

## Interview Nicolas Guérin, Directeur juridique d'Orange



***Vous étiez lauréat du prix de l'innovation en management juridique en 2013. Que vous a apporté votre participation ?***

Un des principaux apports a d'abord été de nous amener à travailler sur un projet commun au sein de notre comité de direction. Même si nous sommes venus présenter le programme de Talent Sharing à deux, c'était le travail d'une équipe entière. Et autant les juristes sont très doués pour travailler en commun sur des sujets ultra juridiques, autant sur des questions de management, ils n'ont pas toujours l'habitude de partager. Ce rendez vous donné à une date pour plaider notre candidature nous a porté pour préparer notre dossier, se poser les bonnes questions, challenger ce programme et voir ce qu'il avait apporté à la direction juridique depuis 2-3 ans. C'était d'abord un exercice collectif et une candidature portée par le comité de direction de la direction juridique.

Cette candidature nous a également apporté beaucoup de fierté. Parce que sincèrement nous sommes des personnes passionnées, persuadées de l'intérêt de notre travail. Mais c'est toujours bien d'aller l'expliquer à l'extérieur et de voir que le projet présenté suscite l'intérêt. Cette expression externe, cette mise en visibilité de notre action et le confort dans le fait que c'est une bonne démarche était très appréciable.

De plus, l'exercice de Grand Oral devant un Jury est original. Il y a beaucoup de prix mais il y a peu d'exercice avec soutenance. Je crois même que vous êtes les seuls à le faire... Or, les juristes sont parfois trop dans leur zone de confort quand il s'agit de dossiers ou d'écrits mais pas forcément quand il s'agit d'aller l'expliquer, d'être très

***Interview de Nicolas Guérin, Directeur juridique du groupe Orange, administrateur au Cercle Montesquieu, Lauréat 2013 et membre du Jury 2014 du Prix de l'innovation en management juridique***

interactif, de challenger, de plaider au-delà de l'écrit sur un sujet non juridique... Ce type d'exercice est donc vraiment intéressant.

***Vous étiez membre du Jury cette année, quelles leçons tirez vous du Grand Oral des candidats ?***

Il y a beaucoup d'imagination d'intelligence au sein des directions juridiques. Nous avons eu des projets très différents, tous intéressants, certains très techniques, certains très juridiques, d'autres très management qui auraient pu s'appliquer à n'importe quelle entité... Ce que j'ai énormément apprécié c'est donc d'abord cette diversité.

Ensuite, c'est l'implication et la conviction des intervenants. Ils y croient tous. Tous croyaient à ce qu'ils faisaient et tous étaient capables de nous convaincre que dans leur environnement, dans leur entreprise leur projet d'innovation était indispensable. Cela m'a profondément marqué, ce qui rendait d'ailleurs la notation difficile parce qu'ils étaient tous ultra logiques dans leur contexte. Replacé dans un contexte général, il y avait des projets meilleurs que d'autres mais tous étaient parfaitement adaptés au contexte de leur entreprise.

On avait envie de quasiment tous les récompenser. Quoi qu'il en soit dans tous les projets, il y a des idées à développer et à adapter à son environnement, c'est passionnant !

***Pourquoi faut-il encourager l'innovation dans les directions juridiques ?***

L'image, la formation des juristes est a priori complètement aux antipodes de ce qu'on appelle « innovation ». Nous sommes formés en droit en 7 à 10 ans, ultra spécialisés, sans aucun cours de management même si les choses évoluent énormément depuis quelques années. Nous n'étions pas formés, ni formatés pour faire de l'innovation. On ne nous attendait pas dans l'innovation. Or, si vous ne voulez pas rester sur l'image et la pratique du juriste qu'on appelle « code rouge » ou « code bleu » en référence aux Codes de ces deux couleurs c'est-à-dire sur l'image du juriste qui répond sur la base d'index de loi, il faut nécessairement innover.

Si nous voulons être des véritables business Partner de nos entreprises, si nous voulons vraiment jouer le rôle que doit avoir un juriste d'entreprise, il faut innover, il faut trouver des solutions. Innover en droit c'est évident mais innover aussi en management parce que nous ne sommes pas une population tout à fait « normale » dans nos entreprises.

