

DOSSIER



Ressources internes/externes : à la recherche du bon mix

Soumises à des pressions budgétaires qui s'intensifient, les directions juridiques doivent trouver de nouvelles solutions pour faire face à leurs besoins ponctuels en ressources humaines. Un marché en pleine expansion, sur lequel les services proposés par les cabinets d'avocats traditionnels sont limités et où se positionnent de nouveaux acteurs, avec des offres innovantes.

Nombre de directions juridiques peuvent aujourd'hui s'enorgueillir d'avoir gagné leurs galons de *business partner* auprès des directions générales. Mais en ces temps de crise, leur développement et leur efficacité ne peuvent plus être corrélés à une augmentation de leurs budgets. Comme toutes les directions d'entreprise, elles ont vu depuis 2008 les cordons de la bourse se refermer et ont dû trouver des solutions pour rester suffisamment "staffées" en toutes circonstances. Et quoi de plus naturel, pour trouver les compétences manquantes, que d'aller les chercher au sein de leurs cabinets conseils ? La pratique du détachement d'avocat reste ainsi largement répandue dans le cercle des directions juridiques de grandes sociétés. D'autant que le procédé, qui consiste à accueillir dans les locaux de l'entreprise un avocat collaborateur plus ou moins senior à temps complet ou partiel pendant plusieurs mois, reste moins onéreux que de sous-traiter au cabinet un dossier ou des tâches facturés au taux horaire. Chiffré à la journée ou forfaitisé, voire inclus dans les obligations du panel quand il y en a un, le détachement est généralement une bonne affaire pour la direction juridique. Moins pour les cabinets d'avocats. Certains d'entre eux avouent du bout des lèvres qu'entre l'appauvrissement temporaire de leur équipe au profit de celle de leur client et le tarif parfois ramené au prix coûtant, l'opération est peu rentable. Sans compter le risque de voir le collaborateur se faire finalement débaucher par l'entreprise.

DÉTACHÉ, POUR MIEUX RESSERRER LES LIENS

Dans ces conditions, pourquoi céder aux demandes des clients ? Parce que, malgré ses inconvénients, le détachement constitue une formidable opportunité pour renforcer la relation. « *Pendant mon détachement, j'ai pu appréhender les liens quotidiens qui existent entre les équipes juridiques et le business, découvrir ce que faisait leur équipe commerciale*, se souvient Caroline

Delavet, conseil chez Allen & Overy, qui a été détachée en banque dans le cadre des relations contractualisées entre le cabinet et le client. *J'étais trois jours avec le juridique et deux avec les opérationnels. Cela m'a permis de comprendre que le service juridique ne fait pas que du droit mais doit également avoir une approche commerciale. Les directions juridiques parlent désormais de clients internes, elles doivent faire du reporting, de la compliance... On ne perçoit pas forcément ces aspects en cabinet.* » Un avis partagé par Sandra Clapaud, également avocate chez Allen & Overy et détachée chez un grand corporate : « *C'est un moyen de réconcilier les deux milieux. Pour les clients, cela casse l'image de l'avocat enfermé dans sa tour d'ivoire. Et pour les avocats détachés, cela permet de mieux comprendre le client, d'élargir sa vision de la direction juridique.* »



Caroline Delavet

Cet échange de bons procédés permet également à la firme de montrer ses muscles. « *Les avocats détachés sont la vitrine du cabinet*, assure Caroline Delavet. *On envoie donc des gens motivés.* » Lesquels conservent généralement leur rôle de sachant. « *Les clients apprécient d'avoir un regard nouveau au sein de leur équipe. L'avocat y est donc valorisé. Je recevais beaucoup de demandes de conseils spontanés de départements très diversifiés* », reconnaît Sandra Clapaud, avant de mettre en avant un autre atout de ce dialogue renforcé : « *échanger sur l'organisation et les contraintes de chacun permet aussi de mieux communiquer sur la facturation* ». Par ailleurs, le détachement constitue un avantage concurrentiel. « *Quand j'étais en banque, il y avait d'autres avocats détachés d'autres cabinets*, se souvient Caroline Delavet. *Nous savons que nos clients sollicitent d'autres structures lorsqu'ils ont des besoins de détachement.* » Reste que malgré la menace de voir leurs concurrents leur ravir leur place de conseil favori, les cabinets peinent à faire face à la demande des directions juridiques par manque de ressources. Le détachement reste donc un service exceptionnel, proposé par les grands cabinets à quelques clients triés sur le volet.



Sandra Clapaud

CHIFFRÉ À LA JOURNÉE OU FORFAITISÉ, VOIRE INCLUS DANS LES OBLIGATIONS DU PANEL QUAND IL Y EN A UN, LE DÉTACHEMENT EST GÉNÉRALEMENT UNE BONNE AFFAIRE POUR LA DIRECTION JURIDIQUE. MOINS POUR LES CABINETS D'AVOCATS.

JURISTES ET AVOCATS À LA DEMANDE

Une demande importante et une offre rare : il n'en fallait pas plus pour voir émerger sur le marché de nouvelles offres packagées autour du détachement. Certaines d'entre elles ont été développées en 2015 par d'anciens directeurs juridiques devenus avocats, comme Oxygen+, créé par Stéphane Lefer, précédemment secrétaire général du Cercle Montesquieu, ou Desclèves & Rousseau, fondé par Arnaud Desclèves, ancien directeur juridique de Wendel, et Emmanuelle Rousseau, ancienne directrice juridique de Scor. Le principe : procurer aux directions juridiques ayant des besoins ponctuels des missions de juristes ou d'avocats pour un temps déterminé en entreprise. La proposition est dans l'air du temps : selon l'étude *PME & Avocats* publiée en novembre 2015 par l'Observatoire de la profession d'avocat, 47 % des chefs d'entreprise sont en effet favorables à la mise à disposition, ponctuelle, d'avocats dans l'entreprise. C'est d'ailleurs la piste qu'a choisi d'explorer le groupe de travail "Legal privilege" du Conseil national des barreaux pour renforcer la place de l'avocat auprès des entrepreneurs.

