Nicolas Guérin : La direction juridique, fer de lance du business

le 21 octobre 2016 - Jean-Paul VIART - Actualité - Interview

Pour Nicolas Guérin, directeur juridique d'Orange, le juriste d'entreprise doit aujourd'hui «penser globalement». Dans une logique de prestation de service interne, les 720 juristes du groupe multinational travaillent en équipes pluridisciplinaires, avec une transversalité importante de la fonction.

Affiches Parisiennes : Pouvez-vous nous retracer en quelques mots votre parcours professionnel ?

Nicolas Guérin : J'ai une carrière assez atypique. Mes études ne me menaient pas du tout vers le droit, mais vers les mathématiques. En plein Deug, j'ai changé d'orientation, car j'étais passionné par l'Histoire. L'histoire du droit et le droit dans l'Histoire sont très proches. Le droit m'est donc venu assez naturellement. Je suis entré en faculté pour faire des sciences politiques et j'ai eu une révélation face à un professeur qui exerçait en toge, le civiliste Didier Martin. Il était passionnant. Dès la première année à Paris XI, il nous a inculqué le goût du travail et celui du droit. Je me suis mis au droit civil et j'ai rejoint Paris II qui proposait des formations en complément de la licence et de la maîtrise. J'ai ainsi suivi les cours de l'Institut de droit des affaires et l'IHEI (Institut des hautes études internationales). J'ai ensuite passé un DESS de droit des affaires et fiscalité.

J'ai commencé ma carrière dans le secteur automobile à faire du contrôle de gestion. Cette première expérience, qui a duré trois mois et demi, m'a inculqué les concepts de base de la gestion. À l'époque, mon travail consistait à créer des outils pour définir les besoins de trésorerie des concessions automobiles. C'était vraiment la gestion terrain d'une activité spécifique.

Après cette expérience, je suis entré chez l'opérateur de téléphonie mobile SFR, chez qui j'avais fait un premier stage en 1991, à un moment où tout le monde considérait le mobile comme un gadget. J'ai quitté SFR fin 1997, après l'arrivée de Jean-Marie Messier qui, à l'époque, a profondément fait muter la culture d'entreprise. Je suis alors entré chez France Telecom comme simple juriste. On m'a proposé de devenir expert en droit de la concurrence. Je suis également devenu patron d'un département prospective économique à la direction de la réglementation où j'évaluais les impacts économiques des offres tarifaires. Quelques années plus tard, j'ai dirigé le département concurrence et, en 2009, j'ai remplacé Pierre Charreton à la tête de la direction juridique du groupe, avec un challenge important, puisque je n'avais jamais managé de grosses équipes.

A.-P. : Est-ce que le travail d'équipes pluridisciplinaires est devenu aujourd'hui essentiel dans votre activité ?

N. G. : J'ai toujours eu pour habitude de me servir de mes expériences passées, y compris quand je changeais de spécialité. J'ai découvert que le pluridisciplinaire était important à l'époque où je travaillais aux côtés des ingénieurs pour développer les réseaux mobiles de SFR. Je considère qu'un juriste n'est bon que s'il possède un vernis technique, un vernis économique et un vernis opérationnel. Certes, il n'est ni ingénieur ni économiste, mais il doit comprendre le langage des autres et ce que font les autres. Nous insistons énormément sur ce point. Nous organisons en permanence, en interne, des visites terrain. Mes juristes savent ce qu'est un répartiteur téléphonique, ils ont déjà fait une simulation de pose de fibre, ils ont été à côté des vendeurs dans les boutiques… Nous nous attachons à ce qu'ils découvrent les métiers des autres, même de manière très ponctuelle, pour mieux les soutenir.

A.-P. : Orange est à présent une entreprise internationale. Quels sont aujourd'hui le profil et les missions du juriste dans cet environnement globalisé ?

N. G. : La direction juridique d'Orange a été créée en 1991. Jusqu'en 1998, nous avions plus de 200 000 salariés. Nous étions alors très franco-français. En 2016, 46 % du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé en France, le reste à l'étranger. Les équipes juridiques, qui étaient 100 % françaises, ont bien changé. Il y a 712 personnes dans la fonction juridique parmi lesquelles 420 – de 14 nationalités – agissent pour le siège. Les autres sont sous contrat à l'étranger. Nos juristes travaillent dans 39 pays. Nous sommes donc confrontés à une réalité pluriculturelle.

Au départ, nous, juristes, avons fait les erreurs que tous les groupes font. Nous sommes Français, nous avons tendance à penser que nous connaissons tout mieux que les autres. Nous allons à l'étranger et nous tentons d'imposer nos méthodes. De fait, nous accumulons les revers. Nous avons totalement changé de politique. Aujourd'hui, notre direction juridique à la tête de groupe est un prestataire de services de nos filiales. Et nous sommes vraiment à leur service. Nous sommes-là pour leur proposer un soutien avec une très forte composante d'experts que beaucoup de pays n'ont pas. Ces experts sont là pour servir les pays et les aider dans leurs projets. Nous avons des directions juridiques expertes, des directions juridiques métiers (réseau, contenu, achat et PI, etc.) et des directions juridiques de pays. Nous sommes vraiment dans une logique de prestations de service interne afin d'aider les pays car notre activité reste une activité ancrée dans les pays.

