

# Organiser et structurer le recours aux cabinets d'avocats dans un groupe international

Commission Affaires Internationales

Décembre 2023



# Pourquoi ce vade mecum?

« Laisser les équipes opérationnelles locales choisir seules leur conseil, sans appui, c'est prendre le risque qu'un cabinet inadapté soit retenu ! »

**Isabelle Salhorgne, Directrice Juridique de la branche Raffinage Chimie de Total Energies**

La commission Affaires Internationales du Cercle Montesquieu aborde des questions liées aux différentes réglementations internationales et nationales et la façon dont elles se combinent. Elle a également vocation, par le partage d'expérience et l'échange de bonnes pratiques, à faciliter la mise en œuvre de la dimension internationale des directions juridiques.

C'est dans cette optique qu'est née l'idée d'un cycle de réunions sur la gestion des avocats dans un groupe international. Cette problématique, rarement abordée, est au cœur des préoccupations des directrices et directeurs juridiques de groupes présents à l'international, qu'ils disposent ou non d'équipes à l'étranger. Donner des clés aux directions juridiques pour adopter les bonnes pratiques et éviter les écueils susceptibles de faire perdre en efficacité, tel était notre objectif pour ce cycle.

Les réunions de la commission se sont tenues entre le 20 septembre et le 18 octobre 2023. Ce vade-mecum est une synthèse de ces fructueux échanges.

## Quels objectifs?

Mettre en place une politique interne de gestion des avocats dans un groupe international permet de répondre à 3 objectifs :

### La sécurité

- S'assurer de l'appui rapide des compétences non couvertes en interne nécessaires en soutien d'une activité ou d'un projet
- S'assurer que le cabinet réponde aux exigences de conformité du groupe
- S'épargner une communication difficile avec un cabinet qui maîtrise mal l'anglais (particulièrement problématique lorsqu'il n'y a pas de juristes localement et que la Direction Juridique Groupe souhaite échanger sur les recommandations émises)
- S'assurer, sur des segments pointus ou très concurrentiels, de l'appui d'un cabinet qui ne sera pas conflicté (du fait de ses relations avec des concurrents potentiels).

### L'efficacité

- Travailler avec un nombre limité d'interlocuteurs qui interviennent plus régulièrement et ont de ce fait une meilleure connaissance du groupe, de ses activités, de son fonctionnement
- Bénéficier d'une approche rédactionnelle et de négociation plus pertinentes du fait d'une maîtrise des pratiques contractuelles et de la stratégie du groupe
- Eviter que plusieurs cabinets interviennent sur des questions semblables par manque de suivi
- Définir les services attendus du cabinet et éviter les mauvaises surprises
- Faculté de mobilisation plus rapide du fait des accords de tarification et de services préexistants

### La rationalisation des coûts

- Négocier en amont les taux des honoraires ainsi que les structures et modalités de facturation
- Améliorer la prévisibilité des coûts et conserver un budget sous contrôle
- Faire des économies d'échelle en optimisant le recours aux cabinets et en capitalisant sur leur connaissance des activités et précédentes expériences avec le groupe
- Obtenir dans le cadre de la négociation de l'entrée dans le panel d'un certain nombre de services accessoires gratuits ou à tarif réduit (détachements, formations, veille juridique...)

# Les panels d'avocats?

*“L'établissement d'un panel d'avocats demande du temps, mais investir dans cette démarche permet à l'équipe juridique non seulement d'évoluer dans son expertise, mais aussi d'accompagner le changement avec agilité et pertinence.”*

**Sara Dechir, Head of Employee Shareholders Department & Legal Operations d'Auchan Retail**

Les pratiques d'une direction juridique en matière de panels dépendent de sa taille, de son organisation et de la présence ou non de juristes à l'étranger. Il n'existe pas de modèle convenant à l'ensemble des directions juridiques.

Voici néanmoins quelques recommandations à adapter par chacune en fonction de ses besoins.