Preuve qu'elle répond à un besoin, l'offre développée depuis un an a déjà trouvé acquéreurs. « *Ma direction juridique compte trois personnes en interne, explique Marie Avon, Group General Counsel de Linxens. Quand nous avons à traiter de grosses opérations structurantes, nous ne pouvons pas faire face. J'ai donc fait appel à Oxygen+ pour des opérations day to day.* » Elle n'a pas été la seule. « *Nous avons travaillé sur des missions de droit des contrats, droit boursier, droit des marques, IT, droit de l'environnement, droit de la concurrence...*, détaille Stéphane Lefer. *On nous a ainsi demandé d'éplucher et d'analyser des documents qui avaient été saisis par une autorité indépendante. Les services d'Oxygen+ étaient trois fois moins chers que ceux d'un cabinet classique car nous savons être raisonnable sur notre marge et les coûts de structure. L'offshoring peut être une tentation pour les clients. Pourquoi pas, mais nous voulons aussi prouver que l'on peut faire moins cher tout en restant en France avec un service de proximité et cela sans sacrifier la qualité. Tout est une question de marge et d'agilité.* »

AGILITÉ ET PRAGMATISME

Une bonne appréhension du marché que confirme Bénédicte Lijour, directrice juridique, éthique & compliance de

Capgemini France, qui travaille de façon régulière avec Oxygen+. « *Stéphane Lefer est un ancien du groupe Capgemini et a bien compris les contraintes de l'entreprise : la nécessité d'avoir des gens opérationnels tout de suite, qui ne nécessitent pas d'être formés en arrivant. Le tout pour un bon rapport qualité/prix, inférieur à un détachement classique.* » Tarifée comme une prestation de services, dans une fourchette située entre 450 et 900 euros la journée (pouvant néanmoins évoluer en fonction des profils), l'offre est en effet attractive pour les budgets serrés. En outre, elle ne nécessite pas de passer par les process de validation de recrutement de l'entreprise, à l'inverse d'un CDD ou de l'intérim. « *Il y a une demande car, d'un côté, les entreprises veulent se concentrer sur leur core business et, d'un autre côté, les besoins juridiques des sociétés ne font que croître, assure Stéphane Lefer. Nous voulons répondre à cet antagonisme par une solution agile et pragmatique. Nos missions se mettent en place très vite, en huit jours parfois. C'est rare, c'est pour ça que ça marche !* » Selon lui, le marché du droit connaît aujourd'hui la même évolution que les services informatiques il y a trente ans, qui ont appris à utiliser un mélange de ressources internes et externes : « *Les directions juridiques comme les autres directions de l'entreprise vont vers ce mix interne/externe pour au final former une équipe efficace au service du business de l'entreprise.* » « *Nous avons une gestion de nos ressources à flux tendu, reconnaît Bénédicte Lijour. Quand il manque une personne pendant plus d'un mois, nous avons intérêt à investir dans une ressource externe, que ce soit sur site ou en cabinet. Nous avons donc recours à l'externalisation notamment en cas de congés maternité ou de besoins ponctuels de ressources. Ceci offre une certaine flexibilité et rapidité qui permet de maintenir le niveau de services.* »



Stéphane Lefer



Florian Bachelier

DIRECTION JURIDIQUE EXTERNALISÉE

Parallèlement à cette offre de détachement nouvelle génération s'est construite une autre prestation, assez proche, mais packagée cette fois autour de la notion de direction juridique externalisée. Parfois proposée par les mêmes acteurs que la première, celle-ci s'adresse aux PME parisiennes mais aussi provinciales. Diametis, OMLegal, GetAvocat, Menasce-Chiche ou encore Avoxa se sont ainsi installés sur ce créneau. Dans le même esprit, FLP Avocats s'est positionné, lui, sur « *l'assistance juridique externalisée* » : « *Nous voulons répondre aux besoins*

de l'entreprise soit en complétant une direction juridique interne qui a envie de maîtriser son budget sur une opération ou une situation particulière, soit en proposant notre aide à une entreprise trop petite pour avoir un service juridique mais trop grosse pour ne pas se poser la question », explique Florian Bachelier, président d'Avoxa. Et de préciser : « Avec la direction juridique externalisée, nous visions les ETI du Grand Ouest. Nous en avons identifié une quarantaine qui pourrait être intéressée par ce type d'offre. Nous avons mis en avant le corporate classique, le contract management, la gestion PI et le droit social. » Situé à Rennes, Brest, Nantes, Lorient, Paris et Lyon, et intervenant notamment sur le secteur des nouvelles technologies, le cabinet mise également sur l'interprofessionnalité pour développer son offre. « Le détachement peut concerner un avocat, un juriste, un CPI ou un ingénieur en brevets. Notre but n'est pas de se limiter au juridique mais d'agglomérer toutes les compétences dont a spécifiquement besoin le client. Nous travaillons en mode projet avec un coordonnateur de mission. Si on voit qu'il y a quelque chose à faire par exemple en protection sociale, on peut faire intervenir un courtier de notre réseau. » Le coût de l'opération, négocié au cas par cas et souvent forfaitisé, se veut raisonnable, l'objectif pour les cabinets étant surtout de nouer des liens avec l'entreprise.

DIRECTEUR JURIDIQUE DE TRANSITION

À l'opposé de cette offre à bas prix destinée aux petites entreprises, le management de transition se développe, lui, sur le haut de gamme. Jusqu'alors "trusté" par les directions générales, directions financières ou directions des ressources humaines, le marché s'ouvre graduellement aux directions juridiques. « En France, les directions juridiques se tournent progressivement vers le modèle anglo-saxon et font de plus en plus appel au management de transition, signe que le marché évolue vers plus de souplesse, de réactivité et de modernité, analyse Amélie Lobry, en charge de l'activité management de transition au sein du cabinet de recrutement Robert Walters, qui vient de se positionner sur ce secteur. Le recrutement permanent manque de fluidité. Les entreprises sont donc réticentes à l'embauche en CDI et privilégient le recours à une expertise consommable "à la carte". » Selon elle, la croissance du management de transition en France est aujourd'hui de 25 à 30 % par an, toutes spécialisations confondues. « Groupes du CAC 40, du SBF 120, ETI voire PME, toutes les catégories d'entreprises y font désormais appel, assure-t-elle. Adaptabilité, réactivité, compétitivité, le management de transition s'inscrit comme une solution en phase avec les attentes des directions juridiques. »