Nous avons d'ailleurs créé une direction juridique internationale business chargée d'écouter les besoins des pays et de faire l'interface de la manière la plus simple possible avec les experts, les métiers… Aujourd'hui, au niveau juridique, l'entreprise reste très multinationale, mais avec une transversalité très importante de la fonction, qui part des pays pour remonter vers le siège, et pas l'inverse. Il est fondamental pour nous de maintenir cet échange. On le fait sous l'angle technique, mais aussi en termes d'animation et de supports managériaux aux ressources humaines. Nous avons développé une série de grands programmes au service des pays ; par exemple, le “talent sharing” grâce auquel un juriste d'un pays part de trois à 18 mois à la découverte d'un autre pays.

Nous avons, par ailleurs, l'Orange Legal Academy, lancée il y a deux ans et demi, qui est l'école de management internationale de la direction juridique. Elle est pilotée par trois personnes : un patron de pays, actuellement le directeur juridique Égypte, le patron d'un métier, aujourd'hui un Allemand, directeur juridique adjoint de l'activité entreprises d'Orange, et un expert, la directrice juridique “contenus” du groupe. Ces trois personnes sont chargées d'organiser des sessions avec 12 à 18 juristes managers, sur une période de 12 à 18 mois, avec trois modules. Le premier est un socle commun de compétences – compliance, compétition, droit des sociétés… Le deuxième module, un travail en équipe, tourne autour d'un projet qu'ils doivent ensuite soutenir ; par exemple, la protection des données dans un environnement mondialisé. Le troisième module, plus individuel, est fondé sur les bonnes et les mauvaises pratiques managériales, toujours dans un cadre pluridisciplinaire.

« Je considère qu'un juriste n'est bon que s'il possède un vernis technique, un vernis économique et un vernis opérationnel. »

A.-P. : Cette formation et cette adaptation permanentes participent-elles au business model de l'entreprise ?

N. G. : Totalement. À partir du moment où vous avez une fonction transverse et intégrée, elle est beaucoup plus proactive. Un juriste qui dispose d'un back up de 700 personnes va se faire aider s'il ne peut répondre à une demande. Cette stratégie a beaucoup pacifié les relations et augmenté la puissance de frappe des directions juridiques des pays parce qu'elles peuvent, quand elles le souhaitent, s'appuyer sur tout le reste du groupe, y compris entre elles. Il y a ainsi de l'interaction, de l'amélioration qui renforce la proximité des juristes qui deviennent des points d'entrée du groupe et jouent un rôle de facilitateur sur le plan local.

A.-P. : Qu'est-ce que représente la direction juridique des contenus ?

N. G. : Dans notre organisation, nous avons les experts, les pays et, au milieu, existe un certain nombre de métiers traditionnels du groupe qui nécessitait un support juridique spécifique. Notre premier métier est de construire et d'exploiter des réseaux mais nous avons aussi d'autres métiers que nous exerçons depuis des années. Les contenus en sont de ceux-là. Orange possède des chaînes de télévision, produit des contenus médias, presse
– avec Orange Studio, Orange Cinéma Séries, les portails… Nous avons besoin de contenus qui vont permettre d'alimenter les réseaux et notre offre de service. Orange est actuellement l'un des plus gros vendeurs de VOD – Video on demand – en France.

L'entreprise est dans ce secteur d'activité depuis très longtemps. Nous avons donc des experts en propriété intellectuelle et artistique qui assurent le soutien de cette activité.

A.-P. : Le juriste d'entreprise dépasse ainsi son rôle classique et devient un véritable business partner ?

N. G. : Exactement. La règle du jeu chez nous est double : toujours la meilleure expertise possible et la proximité du client. Nos juristes sont très souvent localisés à côté de leurs clients pour être intégrés à leur quotidien. Ce sont donc des business partners réellement et totalement impliqués dans l'entreprise.

A.-P. : La protection des données personnelles est l'un des piliers de votre action ?

N. G. : Oui, c'est un pilier qui va se renforcer d'ici à mars 2018, avec l'adoption du règlement européen qui alourdit les sanctions. Nous avons une organisation avec un département expert composé de quatre personnes et nous venons de développer un réseau de juristes “protection des données”, localisés dans toutes les entités juridiques. Il faut que cette protection des données soit prise en compte dès la construction des offres, dès la construction des réseaux, dès les achats…

« Ce que nous voulons et ce dont ont besoin les entreprises pour leurs juristes, c'est uniquement le legal privilege. »

A.-P. : Une telle organisation est un véritable challenge que vous vous êtes lancé ?

N. G. : C'est ça qui m'intéresse. J'aime deux choses : le droit et le droit comme outil opérationnel. Je n'ai jamais souhaité être avocat parce que je voulais servir une entreprise, contribuer à son développement et faire de la création.

A.-P. : Comment naissent les idées ?

