une logique de responsabilités explicites : qui agit, qui valide, qui documente, qui contrôle et qui arbitre. La structuration des référentiels et la clarification d'un RACI simple vont donc de pair. On ne construit pas seulement un système de données ou de workflows ; on construit un cadre d'organisation plus lisible.

Deux manières crédibles d'entrer dans la trajectoire

Il n'existe pas une seule bonne façon de démarrer. En pratique, deux trajectoires sont particulièrement crédibles.

La première consiste à sécuriser rapidement un premier niveau de system of record sur un périmètre large. Cette approche est souvent pertinente lorsque l'entreprise souffre d'abord d'un défaut de lisibilité globale : gouvernance mal consolidée, référentiels éparés, structures de groupe peu fiabilisées, politiques de conformité dispersées, responsabilités peu homogènes selon les entités ou les fonctions.

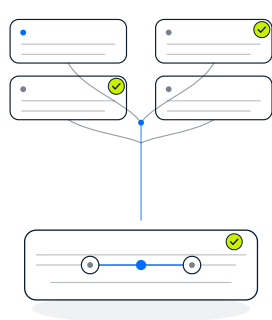
Dans ce cas, la priorité n'est pas d'automatiser immédiatement en profondeur un processus donné. Elle est de constituer un socle de vérité suffisamment fiable pour stabiliser l'organisation et permettre ensuite des déploiements plus riches.

La seconde consiste au contraire à traiter en profondeur une verticale stratégique, là où l'entreprise a un besoin immédiat de discipline opérationnelle, de preuve ou de fluidité. Cela peut concerner, selon les contextes, la gouvernance des délégations, un registre de conformité critique, la gestion des tiers, un parcours contractuel sensible, ou encore un ensemble de validations liées à un sujet exposé.

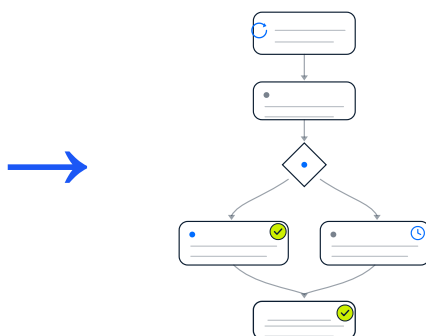
Dans cette logique, l'entreprise ne cherche pas d'abord à couvrir large. Elle cherche à démontrer sur un périmètre ciblé la valeur d'une approche intégrée, en allant plus loin dans l'exécution, le contrôle et le pilotage.

Largeur de couverture et profondeur de service : la bonne grille de lecture

Pour bien cadrer le projet, il faut éviter l'opposition simpliste entre "petit" et "grand" déploiement. La montée en puissance se joue sur deux axes : la largeur de couverture fonctionnelle, c'est-à-dire le nombre de domaines couverts, et la profondeur de service.



System of record



System of execution



System of control

Le premier niveau est celui du system of record. L'objectif est ici de fiabiliser la donnée, les référentiels, les responsabilités, les pièces et la mémoire de ce qui fait foi, tout en assurant leur accessibilité et leur diffusion maîtrisée.

Le deuxième niveau est celui du system of execution. Il ne s'agit plus seulement de conserver une information juste, mais d'organiser effectivement les parcours : validations, contributions, exceptions, circuits d'escalade, tâches et interactions entre acteurs.

Le troisième niveau est celui du system of control. L'entreprise cherche alors à exploiter pleinement la donnée et les parcours pour piloter, contrôler, superviser, détecter les écarts, consolider les indicateurs et mieux préparer les arbitrages.

En réalité, une ETI peut parfaitement choisir de couvrir assez largement certains référentiels au niveau du system of record, tout en approfondissant une verticale prioritaire jusqu'au niveau de l'exécution ou du contrôle. C'est souvent la trajectoire la plus rationnelle. Elle permet d'obtenir rapidement un socle de cohérence, tout en démontrant une valeur plus profonde sur un sujet stratégique.

Comment sécuriser le projet ?

La difficulté principale n'est généralement pas technique ; elle tient au cadrage et au portage. Une infrastructure juridique devient risquée lorsqu'elle est présentée comme un chantier total, sans ordre de priorité, sans sponsor et sans preuve de valeur rapide.

À l'inverse, elle devient maîtrisable lorsque le périmètre initial est borné, le portage clair, l'existant pris en compte et la preuve de valeur recherchée dès le départ.