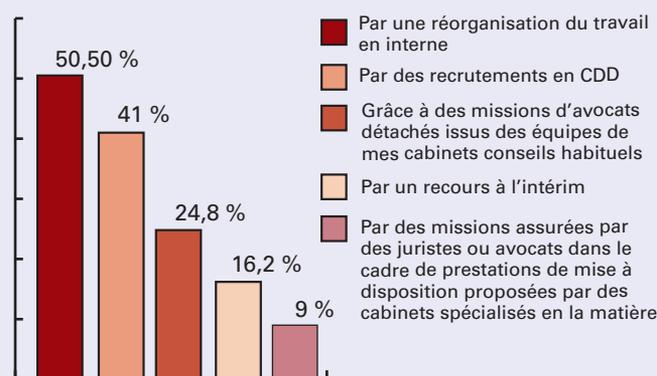


Les directions juridiques face aux nouvelles offres du marché

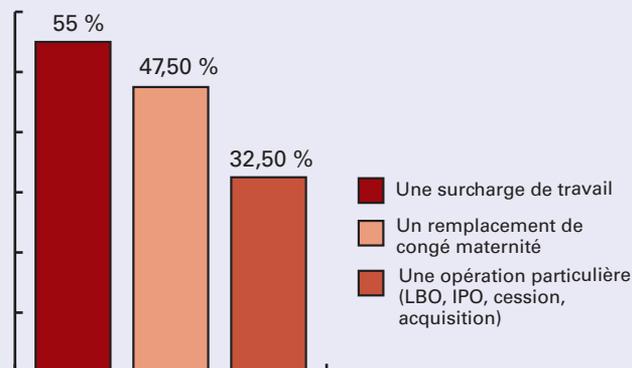
La Lettre des Juristes d'Affaires a réalisé en partenariat avec Nomination une enquête sur le recours par les directions juridiques aux nouvelles offres de services qui se développent sur le marché français, telles que la mise à disposition de juristes ou d'avocats ou le management de transition. 105 directeurs et responsables juridiques ont répondu à cette enquête en ligne réalisée en février 2016, dont voici un extrait des résultats.

79,5 % des directeurs juridiques interrogés ne connaissent pas les nouvelles offres de mise à disposition d'avocats ou de juristes

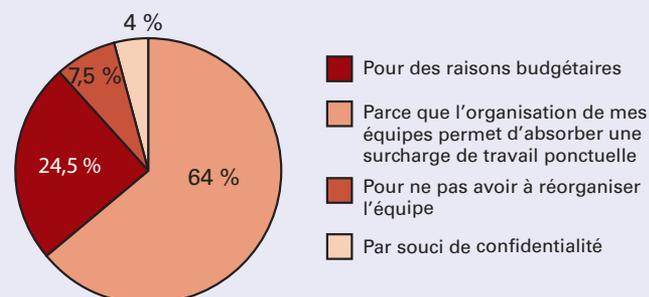
Comment faites-vous face à des besoins en ressources humaines et juridiques ponctuels ?
(plusieurs réponses possibles)



Vos besoins en ressources humaines supplémentaires ont concerné : (plusieurs réponses possibles)



Si vous ne faites pas appel à des ressources humaines extérieures pour des besoins ponctuels, est-ce :



63 % des directeurs juridiques interrogés n'ont pas entendu parler des offres de management de transition pour directions juridiques

LÀ OÙ LA DIRECTION JURIDIQUE EXTERNALISÉE PERMET DE GÉRER LE QUOTIDIEN, LE MANAGEMENT DE TRANSITION PORTE, LUI, SUR DES OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

Là où la direction juridique externalisée permet de gérer le quotidien, le management de transition porte, lui, sur des opérations exceptionnelles. « Nous avons clairement identifié deux types de besoins, explique Maryline Perenet, directeur de mission chez Valtus. D'un côté, celui des grands groupes qui doivent remplacer, de façon ponctuelle, leur directeur juridique. De l'autre, celui des entreprises de taille intermédiaire, qui ont un responsable juridique qui gère le day-to-day mais n'ont pas, en interne, les compétences nécessaires pour gérer de gros projets de transformation positive ou négative. L'entreprise aura alors besoin d'aller chercher en externe, et pour une période limitée dans le temps, un expert juridique surdimensionné qui leur permettra d'accélérer, d'accomplir, et surtout, de réussir cette transformation. Rappelons que, même si elles représentent aujourd'hui encore une faible part du tissu économique français, les ETI sont le moteur de notre économie. La demande en directeurs juridiques externes ira donc, selon nous, croissant. » Les missions ? « Elles peuvent concerner différents domaines du juridique : corporate, due diligence, IPO, mise en place de nouvelles réglementations ou directives, refonte d'une contrathèque, revue des conditions générales de vente et/ou d'achats, harmonisation des pratiques de data privacy, mise en place ou renouvellement d'une politique de compliance. En fiscalité, il peut s'agir de travailler sur les prix de transfert ou d'intervenir dans le cadre de contrôles fiscaux », détaille Amélie Lobry. D'où la nécessité de faire appel à des profils expérimentés. « Les managers de transition sont le plus souvent d'anciens directeurs ou responsables juridiques, voire d'anciens avocats, qui ont complété leur parcours en entreprise, poursuit-elle. Le volet opérationnel est indispensable pour s'inscrire comme un véritable business partner. Le manager de transition se doit d'être pragmatique, au-delà de son bagage théorique : il ne se contente pas de formuler un conseil, il le met en œuvre. » D'où la nécessité de s'afficher en tant qu'expert. « Il peut s'agir de pure players qui n'interviennent qu'en mode mission – ce sont d'ailleurs les plus exigeants en termes de choix et de challenges –, d'un professionnel entre deux CDI ou d'un profil très expérimenté qui se reconnaît dans ce mode opératoire, ayant encore des choses à apporter à l'entreprise. »

Une description dans laquelle se reconnaît Pascal Quint, qui termine actuellement une mission de manager de transition

chez Global Closure System, entreprise en sortie de LBO. « À 58 ans, il m'a semblé que la reconversion vers un statut de consultant était le meilleur moyen de me repositionner sur le marché, explique-t-il. D'autant que j'étais arrivé au bout d'une progression idéale dans ma carrière de juriste : j'ai été directeur juridique de la branche pharma de Sanofi, d'Euro Disney et de Cegelec, et secrétaire général d'Accor. J'ai donc créé une petite société de consulting pour des missions ponctuelles dans de petites entreprises, sur laquelle s'est greffée la proposition de management de transition que m'a faite Amélie Lobry chez Robert Walters. » Il a alors pu valoriser son expérience auprès d'une entreprise qui n'aurait peut-être pas pu se permettre de s'offrir un tel CV à durée indéterminée. « Il faut que vos interlocuteurs aient immédiatement confiance en vous. Contrairement à un recrutement classique, le mien s'est fait en une semaine. » Car à l'instar des nouvelles offres de détachement, le service, facturé comme une prestation, ne nécessite pas de passer par les circuits de validation du recrutement en entreprise. « En management de transition, notre temps de réactivité est extrêmement court, pointe Amélie Lobry. Nous intervenons dans des délais de trois jours, voire trois heures ! » « La particularité du management de transition est qu'il faut être opérationnel en quelques heures, poursuit Pascal Quint. Il n'y a pas de période d'intégration, d'où l'importance d'avoir une longue expérience dans des entreprises ayant des cultures et des activités variées. Le manager est là pour une durée déterminée, donc pas question de prendre son temps pour connaître la culture du groupe. J'ai connu beaucoup de secteurs et d'entreprises, françaises et américaines, avec des modes de fonctionnement différents. C'est indispensable pour s'adapter. »