N. G. : La première phase est assez simple. Il suffit de regarder ce que font les autres métiers et de reprendre des solutions très simples qui ont montré leur efficacité depuis 20 ou 30 ans, dans d'autres fonctions. Le ‘‘talent sharing'' existe depuis longtemps. Les indicateurs de performances étaient déjà utilisés par les VRP des années 1980. La deuxième phase est la consultation des membres de mon comité de direction de 22 personnes, constitué de juristes qui viennent de tous les horizons. Beaucoup d'idées sont ainsi apparues, comme l'Orange Legal Academy, imaginée par le directeur juridique Égypte. Le challenge est passionnant. C'est vraiment un travail très collectif, collaboratif.

A.-P. : Vous êtes également président du Cercle Montesquieu et administrateur de l'AFJE, quels sont les grands événements à venir ?

N. G. : Il y a l'In-House Counsel World Summit qui est un événement extrêmement important parce qu'il y a peu de manifestations de ce genre où les directeurs juridiques étrangers viennent rencontrer leurs homologues français. C'est la démonstration que notre profession de juriste d'entreprise est vraiment ouverte à l'international. Les avocats sont dans leur périmètre, français pour les uns, d'autres plus internationaux, mais nous avons énormément d'avance et nous n'avons pas à rougir de la pratique du droit en France. Cet événement, organisé par l'AFJE et dont le Cercle Montesquieu est partenaire, est la démonstration de cette ultrainternationalisation de notre fonction. La place de Paris tient son rang grâce aux juges présents, aux cabinets présents, mais aussi grâce aux juristes d'entreprise et c'est important. C'est pour moi l'un des plus importants événements de l'année et je félicite Stéphanie Fougou présidente de l'AFJE pour son organisation.

A.-P. : Allons-nous rapprocher notre pratique du droit anglo-saxon ?

N. G. : En tant qu'expert en droit de la concurrence, je peux difficilement nier que c'est un droit anglo-saxon. Néanmoins, il ne faut pas oublier nos racines. Le droit continental est un beau droit, pratiqué dans beaucoup de pays. Il a de beaux concepts. Il ne faut pas y renoncer au bénéfice du “tout anglo-saxon”. Il ne faut pas non plus être hermétique et le rejeter. Il faut prendre le meilleur, mais nos sociétés européennes restent très éloignées de la méthode américaine. Le tout-responsabilité ou le tout-sanction ne correspond pas à la pratique du droit continental. Il nous faut davantage d'équilibre. Les class actions à l'américaine, dont on a beaucoup parlé, sont totalement surréalistes. Les class actions à l'européenne sont plus fréquentables. Il faut ainsi mixer les droits. Si nous y parvenons, nous aurons une grande efficacité.

A.-P. : D'où la nécessité pour les juristes français de bénéficier du *legal privilege* ?

N. G. : Il est clair que si nous n'avons pas le *legal privilege* très rapidement, le droit en France ne sera plus du tout français. Aujourd'hui, quand vous avez un dossier de compliance, vous avez intérêt à le traiter aux États-Unis. Si vous le faites à Paris, vous n'êtes pas protégés. Tout ce que vous faites vous auto-incrimine. L'analyse doit être localisée à l'étranger où elle sera protégée. Mes juristes aux États-Unis ont ce *legal privilege*. Ils peuvent analyser. Leurs conclusions sont insaisissables… pas en France. Les avocats nous disent “vous n'avez qu'à vous adresser à des avocats”. En fait, l'entreprise n'a pas envie de faire appel à un avocat mais à son juriste qui connaît l'activité. Dans cette situation, quel est l'intérêt de localiser une direction juridique en

France ? Est-ce que l'on veut qu'il n'y ait bientôt plus sur le territoire national que les directions juridiques des entreprises franco-françaises ? Qui plus est, il n'y a aucune alternative proposée !

A.-P. : Quelle est votre position sur l'établissement secondaire en entreprise que le CNB a autorisé ?

N. G. : Quel en est l'intérêt, à l'heure du digital ? De plus, le Medef, qui ne veut pas de coffre-fort inaccessible au sein de l'entreprise, devrait être contre par principe. D'ailleurs, qu'est-ce qui interdit aujourd'hui à un avocat de s'installer dans l'immeuble où est implantée son entreprise cliente ? La proposition du CNB nie une réalité. Aujourd'hui, dans le tissu économique, les avocats travaillent déjà pour les TPE et les PME qui n'ont pas de juristes. Les avocats permettent ainsi aux entreprises de se mettre au droit. Quand les entreprises atteignent une certaine taille, elles recrutent systématiquement un directeur juridique et ce dernier devient l'interface de l'avocat. Le CNB veut supprimer ce directeur juridique et lui substituer un avocat ? Mais ce n'est pas ce que demande l'entreprise. Cette proposition n'est pas réaliste ou en tout cas ne répond pas à un besoin réel. Elle est anti-digitale et n'a donc aucun intérêt. Ce que nous voulons, et ce dont ont besoin les entreprises pour leurs juristes, c'est uniquement le *legal privilege*.

Affiches Parisiennes

Journal d'annonces légales et d'information juridique

› Pour plus de contenu, papier + web
› l'accès aux annonces légales,
› l'accès aux ventes aux enchères.

› Abonnez-vous ‹