Le point contre-intuitif est le suivant : lorsqu'un projet repose sur un socle d'infrastructure, il devient progressivement plus simple. Les sujets transversaux — hébergement, authentification, base de données, intégration, interface utilisateur, gouvernance des accès, référentiels d'organisation — ne sont plus à réinventer à chaque périmètre. Ils sont traités dans un cadre commun.

C'est particulièrement important pour les ETI. À la différence de nombreux grands groupes, elles peuvent encore poser ces fondations avant que la dette technologique ne verrouille les choix futurs.

Pour autant, même en présence de legacy, l'approche reste progressive : commencer là où l'existant ne répond pas correctement au besoin — sujets non couverts, risques mal maîtrisés, processus trop manuels, défaut de preuve — puis réévaluer les périmètres déjà outillés lors des renouvellements de contrat ou des décisions de rationalisation.

Quels sont les prérequis réels ?

Il n'est pas nécessaire d'avoir tout nettoyé, harmonisé et cartographié avant de commencer. En revanche, cinq prérequis facilitent la trajectoire :

- **Un ownership clair, porté par la gouvernance et opéré par les fonctions concernées.**
- **Un point d'entrée clairement défini.**
- **Des référentiels utiles identifiés.**
- **Des rôles explicites.**
- **Un premier cercle d'utilisateurs mobilisables.**

Dans une logique d'outil isolé, chaque chantier oblige souvent à retraiter sécurité, accès, données, interfaces, intégrations et adoption. Dans une logique d'infrastructure, ces fondations sont mutualisées. Les prérequis deviennent plus ciblés : préciser le domaine, clarifier les objets métier, définir les responsabilités, ajuster le parcours et embarquer les utilisateurs pertinents.

Quel effort pour les équipes ?

La charge interne est réelle, mais elle devient maîtrisable si le projet est traité comme une trajectoire progressive. L'effort initial se concentre sur quatre sujets :

- **Choisir le bon périmètre.**
- **Clarifier quelques référentiels.**
- **Expliciter les rôles.**
- **Embarquer un premier cercle d'utilisateurs.**

Le bon modèle est celui d'un noyau projet resserré, appuyé par quelques contributeurs bien choisis.

L'effet de plateforme est décisif. Chaque premier déploiement produit des actifs réutilisables : hébergement sécurisé, authentification, base de données, modèles d'accès, composants d'interface, référentiels d'organisation, rôles clarifiés, structures de validation, données gouvernées et utilisateurs acculturés. Le chantier suivant consiste moins à recréer un dispositif complet qu'à appliquer ce socle à un domaine précis.