Le coût, lui, est à l'image de la prestation haute couture, dépassant les 1 500 euros par jour hors taxe. De quoi inciter aujourd'hui les experts juridiques à se laisser tenter par l'aventure. « Ils évoluent dans leur manière d'appréhender l'exercice de leur profession, constate Maryline Perenet. Il y a cinq ans encore, ils ne considéraient pas le management de transition comme un chemin possible dans leur carrière professionnelle. Aujourd'hui, ils sont de plus en plus nombreux à faire ce choix. » Avec une spécificité notable : « Hommes et femmes sont à part égale dans cette population qui, par ailleurs, se caractérise par une moyenne d'âge, 40-45 ans, plus basse que la moyenne du métier, toutes fonctions confondues. » ■



Amélie Lobry



Maryline Perenet



Pascal Quint

Le LPO, une offre émergente sur le marché français

Alors que le marché anglo-saxon du legal process outsourcing, aujourd'hui très mature, est en phase de stabilisation, l'offre commence tout juste à se structurer en France, où la demande reste timide. Mais l'idée selon laquelle il est devenu nécessaire de repenser la façon de fournir certains services juridiques fait son chemin.

C'est une tendance qui s'inscrit dans un mouvement global, le *business process outsourcing* (BPO), auquel les services juridiques n'échappent plus désormais. Le *legal process outsourcing* (LPO) connaît en effet un développement fulgurant à l'échelle internationale depuis quelques années. Il s'agit pour l'entreprise d'une réflexion de fond quant à la façon de faire face à ses besoins juridiques : « *Tout repose sur le principe de segmentation des processus en fonction de la valeur ajoutée attendue pour chaque tâche* », explique Olivier Chaduteau, associé fondateur du cabinet de conseil en organisation Day One, qui a réalisé en 2010 une étude sur les pratiques d'externalisation des prestations juridiques, réactualisée en 2013. « *Il s'agit d'identifier l'ensemble des tâches qui composent un processus afin de les attribuer à celui qui est le mieux placé pour les traiter, poursuit-il. Ce n'est pas applicable à tous les processus mais uniquement à ceux qui sont industrialisables, et cela implique de mettre en place les méthodes de l'industrie : pour chaque étape, il faut établir des procédures définissant précisément qui fait quoi, dans quel délai, à quel coût et selon quel cahier des charges, et prévoir des points de contrôle de la qualité du travail réalisé... C'est véritablement une autre façon de travailler.* »

Appliquée aux services juridiques, la démarche implique donc la mise en place de procédures, d'outils et d'équipes dédiées, qui réalisent à moindre coût des prestations de nature récurrente et suffisamment simples pour être modélisées. Des services juridiques qui relèvent avant tout de l'exécution et de la production – ce que les Anglo-Saxons désignent par le terme *delivery* – et non du conseil – l'*advisory* –, qui reste du domaine de l'expertise. L'objectif est le même que celui du BPO : gagner en efficacité grâce à une nouvelle organisation du travail et faire des économies sur des prestations pour lesquelles l'industrialisation est source de valeur ajoutée. Cette recherche de la plus grande rationalité économique possible peut prévoir d'installer la production de ces nouveaux services dans des régions où le coût du travail et les charges de structure sont moindres : *offshore* (dans un pays lointain), *nearshore* (dans un pays voisin) ou *onshore* (dans le même pays mais hors des coûteux centres d'affaires). Mais il ne faut pas pour autant confondre LPO et *offshoring* : ce sont les outils et les méthodes de travail qui caractérisent le LPO, et non le fait de compter sur une main

d'œuvre et des loyers moins chers pour faire réduire ses coûts de production.

SUR LE MARCHÉ ANGLO-SAXON

Sur le marché anglo-saxon, entreprises et cabinets d'avocats recourent massivement au LPO depuis la crise de 2008. Limitée dans un premier temps à l'*ediscoversy* et à des missions à très faible valeur ajoutée, l'offre s'est ensuite considérablement développée et étendue à des prestations de plus en plus sophistiquées. Aujourd'hui, elle inclut notamment le secrétariat juridique de sociétés, la recherche juridique, la gestion de contrats standards (rédaction, suivi et révision, mise en place de bases de données...), l'audit juridique (due diligences en M&A et analyse de contrats hors contexte transactionnel), des services supports en propriété intellectuelle (recherche d'antériorité et de brevetabilité, dépôt de marques, dessins et modèles, suivi des échéances de renouvellement...) et en contentieux (recherche de preuve en matière pénale et commerciale, notamment).

Nombre de prestataires spécialisés ont investi le marché. Les plus gros acteurs sont américains : ils s'appellent Pangea3 (racheté en 2010 par Thomson Reuters), Integreon, Quislex,

Les outils du LPO

Organiser, rationaliser et industrialiser la gestion des contrats ou la revue documentaire passent par le recours à des solutions logicielles spécifiques. La démarche habituelle consiste à s'adresser à un éditeur de logiciels spécialisés, qui va adapter le "socle" des fonctionnalités en ajoutant des "briques" en fonction des besoins exprimés par le client. Pour la revue de documents (qui implique le recours à deux types d'outils, l'un pour mettre les documents dans des formats exploitables, l'autre pour la recherche proprement dite), les nombreuses solutions proposées sur le marché anglo-saxon sont inopérantes avec des documents rédigés en français. Le cabinet Kalexius, spécialisé en LPO, a développé ses propres outils en interne, et une start-up, SoftLaw, travaille actuellement sur la mise au point d'une solution logicielle destinée au marché français.

M.L.

UnitedLex, Clutch Group, NovusLaw ou Axiom Law... Ils réalisent des prestations pour des cabinets d'avocats ou, directement, pour les entreprises. En parallèle, nombre de grands cabinets d'avocats internationaux ont créé dès les années 2000 des équipes puis des structures dédiées au LPO, souvent installées là où la maîtrise de la langue anglaise, la connaissance du système juridique anglo-saxon et le niveau de formation des jeunes recrues remplissent toutes les conditions requises : Inde, Sri Lanka, Philippines, Afrique du Sud... Depuis 2010, on observe toutefois une tendance au *re-shoring* : à Belfast (Allen & Overy, Herbert Smith, Baker & McKenzie) ou Birmingham (Hogan Lovells), par exemple. Quelle que soit la configuration, l'objectif reste le même : être en mesure d'assurer pour ses *key clients* des services qui ne seraient pas rentables si le cabinet ne disposait pas d'une telle organisation.

