

Les NTIC et l'externalisation de la fonction juridique

Catherine CRÉMOUX

Directeur Strategic Deals Capgemini UK

Résumé. – L'externalisation de la fonction juridique (legal process outsourcing « LPO »), née de la sous-traitance traditionnelle des tâches juridiques, s'est avant tout développée pour des raisons de réduction de coûts mais les progrès des solutions technologiques l'ont également favorisée. Le LPO semble inévitable étant donné la prolifération et la complexité des données que les services juridiques sont amenés à traiter. Ce phénomène est apparu surtout aux États-Unis et dans le Royaume-Uni, mais il risque également de transformer pour longtemps la pratique juridique en France et sur le continent européen.

Mots-clés : Externalisation - legal process outsourcing – offshore - traitement des données - optimisation des coûts de la fonction juridique en entreprise - automatisation des process juridiques

Je vais analyser la question de l'évolution des pratiques juridiques traditionnelles de « sous-traitance » à des organisations spécialisées dans les domaines de la pratique et de la technique juridiques vers le phénomène plus récent d'externalisation de la fonction.

En effet, de tout temps les directions juridiques des sociétés privées mais également publiques ou semi-publiques ont confié à des tiers professionnels des métiers du droit (tels cabinets d'avocats généralistes ou spécialisés, notaires, huissiers, etc.) des tâches ou des ensembles de tâches : litiges, conseils, tâches récurrentes dans le domaine du droit des sociétés, du droit de la propriété intellectuelle, du droit fiscal...

Sous la pression de la dernière grande crise de 2008 sont apparus, au départ aux États-Unis, des questionnements et réflexions sur le coût de la fonction juridique dans son ensemble pour une entreprise considérant à la fois les coûts internes et les coûts externes particulièrement onéreux outre Atlantique.

Si la question économique de la pression des coûts pour la survie de l'entreprise et du maintien de sa compétitivité se pose de manière plus aiguë, ce facteur n'est pas le seul à expliquer l'intérêt récent pour l'externalisation de la fonction juridique.

Doit être considérée également la maturité grandissante des solutions technologiques (logiciels de gestion de contrats, mesure des performances des clauses d'indicateurs financiers et opérationnels qui existent sur le marché depuis 8 ou 9 années en provenance des États-Unis ou d'Israël par exemple) et qui ont donc acquis une certaine crédibilité chez les acteurs spécialisés ainsi que chez leurs utilisateurs clients finaux ou bien chez les prestataires de services.

Enfin, et non des moindres, l'explosion du volume des données, la complexité croissante et la nécessité de gérer et d'accéder à ces données de manière rapide, fiable et récurrente constitue un troisième facteur fondamental qui explique ce nouveau virage dans les modes de gestion de la fonction juridique. Cette évolution s'applique par nature aussi bien au monde privé qu'au monde du secteur public.

Que les enjeux varient entre la gestion de la fonction juridique dans le secteur public ou dans le secteur privé, les moyens à mettre en œuvre pour réduire les coûts restent similaires.

À une époque où le rôle de la fonction juridique explose et continuera d'exploser, et dans laquelle la volumétrie et la complexité des données et des informations à traiter n'a jamais eu de pareil, la recherche de l'optimisation et de l'efficacité de cette fonction est croissante.

Elle passe, à l'instar d'autres fonctions qui ont fait l'objet du même type d'évolution, comme la fonction finance et comptabilité ou ressources humaines, par la recherche d'automatisation de processus récurrents et « à plus faible valeur ajoutée » pour la direction juridique et l'entreprise.

