

La nécessaire adaptation des cabinets d'avocats aux nouveaux besoins de leurs clients corporate dans un contexte de transformation et d'évolution réglementaire

Interview croisée avec Cédric Testut, directeur juridique groupe chez Orange et Laurent Bensaid, managing partner chez King & Spalding LLP à Paris.

A quelle occasion un grand groupe tel qu'Orange fait-il appel à des prestataires juridiques extérieurs ?

Cédric Testut : La direction juridique groupe d'Orange compte environ 280 juristes et intervient sur des sujets très variés, incluant le corporate, le M&A, le réglementaire, le droit de la concurrence, le droit social, les données personnelles, le droit pénal, la propriété intellectuelle et les brevets, avec bien sûr beaucoup de droit des contrats (achats, réseaux, B2B, etc.), et j'en oublie... Et puis bien sûr du contentieux autour de ces activités devant les tribunaux judiciaires, les tribunaux administratifs, les tribunaux de commerce, les prud'hommes, parfois des tribunaux arbitraux. Et dans ces cas, nous n'avons pas le choix, nous sommes accompagnés par des conseils.

Toutefois, s'agissant des activités hors contentieux, depuis de nombreuses années, je pousse à ce qu'un maximum d'activités juridiques soient internalisées. Nous sommes en effet une direction juridique importante en nombre, avec des juristes et directeurs juridiques qui ont pu exercer comme avocats, et il existe une attente forte de la part des directeurs exécutifs du groupe et de leurs équipes de bénéficier d'un interlocuteur de haut niveau juridique pour répondre à leurs interrogations sur les projets, les situations qu'ils rencontrent, pour les accompagner au quotidien. Cela n'est possible qu'avec des juristes fortement impliqués et maîtrisant les enjeux des divisions du groupe (business, international, innovation, finance, etc.).

Mais en tout état de cause, il nous faut faire appel à des prestataires extérieurs, car nous ne pouvons, ni ne savons, tout faire.

Comment ces besoins ont-ils évolué ces dernières années ? Le télétravail a-t-il un impact sur vos relations avec ces prestataires extérieurs ?

Cédric Testut : Nous avons la chance, nous juristes, d'avoir une activité qui est largement télétravaillable, même si je crois que la relation humaine en présentiel est essentielle. Outre le cadre interne préexistant chez Orange, avec un accord depuis de nombreuses années sur le télétravail, nous avons déjà – bien avant la Covid – de nombreuses interactions en distanciel, entre nous et avec nos conseils, et beaucoup de documents sont partagés en ligne. C'est le cas depuis très longtemps, par exemple, dans le cadre de due diligences M&A, mais Laurent vous en parlerait mieux que moi.

En revanche, si l'on parle de l'évolution des besoins vis-à-vis des cabinets d'avocats avec lesquels nous travaillons, j'ai à cœur à ce que nous soyons dans une relation de confiance, transparente (ce qui ne vise pas uniquement les aspects tarifaires, mais également les conflits d'intérêts potentiels, la transformation des pratiques : on le voit dans le M&A ou le financement) et de proximité autour d'objectifs partagés. Et c'est comme cela que nous poursuivons la relation de long terme que nous avons depuis de nombreuses années avec un grand nombre de nos conseils.

Quelles sont les spécificités des attentes des grands groupes en termes de prestations juridiques ?

Laurent Bensaid : Les directions juridiques des grands groupes n'ont jamais été aussi sophistiquées et exigeantes, elles-mêmes devant répondre de manière ciblée

et efficace aux demandes de leurs clients internes, à savoir les grandes divisions qui les composent et dont Cédric vous parlait. La nature de leurs enjeux a également évolué, en particulier sur le plan réglementaire. Nos interlocuteurs apprécient également de voir leurs conseils bénéficier d'une bonne compréhension de leurs problématiques « métiers » et des grandes évolutions des marchés sur lesquels ils opèrent.

Comment les cabinets d'avocats tentent-ils de répondre à ces attentes ?

Laurent Bensaid : Les cabinets d'avocats doivent donc s'adapter en proposant un service toujours plus innovant, réactif et « cousu main ». Ils sont tenus d'anticiper les attentes de leurs clients et d'apporter un « supplément d'âme », qui peut prendre la forme d'une compétence spécifique, d'une capacité d'intervention globale et simultanée (par exemple dans plusieurs juridictions), d'une assistance dans le cadre de la définition d'une stratégie de négociation ou même consister en la mise à disposition d'une technologie.