EN FRANCE, UNE DEMANDE TIMIDE ET TRÈS DISCRÈTE

En France, et en Europe continentale de façon générale, la pratique du LPO est encore marginale. « *Cela peut s'expliquer en partie par l'insuffisance de l'offre, et par la difficulté ou la réticence dans nos entreprises à modifier les organisations existantes, et la fonction juridique n'échappe pas à cette tendance* », relève Pierre Charreton, ancien secrétaire général d'Areva, qui vient de créer un cabinet de conseil aux directions juridiques. Le fait que les systèmes juridiques locaux ne sont pas basés sur le principe de la *discovery*, qui a été l'un des premiers moteurs du recours au LPO avec la mise au point de la *e-discovery*, constitue probablement une autre des explications. De même que la taille modeste des cabinets du Vieux continent, ou leur manque d'appétence pour les technologies appliquées au droit, qui rendent difficile et souvent inopérante la mise en œuvre d'une organisation dédiée en interne. Sans oublier les craintes soulevées

par les pratiques d'externalisation quant à la confidentialité et la sécurité des données, et la qualité des services fournis par ces juristes assistés par ordinateur. Au final, même si l'on parle de plus en plus du LPO, nombre de praticiens ne savent pas très bien de quoi il s'agit, ni comment l'appréhender.

Encore timide, l'intérêt pour cette nouvelle façon de délivrer certains services juridiques provient avant tout des entreprises. Confrontées à la stagnation ou la restriction de leurs budgets alors que leurs besoins vont croissant, les directions juridiques envisagent d'un œil nouveau ces services alternatifs, auxquels ont recours leurs homologues à l'étranger. « *Les entreprises qui y recourent sont surtout celles qui ont énormément de volume à traiter : les banques, les assurances, la pharmacie...* précise le consultant Olivier Chaduteau. *Elles ont lancé des audits de l'efficacité de leurs directions juridiques et ont étudié toutes les options, dont le LPO.* » Tout juste émergente, la pratique se développe également... en catimini. « *Ça démarre depuis 2012, mais en cachette : on l'utilise, mais sans le dire au marché*, poursuit-il. *Sur la place parisienne, une vingtaine des cabinets d'avocats y ont recours, tant d'origine française qu'anglo-saxonne. Mais les contrats qu'ils signent avec leurs prestataires de LPO prévoient une interdiction de le divulguer.* » Pourquoi cette omerta ? Prompts à faire parler d'eux sur le créneau des services à forte valeur ajoutée, les acteurs du marché rechignent à être identifiés sur celui de prestations moins haut de gamme. Reste que le mouvement est lancé et qu'à terme, selon Olivier Chaduteau, il pourrait bousculer le marché : « *Ce phénomène va forcer le marché des cabinets d'avocats à se segmenter. D'un côté, les cabinets positionnés sur les prestations à forte valeur ajoutée, de l'autre, ceux qui ont mis en place une organisation pour traiter les commodités, et entre les deux, la grande masse des autres qui ne se seront pas positionnés.* » ■

Avocats et LPO : quel cadre réglementaire ?

Dans les régions où elle constitue une industrie très mature, la pratique du *legal process outsourcing* est souvent encadrée, pour les avocats, par des règles professionnelles spécifiques. Ainsi, selon les dispositions des *Model Rules of Professional Conduct* de l'American Bar Association, l'avocat doit au préalable obtenir l'« *informed consent* » de son client, s'assurer de la compatibilité de la prestation avec les règles de la profession (notamment en termes de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts) et, si le prestataire n'est pas un cabinet d'avocats, vérifier qu'il n'encourage pas de cette façon « *the unauthorized practice of law* ». De la même façon, en Angleterre et au Pays de Galles, la Solicitor Regulation Authority consacre une *practice note* très détaillée à l'outsourcing. Dans la pratique, toutefois, l'information du client se résume parfois à l'insertion – discrète – d'une clause au sein des conditions générales.

En Europe, le Conseil des barreaux européens a publié en 2010 des *Lignes directrices sur l'externalisation juridique*, qui concernent l'outsourcing vers des prestataires n'appartenant pas à des professions réglementées. En France, il n'existe à

ce jour aucune réglementation ou position spécifique émise par le barreau. Sur la base d'un rapport présenté en avril 2011, le Conseil national des barreaux a conclu que les principes essentiels prévus à l'article 1 du Règlement intérieur national (RIN) s'appliquant d'office à cette pratique, elle n'appelait pas la création d'un cadre réglementaire spécifique. L'avocat est dès lors tenu de respecter le principe d'information du client, de s'assurer de la qualité professionnelle et de la compétence du prestataire extérieur et du respect par ce dernier des règles de confidentialité, de sécurité des données, et de gestion des conflits d'intérêts. Dans son *Vademecum de la déontologie du numérique*, publié en décembre 2013, le barreau de Paris rappelle que le respect des principes essentiels de la profession est applicable à toutes les relations entre un avocat et des prestataires extérieurs. Au titre des recommandations figurent notamment : « *informer le client au préalable de l'intervention d'un tiers dans la mission qu'il vous a confiée* », « *essayer si possible de recueillir son accord* » et « *l'associer au choix du prestataire pour les prestations les plus importantes* ». ■

M.L.

Les premiers acteurs du marché français du LPO se positionnent

Les prestataires spécialisés en *legal process outsourcing* (LPO) pouvant travailler sur la base de documents rédigés en langue française se comptent actuellement sur les doigts d'une main. Attentifs au nouvel intérêt que portent leurs clients européens à cette pratique, certains grands cabinets internationaux étudient l'opportunité d'adapter leur offre aux besoins du marché français. En parallèle, une poignée d'entreprises ont fait le choix de s'organiser en interne plutôt que de s'adresser à un prestataire externe.