Chez Orange par exemple, les juristes représentent 0,5 % de la population du Groupe dans le Monde. L'entreprise propose des outils de management et d'animation des équipes mais ils ne sont pas nécessairement faits pour ces 0,5 % de la population donc soit vous utilisez des outils inadaptés, soit vous innovez et agissez au bénéfice de vos juristes en pratiquant un management adapté à la fonction juridique. Par cette innovation, vous fidélisez, vous motivez vos juristes, vous les rendez plus heureux. Si la direction juridique ne se prend pas en main, personne ne le fera parce que nous ne sommes pas, et c'est bien naturel, une priorité.

La profession de juriste est en train de rattraper son retard. Jusqu'à il y a 10 ans, les juristes manœuvraient par l'expertise. Mais les directions juridiques sont sorties de cette tendance et utilisent des outils de management. Une fois ce retard rattrapé, il faut aller au delà et innover pour avoir nos propres outils et méthodes de management, adaptés à nos spécificités.

***Qu'est ce qu'un bon manager juridique ?***

C'est quelqu'un qui est capable d'écouter ses équipes, de voir leur besoin, d'utiliser les outils que lui propose l'entreprise pour manager et avoir des idées pour faire avancer ses équipes et le management dans ses équipes. C'est l'innovation de la capacité à agir, de l'intelligence.

Il doit cependant rester un juriste. Quand je suis arrivé à la tête de la direction juridique, j'ai beaucoup insisté sur la communication mais c'était un plus. Il ne faut pas oublier notre métier, être un bon juriste, un bon technicien qui doit toujours se former. Mais c'est aussi quelqu'un qui doit apprendre à se vendre, à vendre ses équipes, à défendre ses équipes. Cela ne doit pas passer avant le professionnalisme et la technique, cela doit venir en plus.

## *Quelles sont les qualités essentielles d'un juriste d'entreprise ?*

Le juriste d'entreprise doit avant tout être un bon juriste, c'est-à-dire avoir de bonnes bases juridiques, être un bon technicien. Il y a beaucoup de juristes, après des années, oublient un peu le droit, il faut en permanence les ramener au fait que ce sont des experts juridiques.

Le juriste doit être très ouvert, il ne peut se contenter d'être dans son domaine de droit, il doit parfaitement maîtriser l'environnement technologique, économique et social dans lequel il évolue et donne des conseils.

## *Quel a été le dernier fait marquant pour la direction juridique d'Orange ?*

Nous avons mis en place une organisation de la direction juridique beaucoup plus internationale. Le groupe Orange n'est pas à l'origine un groupe international mais est surtout un groupe multinational. Nous exerçons nos métiers de manière très adhérente à des pays, nous sommes soumis à des autorisations et à une régulation, selon les législations de chaque Etat même si des efforts d'harmonisation sont fait depuis des années.

Nos juristes sont présents dans 39 pays. Sur la totalité des 738 personnes constituant la fonction juridique du groupe, 400 sont hiérarchiquement rattachés au directeur juridique et 338 aux patrons de filiales dans les pays, donc sous contrats locaux. L'interface entre ces derniers et le groupe était bonne mais elle n'était sans doute pas assez institutionnalisée. C'est pourquoi, nous avons créé une direction juridique internationale business qui est chargée d'être en interface permanente avec les directions juridiques de pays pour savoir quels sont leur besoin et sur quel projet nous pouvons travailler en commun.

Cette nouvelle organisation a réorienté plus de 80 de nos juristes vers le soutien à l'international. Aujourd'hui plus de 50% du chiffre d'affaires du groupe est fait à l'international et cela a vocation à augmenter. L'idée était d'anticiper les besoins de nos pays et de mieux organiser une direction juridique multinationale comme la notre, de mieux la mettre au service des directions juridiques de pays.

Nous ne nous sommes pas contentés de changer l'organisation, nous avons également fait évoluer nos méthodes de travail avec les pays. Nous sommes à l'écoute de leurs besoins, qu'ils soient techniques

ou humains. Notre programme de Talent Sharing est d'ailleurs un moyen de leur envoyer des ressources et surtout de renforcer la coopération entre les pays.