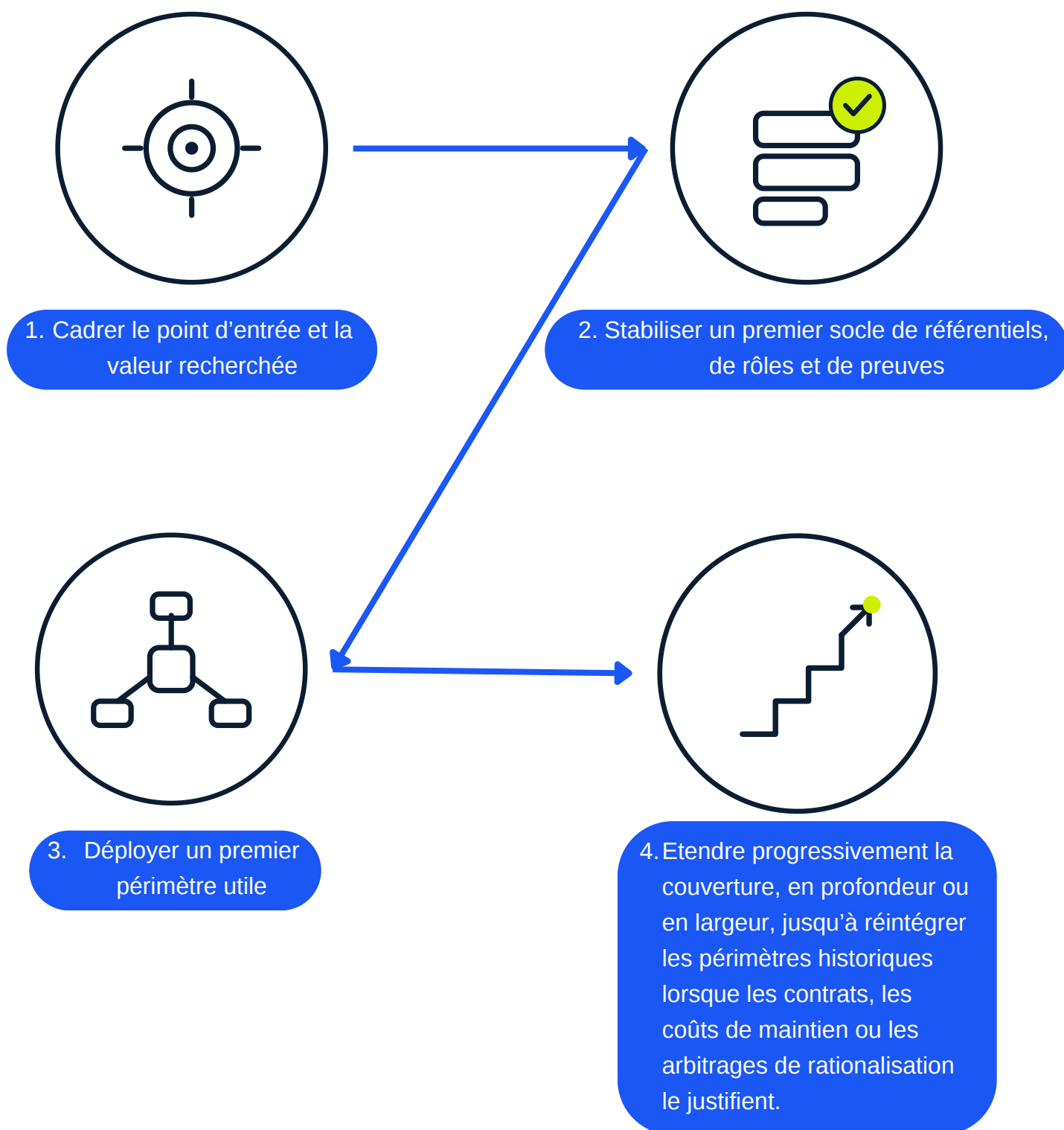
C'est ce qui rend l'approche très ROIste : l'investissement initial sert plusieurs cas d'usage, réduit l'effort marginal des déploiements suivants et transforme chaque nouveau chantier en extension de valeur plutôt qu'en coût de transformation autonome.

Cette logique vaut aussi pour la data et l'IA : moins l'entreprise empile de solutions isolées, moins elle finance de passerelles, de connecteurs, de retraitements et de maintenance.

L'infrastructure réduit la dette d'intégration et améliore le rendement économique de chaque nouveau cas d'usage.

À quoi ressemble une trajectoire réaliste ?

Une trajectoire réaliste tient en quatre temps :



Il n'est pas nécessaire de produire un business case parfait pour décider d'un premier chantier. Il faut d'abord identifier les zones où les coûts cachés sont suffisamment élevés pour justifier une action rapide. Une estimation utile peut être construite à partir de quelques variables simples.

- Chiffre d'affaires et niveau de BFR.
- Nombre de collaborateurs exposés aux parcours sensibles.
- Coût employeur moyen des populations concernées.
- Temps perdu dans les ressaisies, recherches, validations et reconstitutions.
- Nombre de processus critiques concernés : gouvernance, délégations, conformité, tiers, contrats, contentieux, opérations sensibles.
- Coûts actuels de maintenance, d'intégration ou de renouvellement des outils existants.

Le bon calcul ne consiste pas à tout monétiser avec précision dès le départ. Il consiste à comparer l'effort d'un premier périmètre avec les gains attendus en productivité, en trésorerie, en réduction du risque, en baisse de la dette d'intégration et en capacité de passage à l'échelle.

Les trois outils qui suivent doivent être lus ensemble : **l'estimation du ROI** aide à choisir le périmètre, **le cadrage budgétaire** permet de dimensionner l'effort, et **le plan à 90 jours** donne la première trajectoire d'exécution.

Comment cadrer un budget sans surinvestir

- **Niveau 1 — Socle de vérité** : fiabiliser les référentiels, responsabilités, pièces et données qui font foi. C'est le bon point d'entrée lorsque l'entreprise manque d'une vision fiable et consolidée.
- **Niveau 2 — Processus stratégique** : traiter une verticale critique en profondeur, avec exécution, validation, preuve et pilotage. C'est pertinent lorsque le coût de friction ou de risque est déjà élevé sur un domaine précis.
- **Niveau 3 — Trajectoire plateforme** : étendre progressivement, rationaliser les périmètres historiques, préparer les usages data et IA. C'est l'étape où l'infrastructure devient un actif d'organisation durable.