« **M**on projet était d'adapter les pratiques anglo-saxonnes au modèle continental », résume Nicolas Leroux, avocat aux barreaux de Paris et de Genève, et fondateur de Kalexius, le seul cabinet d'avocats sur le marché français dont l'activité est entièrement dédiée au LPO. Secrétariat juridique de société, *contract management*, audit juridique, *document review*... L'offre du cabinet, créé fin 2011, est large. « Depuis quelques mois, on sent que le marché français est en phase d'accélération, observe-t-il. Notre activité en contract management, en particulier, est en forte expansion en ce moment. Notre équipe, qui compte presque vingt personnes, va passer à 25 ou 30 dans les mois qui viennent. » Une équipe dont la plus grande partie est basée à l'île Maurice, une autre à Cergy-Pontoise, à l'Ouest de Paris, une autre encore chez un client à Londres. « Les subject matter experts ont 8 à 10 ans d'expérience en entreprise ou en cabinets d'avocats et ont chez nous un profil de manager d'équipe : ils servent de référent à leur équipe et sont en charge de la mise en place des procédures et de la mise à jour des playbooks. Ceux qui sont à l'île Maurice sont tous des expatriés – on ne trouve pas ce profil localement – qui ont fait le choix d'exercer leur métier d'une autre façon. Les autres ont un profil plus junior : ce sont des juristes titulaires d'un bac+4 ou 5 en droit, choisis pour leur capacité de travail en équipe. » Et dernièrement, « nous avons également signé un partenariat avec un cabinet sud-africain spécialisé en LPO, ce qui nous permet de jouer la complémentarité et d'élargir notre capacité à répondre à la demande des clients de dimension internationale ».

Mais qui sont donc les clients ? « Ils ne souhaitent pas que l'on dise que l'on travaille pour eux, surtout les cabinets d'avocats, confie-t-il. Ce sont pour l'essentiel des entreprises. Celles qui gèrent de gros volumes de données et de

contrats sont de bons clients pour le LPO, mais le volume peut aussi provenir de l'agrégation des besoins de petits clients, comme c'est le cas par exemple pour notre activité en matière d'approbation de comptes. » Quid des tarifs ? « Pour le secrétariat juridique de sociétés, ils sont inférieurs à ceux d'un cabinet d'avocats traditionnel. Pour le reste, nous ne sommes pas en concurrence dans la mesure où notre offre de services est totalement différente de celle des autres cabinets car nous sommes concentrés sur la partie industrialisable des prestations juridiques. Nous sommes seuls en mesure de la proposer grâce à l'organisation et aux moyens techniques et humains dont nous disposons. » Une précision importante sur ce marché encore jeune où la confusion entre LPO et *offshoring* reste de mise (lire l'article page 29).



Nicolas Leroux



Deborah Abitbol

UNE OFFRE DÉDIÉE COMPLÉMENTAIRE

D'autres prestataires ont mis au point ou réfléchissent au développement d'une offre dédiée, mais cette fois complémentaire aux autres services délivrés par le cabinet. C'est la solution élaborée par le cabinet d'avocats franco israélien Abitbol & Associés, qui a créé une structure dédiée au LPO à Jérusalem. « Il y a beaucoup de jeunes expatriés français en Israël, dont des juristes et avocats expérimentés, explique Deborah Abitbol, avocat aux barreaux de Paris et Jérusalem. Or il est difficile pour eux de trouver du travail s'ils ne maîtrisent pas l'hébreu – la population de Jérusalem est très cosmopolite, de toutes origines et de toutes confessions. » Les prestations réalisées par l'équipe de juristes, supervisée par un manager, concernent « des tâches récurrentes, en général assurées par les juristes en interne, telles que le classement, l'analyse et la révision de contrats, ainsi que, de plus en plus, des missions de compliance ». Les jeunes expatriés « sont rémunérés sur la base des salaires locaux »,

LE FRÉMISSEMENT DE LA DEMANDE N'A PAS ÉCHAPPÉ AUX GRANDS ACTEURS DU MARCHÉ ANGLO-SAXON DU LPO, DONT CERTAINS RÉFLÉCHISSENT À ADAPTER LEUR OFFRE AUX BESOINS DE LEURS CLIENTS EUROPÉENS

très inférieurs à ceux pratiqués à Paris. « *Nos clients recherchent avant tout une diminution des coûts, sans sacrifier pour autant la qualité, relève-t-elle. Nous avons actuellement plusieurs missions en cours pour des départements juridiques de grandes entreprises d'envergure internationale. Et, dernièrement, nous avons été sollicités par un cabinet indien spécialisé en LPO pour une vaste mission de recherche d'informations juridiques en droit du travail français.* » Mais si la demande semble enfin pointer son nez, il a fallu jusque-là s'armer de patience : « *C'est un projet que nous avons monté il y a trois ans et qui commence tout juste à éclore, reconnaît Deborah Abitbol. Cela bouscule la culture d'un secteur très attaché à la relation intuitu personae, et nous avons également beaucoup travaillé sur le volet confidentialité et sécurisation des données, un point sensible sur lequel il convient de rassurer les clients. Mais je suis très confiante, je pense que l'activité est amenée à se développer, notamment grâce au bouche à oreille entre départements juridiques.* »

ADAPTER SON OFFRE AU MARCHÉ CONTINENTAL

Sans surprise, le frémissement de la demande sur le marché continental n'a pas échappé aux grands cabinets internationaux qui disposent déjà de bureaux dédiés au LPO. Cer-

tains réfléchissent désormais à adapter leur offre aux besoins des clients français, et européens en général. C'est le cas d'Herbert Smith Freehills (HSF), qui dispose depuis 2011 à Belfast d'un bureau entièrement dédié à la fourniture d'une offre très large d'"Alternative Legal Services". « *Notre équipe est totalement intégrée au cabinet, et c'est une offre complémentaire à laquelle nous accordons la même attention en termes de qualité qu'à tous les services que nous délivrons, précise Rebecca Major, associée du bureau de Paris. Notre équipe a grossi à mesure que la demande pour ces services a augmenté. Aujourd'hui, le bureau de Belfast compte plus de 240 avocats, paralegals et legal technicians. Et nous avons ouvert un pop up office à Perth, en Australie, ce qui permet d'assurer à nos clients un service continu 24h/24 et 7j/7.* »

En France, « *nous observons ces dernières années un véritable intérêt de la part de nos clients pour ces nouvelles offres, au-delà de la seule pratique de la discovery, poursuit-elle. Nous avons récemment travaillé sur des problématiques en français et nous sommes aujourd'hui très enthousiastes à l'idée de faire évoluer notre offre pour répondre aux besoins de nos clients français et européens dans les prochaines années. Il s'agit de répondre à la demande croissante des entreprises en quête d'une plus grande efficacité en termes*

« Le développement des technologies de l'information va accélérer ces usages »



3 questions à Anne-Sophie Reynaud, directrice de marché chez Nomination, sur les résultats de l'enquête *Les directions juridiques face aux nouvelles offres du marché*, réalisée par *La Lettre des juristes d'affaires* en partenariat avec Nomination.