Comment vos besoins sont-ils appelés à évoluer ces prochaines années ?

Cédric Testut : C'est une question compliquée, les grandes entreprises organisent des cycles budgétaires, et par exemple en ce moment, on me demande de projeter jusqu'en 2026. Ce qui relève de l'impossible pour des métiers très adhérents à la réalité de l'entreprise, son organisation, ses enjeux, et le contexte économique de nos métiers.

Il nous faudra plus que jamais démontrer à nos directions générales que la fonction



Cédric Testut, directeur juridique groupe, Orange



et Laurent Bensaid, managing partner, King & Spalding (Paris)

juridique est créatrice de valeur, et que le recours à des avocats est justifié dans certaines circonstances. L'autre axe est la multiplication des règles et des normes. Il est impossible d'affirmer avec certitude que l'ensemble des risques juridiques auxquels une entreprise est confrontée est maîtrisé. En revanche, l'objectif, la raison d'être d'une direction juridique, est de faire en sorte de sécuriser l'entreprise dans toutes ses composantes avec l'aide de ses conseils externes qui sont clés.

Quels changements pourraient induire l'utilisation de l'IA ? Pensez-vous au développement d'outils internes au groupe et dédiés à ses besoins ?

Cédric Testut : J'aurais été étonné qu'on ne parle pas d'IA. Les directions juridiques travaillent depuis des années sur leur digitalisation. Orange aussi. Nous avons ainsi des outils historiques, autour de la gestion et du suivi des litiges ou des sociétés, plus récemment pour les délégations de pouvoirs ou les listes d'initiés.

Quel serait le grand saut que l'IA favoriserait au niveau d'une direction juridique d'entreprise ? Nous avons organisé des groupes de travail au sein de la DJ Groupe et participons également à des groupes de travail pour une déclinaison dans l'activité opérationnelle. Le « grand bond en

avant » pour les juristes n'a pas encore été identifié. Il y a toutefois des cas d'usage, qui restent assez classiques et pas assez orientés juristes à mon sens : les comptes rendus de réunions, les chatbots, les traductions. Mais l'IA, c'est aussi la qualité des données, et c'est cet angle qu'il nous faut d'abord travailler à mon sens.

Quelles évolutions réglementaires à venir seraient de nature à modifier le fonctionnement de votre direction juridique ?

Cédric Testut : On a beaucoup parlé de la confidentialité des avis et opinions des juristes d'entreprise, ce qui devrait finir par aboutir. Après, si l'on parle des évolutions réglementaires aux bornes d'Orange, c'est la révolution permanente. Les business models évoluent, les contraintes se superposent, les relations avec les autorités sont complexes. Mais ce fonctionnement, cela fait maintenant plus de 20 ans que je le vis chez France Télécom puis Orange, et c'est ce qui fait l'intérêt de ma fonction !

Comment un cabinet international tel que King & Spalding entend répondre à ces nouveaux défis ?

Laurent Bensaid : Outre les Etats-Unis, notre cabinet est présent dans la plupart des grandes places financières et juridiques mondiales. Nous suivons de près

les besoins de nos clients et avons pu décider d'ouvrir un bureau dans une ville qui comptait plus que d'autres pour certains de nos grands clients. Ainsi, notre bureau de Paris a été ouvert il y a bientôt 15 ans pour répondre aux besoins croissants de nos clients corporate en matière d'arbitrage. Ce bureau s'est beaucoup développé et l'activité transactionnelle (M&A, private equity et financement) représente aujourd'hui environ 60 % de notre activité française. Ce qui me semble nous caractériser est la culture collégiale de nos avocats, ainsi qu'une parfaite homogénéité dans la qualité des services rendus par nos différents bureaux. Nos équipes se doivent d'être techniques, sophistiquées et d'aimer profondément leur métier et leurs clients.

En matière d'innovation, nous mettons à la disposition de nos clients un certain nombre d'outils technologiques (dont un « due diligence center » digitalisé, et utilisant les dernières évolutions en matière d'IA, qui permet d'optimiser la réalisation des audits). Nous avons aussi intégré à notre bureau de NY une équipe d'anciens banquiers d'affaires, dédiée à la surveillance des sociétés cotées pouvant faire l'objet de prises de participation par des fonds activistes, ainsi que la recherche d'investisseurs ou de sociétés cibles dans certaines juridictions pour le compte de nos clients... ■