Pour un dirigeant, l'enjeu n'est donc pas de valider d'emblée un grand programme. Il est de financer une première enveloppe maîtrisée, capable de produire une preuve de valeur rapide et de justifier l'extension suivante.

À quoi ressemble un premier projet en 90 jours ?

Un premier projet ne doit pas chercher à tout résoudre. Il doit démontrer rapidement que l'entreprise peut gagner en lisibilité, en fluidité, en preuve et en productivité sur un périmètre prioritaire.

JOURS 1 À 15

Cadrer

Choisir le périmètre, identifier les référentiels, nommer le sponsor, définir les critères de succès.

JOURS 15 À 45

Structurer

Fiabiliser les premiers objets, clarifier les rôles, configurer les parcours, préparer le premier cercle d'utilisateurs.

JOURS 45 À 75

Déployer

Lancer le premier périmètre, accompagner les utilisateurs, sécuriser les premières preuves de valeur.

JOURS 75 À 90

Mesurer et décider

Mesurer les gains, identifier les irritants restants, décider de l'extension ou de l'approfondissement.

La réunion de cadrage à organiser

Le passage à l'action peut commencer par une réunion courte, de 60 à 90 minutes, réunissant direction générale, secrétariat général, direction juridique, conformité, DAF, DSI et, selon le périmètre, une direction opérationnelle concernée.

- Choisir le point d'entrée prioritaire.
- Désigner le sponsor et le noyau de portage.
- Décider du niveau de profondeur visé : system of record, system of execution ou system of control.
- Définir les critères de succès du premier périmètre.
- Fixer l'horizon de première preuve de valeur.

Les cinq questions à se poser maintenant

- Quel est aujourd'hui notre principal coût de fragmentation : lenteur, opacité, dépendance, défaut de preuve ou faible pilotage ?
- Quel référentiel d'organisation devrait faire foi en premier : filiales, participations, délégations, politiques ou autre objet structurant ?
- Avons-nous d'abord besoin de couvrir large au niveau du system of record, ou de traiter en profondeur une verticale stratégique ?
- Quel premier périmètre permettrait d'obtenir une preuve de valeur rapide sans lancer un chantier disproportionné ?
- Quel noyau de portage peut sécuriser le mouvement et garantir, dès le départ, des responsabilités explicites ?

CONCLUSION

Pour beaucoup d'ETI, l'infrastructure juridique n'est plus un sujet de spécialistes. Elle devient une condition de productivité, de robustesse de gouvernance, de maîtrise du risque, de valorisation de la donnée et de préparation des usages IA. La question n'est donc plus de savoir s'il faut ajouter un outil de plus, mais de décider comment réduire les coûts cachés que l'organisation supporte déjà.

Ces coûts existent aujourd'hui : temps perdu, validations ralenties, preuves reconstituées, responsabilités mal démontrées, données peu exploitables, surcouches d'intégration et dette technologique. Ils deviennent plus visibles encore lorsqu'un contrôle, une acquisition, un refinancement, une cession, une intégration post-acquisition ou un chantier IA met l'organisation sous tension. Attendre revient alors à financer la fragmentation une année de plus.

La bonne nouvelle est que la trajectoire peut être progressive. Une ETI peut commencer par un socle large de system of record ou par une verticale stratégique plus profonde. Elle peut agir sans repartir de zéro, en ciblant d'abord les zones non couvertes ou à risque, puis en réintégrant progressivement les périmètres historiques lorsque le moment économique est favorable. L'essentiel est de poser tôt les bons référentiels, de clarifier les responsabilités et de capitaliser sur chaque déploiement pour réduire l'effort du suivant.

Pour les dirigeants d'ETI, c'est une décision de timing. Plus le socle est construit tôt, plus l'entreprise évite d'accumuler de la dette organisationnelle, technologique et probatoire. Plus il est gouverné, plus les futures stratégies data et IA peuvent s'appuyer sur une donnée fiable, contextualisée et exploitable, au lieu de réparer après coup une architecture fragmentée.

Ce guide a été conçu pour aider les dirigeants d'ETI à engager un mouvement crédible, progressif et créateur de valeur. Le premier pas n'est pas de lancer un grand programme. Il est d'identifier le coût de fragmentation le plus critique, de réunir les bons décideurs et de cadrer un premier périmètre capable de produire rapidement une preuve de valeur. Pour approfondir les fondements conceptuels, techniques et architecturaux de cette approche, un article de doctrine complémentaire permet d'aller plus loin.