Près de la moitié des directeurs et responsables juridiques ayant répondu à l'enquête déclarent que la raison pour laquelle ils ne font pas appel à des ressources extérieures pour faire face à des besoins ponctuels est d'ordre budgétaire. Comment interprétez-vous ces réponses ?

Anne-Sophie Reynaud : La vision qu'ont les directions juridiques de l'externalisation est encore très concentrée sur les besoins adressés aux cabinets d'avocats "traditionnels" et dont les honoraires se voient régulièrement négociés... Parallèlement à nos usages domestiques, un nombre croissant d'entreprises externalisent leurs besoins juridiques à faible portée stratégique en mode *low cost*. Ces acheteurs de *legal process outsourcing* entendent précisément réduire leurs coûts tout en bénéficiant de compétences internationales et de délais de traitement hyper concurrentiels.

Les deux tiers d'entre eux déclarent ne pas avoir connaissance des nouvelles offres proposant des mises à disposition d'avocats ou de juristes : que traduit ce résultat quant à l'état de l'offre et de la demande sur le marché français ?

A-S R : L'ouverture au démarchage et à une diversité des offres contribue à une maturation du marché : les offres des cabinets sont davantage "marketées" et les cibles éligibles précisément déterminées. Certains cabinets déploient de véritables techniques d'approche commerciale et sont de plus en plus vigilants sur la qualité de leur positionnement pour éviter de perdre les marchés sur lesquels ils ont toute légitimité...

Moins de 10 % d'entre eux savent précisément ce qu'est le *legal process outsourcing*. Ce résultat vous semble-t-il représentatif de l'ensemble de la population des directeurs et responsables juridiques en France ?

A-S R : Si la France, côté entreprises comme cabinets de conseil, conserve une approche traditionnelle, les directions juridiques sont de plus en plus informées. En outre, le développement des technologies de l'information (les start-up du droit, LPO, etc.) va à mon sens accélérer ces usages.

de process et de coûts, et nous souhaitons rester à l'avant-garde de ce mouvement, qui va devenir de plus en plus importante dans les années à venir. »

UNE OFFRE COMPLÉMENTAIRE

La réflexion est également lancée dans les cabinets d'avocats membres de groupes d'audit et de conseil, fers de lance en matière d'externalisation et de centres de services partagés. Chez PwC Société d'avocats, « nous développons une offre de services complémentaires à nos prestations habituelles, explique Christophe Guénard, associé en charge de la pratique Legal. A l'instar des offres développées par le cabinet en matière de data analytics, cela s'inscrit dans la démarche entreprise par PwC qui consiste à inclure de plus en plus de technologie dans nos services. Ces offres permettent à nos clients de rationaliser tant la gestion de leur secrétariat juridique que leur gouvernance ou encore leur cartographie des risques. »

Pouvoir s'appuyer sur les métiers et la culture du groupe procurent nécessairement quelques avantages : « Nous disposons de ressources importantes en interne, avec la ligne de services Advisory et le département d'innovation de PwC, ajoute Loïc Le Claire, associé en charge de la mise en œuvre de la stratégie digitale. Sur le terrain de la confidentialité et de la sécurité des données, le niveau d'exigence est nécessairement très haut, or nous bénéficions là aussi de l'expertise et des ressources de PwC Advisory. » La compliance est, selon Christophe Guénard, un terrain particulièrement propice à l'innovation : « La nécessité pour les directions générales de disposer d'un tableau de bord des risques implique la mise en place de dispositifs de contrôle interne et de reporting performants. Or, l'approche numérique le permet. Aussi notre objectif est-il de développer une offre de services qui s'appuie sur des process et des outils IT dédiés. »

EXTERNALISER, OUI, MAIS EN INTERNE

En parallèle, la réflexion menée au sein de certaines grandes entreprises quant à l'efficacité de leur organisation peut les conduire à externaliser... en interne. « Est-ce que la fonction juridique a les moyens de confier des tâches très répétitives à son équipe interne ? interroge Marie Abadie, directrice juridique de Microsoft France. Il arrive un moment où la nécessité d'identifier les tâches qui n'exigent pas l'intervention d'un juriste et peuvent être déléguées à d'autres s'impose. Il peut s'agir d'un prestataire externe ou d'autres départements de l'entreprise – à commencer par les contract managers, ou des commerciaux qui peuvent tout à fait mener certaines négociations eux-mêmes. »

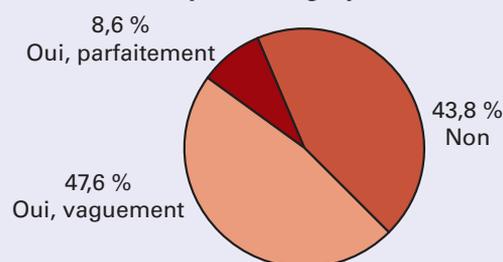
Un choix qui, chez Microsoft, a été arrêté par la direction juridique Monde, laquelle encourage ses équipes à déléguer tout ce qui peut l'être. Une démarche qui, selon Marie Aba-



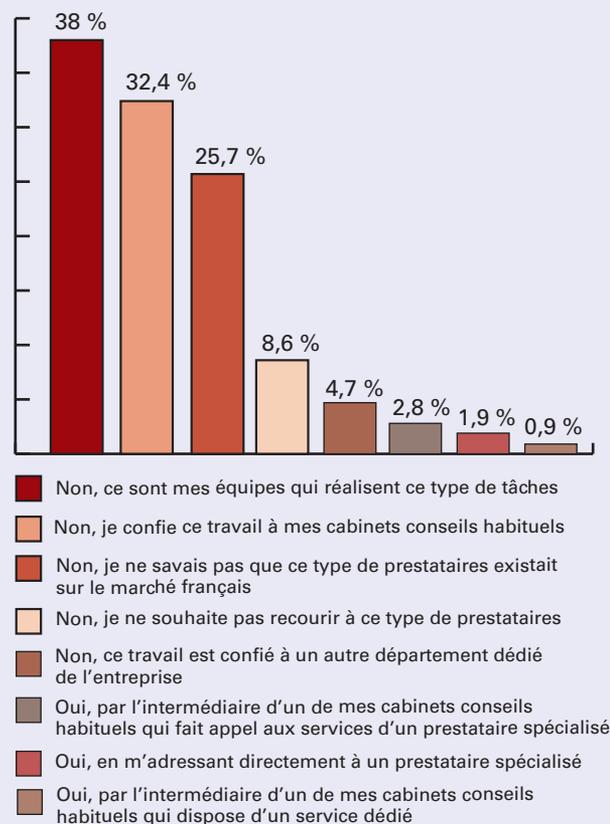
Les directions juridiques face aux nouvelles offres du marché

La Lettre des Juristes d'Affaires a réalisé en partenariat avec Nomination une enquête sur le recours par les directions juridiques aux nouvelles offres de services qui se développent sur le marché français, dont le *legal process outsourcing*. 105 directeurs et responsables juridiques ont répondu à cette enquête en ligne réalisée en février 2016, dont voici un extrait des résultats.