- ✓ La sélection des cabinets pour les panels relève de la Direction Juridique
- ✓ Elle peut se faire assister par la Direction des Achats pour mener le processus de sélection et de négociation des accords
- ✓ Durée conseillée pour les panels : 3 ans

## Quelle répartition panel international vs panel local ?

<b>Panel international</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Panel établi par la Direction Juridique Groupe</li><li>• Utilisation des Cabinets du panel international rendue obligatoire pour les dossiers critiques (M&amp;A, financement, concurrence, compliance et grands contentieux notamment) et pour les dossiers impliquant plusieurs pays qui ne seront pas traités par des cabinets en local</li><li>• Appels d'offres au sein des cabinets du panel pour les dossiers majeurs</li></ul>
<b>Panel local</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Panel établi par la Direction Juridique locale en accord avec la Direction Juridique Groupe voire avec la Direction opérationnelle de la filiale concernée</li><li>• Recours aux cabinets du panel local pour les dossiers en deçà d'un seuil défini par la Direction Juridique Groupe et les dossiers considérés comme non critiques (du fait de leur montant ou du sujet couvert)</li></ul>
<b>Hors panel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour des compétences spécifiques (techniques, géographiques) non présentes dans le panel</li><li>• Toute dérogation au panel est validée par la Direction Juridique Groupe ou la Direction Juridique de la branche concernée</li><li>• Si inférieur à seuil à définir</li></ul>

---

*“Utiliser un cabinet inadapté, par sa taille, présence (locale vs globale) ou ses expertises, peut être contre-productif et altérer les relations entre les parties (ou pire encore, la relation client-avocat) car cela risque de créer une dysmétrie et une inadéquation d’approche(s).”*

**Alexis Hojabr, associé du cabinet White & Case**

### Quels critères pour sélectionner les cabinets du panel ?

- ✓ Expertises techniques (compétences reconnues du cabinet dans ce domaine d’expertise)
- ✓ Couverture géographique
- ✓ Management des opérations, taille de l’équipe d’avocats (organisation interne du cabinet)
- ✓ Capacité à offrir un reporting d’activité efficace
- ✓ Niveau des honoraires et mode de facturation
- ✓ Critères RSE : les engagements et pratiques du cabinet doivent être alignés avec les valeurs de l’entreprise

Pour une mise en œuvre réussie : d’abord inventorier l’existant, puis rationaliser progressivement en ne conservant que les cabinets qui répondent aux exigences du groupe. Une année est un objectif raisonnable pour cette rationalisation.

### Spécificité du panel local

- ✓ Outre l’existant, la sélection des cabinets du panel local peut se faire via le bouche à oreille (et le Cercle Montesquieu est très utile à cet égard !) ou via des classements de type Chambers
- ✓ Ecarter les cabinets internationaux qui ont candidaté pour le panel international et n’y ont pas été retenus (les panels locaux doivent vraiment satisfaire des besoins distincts de ceux couverts par le panel monde)
- ✓ Savoir également faire confiance aux équipes locales dans le choix des cabinets



**Garder en tête l’adéquation des cabinets sélectionnés pour le panel aux besoins et enjeux du dossier!**

# Les panels d'avocats?

« Sauf pour les activités récurrentes et à moindre enjeu, il est important que la Direction Juridique (Groupe ou Locale) soit désignée comme l'interlocuteur du cabinet : cela permet de gagner en efficacité et en maîtrise des coûts car les questions seront mieux formulées et le reporting plus direct. »

**Delphine Jacquemont, Directrice Juridique Groupe Mersen**

## Que négocier avec les cabinets pour l'inscription au panel ?

Il est vivement recommandé de conclure un accord intégrant les termes essentiels de cette collaboration privilégiée.

En voici quelques exemples :

- Désigner un interlocuteur dédié au sein du cabinet qui assure la coordination entre les différents bureaux et anime la relation client
- Préciser qui au sein du Groupe sera l'interlocuteur du cabinet sur les opérations
- Taux horaire différencié selon les pays
- Taux horaires réduits pour les services à faible valeur ajoutée (ex secrétariat juridique)
- Taux mélangé (blended rate) ou forfaitaire (flat fee)
- Taux spécifique pour le temps consacré à la coordination et la gestion de projet
- Pas de montant minimum annuel d'honoraires pour le maintien au panel, un seuil de chiffre d'affaires peut être envisagé pour bénéficier d'un taux privilégié
- Facturation mensuelle et alertes de seuils avant tout dépassement des estimations ou plafonds agréés pour éviter les mauvaises surprises
- Possibilité de solliciter un forfait pour les opérations à la prévisibilité suffisante
- Recours à l'IA pour certaines tâches à moindre valeur ajoutée (ex. due diligence)
- Offre de services complémentaires par le cabinet : legal techs, formations, détachements
- Interdiction pour un cabinet du panel de représenter la partie adverse dans un contentieux contre le groupe

Quels que soient les termes de la lettre d'engagement et les avantages qui en découlent pour la Direction Juridique, il est indispensable de bien définir le périmètre d'intervention et ce qui est attendu du cabinet !