## *Votre direction juridique travaille-t-elle sur une « nouvelle » innovation ?*

Oui. Nous avons constaté que les juristes ont un problème qui est celui des indicateurs de performance. Aujourd'hui, quand vous établissez un budget de direction juridique, dans la plupart des entreprises, les frais d'avocats et le nombre de juristes sont les seuls indicateurs retenus. C'était le cas chez Orange.

Evidemment ce n'est pas suffisant, et en premier lieu parce qu'il y a un risque d'établir un lien entre les deux. Si vous augmentez vos frais d'avocats, vous diminuez le nombre de juristes et vice-versa. Ce sont des indicateurs qui se neutralisent comme indicateur de performance. Si vous baissez les deux, vous baissez la qualité. Dans tous les cas ils ne permettent pas d'évaluer la qualité du travail de la direction juridique.

Nous avons donc mis en place un programme qui vise à définir des indicateurs de performance collectifs pour nous permettre de vérifier que nous employons nos ressources utilement. Nous sommes en train de nous doter d'un outils intranet qui nous permettra dès septembre, d'aller directement chercher dans nos outils actuels de reporting ces indicateurs. Ce sont des indicateurs complexes et multiples qui reflèteront la richesse de l'activité des juristes : le nombre de contrat, le temps passé sur le contrat, le nombre de provision, le nombre de contentieux, les valeurs de demande, le nombre de formations...

Toutes les données qui existent seront agrégées. L'idée n'est pas de trouver le bon indicateur, l'unique indicateur commun à tous mais d'avoir un référentiel. Imaginez une photo à l'instant T, puis vous regardez son évolution, ce qui vous permet ensuite en jouant sur les indicateurs d'améliorer la photo.

L'idée n'est pas de multiplier les saisines par les juristes c'est bien pourquoi nous avons utilisé les outils déjà existants de reporting. Ces indicateurs vont nous permettre d'avoir un outil de discussion des budgets plus fin mais ils vont nous permettre également de voir si collectivement nos ressources sont bien employées. Et ainsi peut être nous permettre d'améliorer

notre politique de mobilité. Nous entrons ainsi dans la gestion de carrière. Grâce à ces indicateurs et à nos programmes de formation, de Talent Sharing, d'aide à la mobilité nous disposons d'une photo toujours en amélioration.

C'est une vraie innovation même si nombreux sont les directeurs juridiques à mettre en place des indicateurs de performance. Cela se fait partout en dehors du monde juridique mais c'était assez peu développé dans les directions juridiques. Je tiens beaucoup à ce programme qui est un peu l'aboutissement des 4 ans de programme dont faisait partie le talent Sharing présenté lors du prix de l'innovation en management juridique 2013.

Nous travaillons également beaucoup sur la digitalisation, question très importante, et encore plus pour une entreprise de télécom comme la notre. Nous avons donc lancé un programme qui s'appelle « Le juriste du futur » qui comporte 2 volets :

- Un sur la gestion prévisionnelle de l'emploi c'est-à-dire sur les qualités essentielles et la formation du juriste de demain

- Un volet sur les outils et la façon de travailler du juriste de demain. Le télétravail en fait clairement partie. L'utilisation des tablettes est aussi en question. Faut-il avoir un ordinateur sur un bureau ? Une tablette avec un clavier et une offre de cloud n'est-il pas suffisant ? Nous souhaitons expérimenter l'utilisation de tablettes auprès d'une trentaine de juristes pour voir comment ces nouveaux outils doivent et peuvent être utilisés.. Pour finir, nous avons également lancé une réflexion sur l'usage par les juristes des réseaux sociaux comme outils de travail ou de communications. Nous avons un réseau social d'entreprise qui s'appelle Plaza où des communautés de juristes se sont créées. Mais quel est le rôle de ce réseau social au sein de la population juridique ? Est ce que c'est un véritable outil de travail qui est amené à remplacer les intranets ou bien un outil supplémentaire de communication d'échanges entre juristes ?

Je crois véritablement à la capacité d'innovation des juristes, notre profession est en train de vivre de profondes mutations mais je reste persuadé que les juristes sont à même de les accompagner et que la profession va prendre encore plus d'importance dans l'avenir.

*Propos recueillis par Laurine Tavitian*