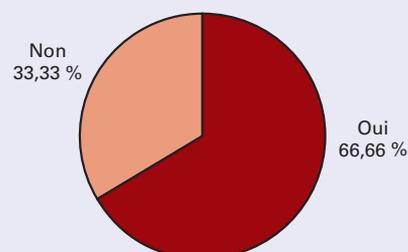
Savez-vous ce qu'est le *legal process outsourcing* ?



Avez-vous déjà eu recours au *legal process outsourcing* ?



Si vous avez déjà eu recours au *legal process outsourcing*, avez-vous été satisfait du rapport qualité/prix des services fournis ?



« JE PENSE QUE CES NOUVEAUX SERVICES VONT S'OUVRIRE À DE NOMBREUX PANS DE DROIT, AINSI QU'À DES PRESTATIONS DE PLUS EN PLUS SOPHISTIQUÉES »

ISABELLE ROUX-CHENU, DIRECTRICE JURIDIQUE MONDE DE CAPGEMINI



Le legal process outsourcing (LPO) s'inscrit dans une tendance plus large, celle du business process outsourcing, qui peut concerner tous les services supports de l'entreprise

die, ne saurait être systématique : « Il faut trouver le bon équilibre, la bonne combinaison entre les contraintes budgétaires et ce sur quoi l'équipe juridique doit garder la main. » Pas de place non plus à l'improvisation : « Il faut veiller à bien organiser la répartition des rôles, mettre en place les outils adéquats et former les opérationnels. L'une des grandes difficultés consiste à apprendre à une équipe à faire du "stop-doing", à inventer une autre façon de faire pour ne plus perdre de temps. »

Pour la gestion des contrats, « nous disposons de plateformes internes communes à l'ensemble du groupe, régulièrement upgradées et alimentées de nouveaux templates ». Des plateformes qui « permettent aussi de disposer de données en grand nombre et de manière organisée, et donc de faire de l'analyse de tendance et du risk management monitoring. » Reste que ce type d'outil n'est pertinent « que pour des besoins juridiques importants, c'est-à-dire si le métier ou l'activité de l'entreprise génère beaucoup de contrats ou d'opérations de M&A », précise-t-elle.

LE LPI, L'AUTRE VISAGE DU LPO

La culture de l'entreprise est également déterminante. Au sein du groupe Capgemini, c'est la directrice juridique Monde, Isabelle Roux-Chenu, qui a lancé, il y a plus de cinq ans, la réflexion qui a abouti à la mise en place d'un dispositif de *legal process insourcing* (LPI). « J'ai tout d'abord fait une étude de marché des spécialistes du LPO en Inde dans l'optique d'externaliser certaines tâches ; une option à laquelle j'ai finalement renoncé, notamment parce que je n'avais pas de budget suffisant, raconte-t-elle. J'ai ensuite réussi à convaincre notre activité BPO de m'accorder un budget pour mettre en place une organisation de *contract management* interne. Nous avons commencé par délivrer des services au profit de l'activité BPO, puis il a fallu convaincre les autres métiers du groupe d'y faire appel égale-

ment. » Aujourd'hui, « nous avons développé toute une gamme de services en *contract management* et en support de l'activité M&A que nous mettons à disposition de nos clients internes et, pour certains, que nous proposons à nos clients externes, essentiellement des sociétés anglo-saxonnes. »

L'équipe dédiée compte 75 personnes établies dans quatre juridictions : l'Inde, la Pologne, le Guatemala et le Brésil. « Nous avons commencé par des contrats en anglais, et nous proposons aujourd'hui nos services dans six langues, précise-t-elle. Cracovie est notre centre pour toutes les langues européennes, et nous avons déjà réalisé quelques prestations en français pour nos clients internes. » En matière de contrats, « nous avons développé une ligne de services très complète, que nous proposons également à des clients externes ; et nous envisageons de mettre au point des outils de *data mining* ». En M&A, « c'est désormais notre équipe interne qui réalise la revue des documents dans le cadre des *due diligences*. Outre le fait qu'il est moins coûteux de faire l'analyse en interne, cela nous permet de réaliser une revue beaucoup plus étendue des contrats qu'auparavant quand nous procédions par échantillonnage, et d'apprécier les risques à l'aune de nos principes contractuels. » Ainsi, lors de la récente acquisition de la société Igate par Capgemini, « la revue des contrats que nous avons effectuée représentait 60 à 70 % du chiffre d'affaires de la cible ».

UN MARCHÉ À FORT POTENTIEL

D'autres directions juridiques ont-elles mis en place des organisations similaires ? « Dans les pays anglo-saxons, oui, mais ce n'est pas toujours la fonction juridique qui est à l'origine du projet, répond Isabelle Roux-Chenu. En France, non, je ne crois pas, j'en parle beaucoup à mes pairs et personne ne m'a jamais dit qu'il faisait la même chose. Ceci dit, je recommanderai assez peu à d'autres de monter leur propre LPO en interne. Car mon initiative ne peut être dissociée de son contexte "métier", très propice : Capgemini est une société de conseil, de BPO et d'IT. Et c'est un projet de longue haleine : il faut compter deux à trois ans avant qu'il ne prenne forme... Mais ensuite, les résultats sont immédiats. »



Isabelle Roux-Chenu

Quelles sont, selon elle, les perspectives de développement de la pratique du LPO ? « Je pense que ces nouveaux services vont s'ouvrir à de nombreux pans de droit, ainsi qu'à des prestations de plus en plus sophistiquées. La conformité, par exemple, qui est un domaine où l'automatisation constitue une formidable source de valeur ajoutée, fait partie des champs où ils vont finir par s'imposer. Et je souhaite pour ma part monter une offre en matière de protection des données à caractère personnel, avec un outil entièrement développé en interne. Je pense que c'est un marché à très fort potentiel, en France comme ailleurs. » ■