# Que rôle pour les Legal Ops?

*“Si la relation de confiance reste importante entre juriste et avocats, elle est désormais plus transactionnelle. Les entreprises attendent une réelle valeur ajoutée, et pas seulement une dépense qui dépend du temps passé. L’intelligence artificielle va accentuer cette tendance.”*

**Eric O’Donnell, Directeur Contrats, Digital et Gouvernance, TotalEnergies**

*« L’établissement du panel avocats permettra à la Direction Juridique de mieux s’organiser et de gagner en efficacité. Les règles de recours aux cabinets du panel devront être clairement définies dans une politique avocats partagée avec l’ensemble des parties prenantes de l’entreprise »*

**Sara Dechir, Head of Employee Shareholders Department & Legal Operations d’Auchan Retail**

Juristes chevronnés, les Legal Ops interviennent sur :

- L’élaboration des procédures
- La conduite du changement
- La digitalisation
- La formation
- La communication interne et externe de la Direction Juridique
- La gestion de la performance de la Direction Juridique y compris le pilotage de la relation avocats et du budget qui en découle

**Disposer d’un ou d’une Legal Ops au sein de la Direction Juridique, c’est permettre aux juristes de se recentrer sur leur rôle de conseil de l’entreprise et le valoriser.**

Sur la gestion des cabinets d’avocats, le Legal Ops est moteur pour :

- Mettre en place le processus de sélection des cabinets, éventuellement en lien avec la Direction des Achats, sur la base des critères établis pour le panel
- Rédiger le process qui sera suivi par les équipes lorsqu’elles sollicitent les avocats
- Organiser la diffusion des process et la communication aux équipes
- Animer la relation avec les cabinets du panel international y compris en matière de facturation
- Analyser les dépenses et travailler à la manière de les optimiser (par ex en discutant de la manière de structurer les propositions d’honoraires ou la gestion de projet).

## Conseils de Legal Ops !

- Eviter l’écueil de vouloir suivre finement le travail des cabinets locaux depuis la Direction Juridique Groupe. Même avec une organisation sophistiquée, cela est impossible à réaliser. Privilégier des relais au sein des Directions Juridiques locales si elles existent.
- Bien circonscrire le périmètre d’intervention des avocats est primordial pour maîtriser les coûts : confier les tâches qui ont suffisamment de valeur ajoutée et conserver celles qui peuvent aisément être réalisées en interne.
- Envisager une modulation du taux horaire pour les missions à moindre valeur ajoutée du cabinet telles que les due diligences ou la coordination des bureaux étrangers.
- Avoir conscience du temps nécessaire à la mise en place et au bon fonctionnement des panels. C’est un investissement dont les bénéfices ne seront perçus qu’à terme !



## Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres de la commission Affaires Internationales du Cercle Montesquieu qui ont participé aux réunions de notre groupe de travail et permis que ce vade-mecum voie le jour et, plus particulièrement, Delphine Jacquemont (Directrice Juridique du Groupe Mersen), Anne-Sophie Jourdain (Directrice Juridique d'Auchan Retail) et Isabelle Salhorgne (Directrice Juridique de la branche Raffinage Chimie de Total Energies) pour leurs généreux conseils et retours d'expérience.

L'éclairage de Sara Bachir (Head of Employee Shareholders Departement & Legal Operations d'Auchan Retail) et Eric O'Donnell (Directeur Contrats, Digital et Gouvernance de TotalEnergies) nous a été très précieux tant les Legal Ops sont un atout pour les Directions Juridiques. Je les remercie vivement d'être venus partager leur savoir-faire en matière de panels et gestion de la relation avec les avocats.

Enfin, ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'accueil enthousiaste et la réactivité de White & Case, cabinet Ami du Cercle, et notamment Alexis Hojabr (Associé) et Marie-Eve Farah (Head of Business Development) que je remercie très sincèrement.

Karine Tollemer

Co-responsable avec Frédéric Favre de la commission Affaires Internationales

## whitecase.com

In this document, White & Case means the international legal practice comprising White & Case LLP, a New York State registered limited liability partnership, White & Case LLP, a limited liability partnership incorporated under English law, and all other affiliated partnerships, companies and entities.