L'externalisation de la fonction juridique correspond donc à un agenda financier mais également, de manière plus générale, à la nécessité d'avoir un département juridique qui, avec ses intervenants internes et externes, puisse au final répondre de plus en plus rapidement et exactement aux questions qui lui sont posées. La réponse à ces questions, la qualité de la réponse revêtent une importance parfois cruciale pour la survie de l'entreprise, financière, commerciale, du maintien de sa réputation. Les exemples tels que l'affaire Enron montrent que les entreprises ont intérêt à rechercher et mettre le plus rapidement possible en lumière les faits nécessaires. On peut aussi penser à des exemples dans le secteur pétrolier toujours où les sociétés de production doivent conserver toutes les archives de leurs opérations d'exploration au cas où un tribunal leur demanderait de justifier de leurs actes dans un contexte de litige, ce qui peut représenter l'accès à des documents qui, sans les technologies actuelles, représenteraient des kilomètres de stockage physique !

Finalement, au-delà du critère d'efficacité juridique, le contexte dans lequel opèrent nos sociétés du monde public ou privé est demandeur d'une transparence accrue.

Le phénomène d'externalisation, de manière générale, a été largement initié et soutenu dans les pays et environnements anglo-saxons. Dans le domaine juridique, il en est de même : les pays de la zone BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine et aujourd'hui Afrique du Sud) voient se développer les nouveaux acteurs et sociétés de services.

Le LPO, *Legal process outsourcing*, est donc utilisé depuis quelques années aux États-Unis par des cabinets d'avocats pour baisser leurs coûts en utilisant l'arbitrage salarial *offshore*, ce marché est supposé croître de manière exponentielle sur l'impulsion de leurs clients qui pratiquent le *sourcing* juridique.

Comme pour les autres types de Business Process Outsourcing, le LPO a pour effet d'accroître la valeur ajoutée des services rendus par les départements juridiques.

On peut imaginer une déclinaison importante des services rendus dans le domaine juridique sur le modèle des services livrés par exemple dans le monde de la finance (*investment banking*) qui externalise les services de recherche pour leurs produits complexes en *offshore* pour des raisons d'arbitrage de coût du travail et l'utilisation de différents faisceaux horaires pour effectuer des travaux urgents.

En Grande Bretagne, le Groupe Thomson Reuters a fait l'acquisition d'une société indienne de LPO pour servir ses clients.

De grandes sociétés utilisent déjà de manière extensive des procédés technologiques avancés pour E Discovery : ainsi, chez certains pétroliers, l'utilisation de solutions technologiques permet de retrouver des données non architecturées ou encore dans le contexte de grands contentieux ou bien dans le domaine de la propriété industrielle (recherche d'antériorité).

Les types de services utilisés dans ces pays sont :

- Services de propriété industrielle ;
- Services paralinguistiques ;
- Services de gestion et suivi contractuel ;
- Recherches juridiques et assistance au contentieux ;
- E Discovery.

Voici quelques exemples de sociétés privées ayant eu recours au LPO : Rio Tinto en Inde dans le domaine contractuel (Source Revue *The Lawyer*).

Thomson Reuters a acquis récemment Pangea, une société de LPO, pour livrer des services juridiques à ses clients.

Les marchés de LPO concernent pour l'instant essentiellement trois régions : États-Unis, Royaume-Uni et Inde : le législateur commence à regar-

der de plus près les questions soulevées par la délocalisation du traitement des informations dans des pays *offshore*.

Clairement le paysage des pratiques juridiques des cabinets d'avocats ou des départements internes pourrait être transformé considérablement et durablement de ce fait. En première ligne ou à l'avant-garde, les pays anglo-saxons qui ont des coûts juridiques très élevés et peut-être non soutenables dans le moyen terme et qui disposent d'une masse critique pour externaliser avec des pays comme l'Inde qui par ailleurs propose des juristes formés selon des méthodes proches de celles des pays donneurs d'ordre.

Nous sommes donc bien dans un contexte de modification significatif de la pratique de la fonction juridique : avec l'augmentation du volume d'activité et des contraintes budgétaires des départements juridiques, les organisations juridiques vont adopter une approche plus stratégique du LPO remplaçant ainsi une utilisation *ad hoc* basée simplement sur la recherche de réduction des coûts.

Les approches vers l'externalisation passeront par une modélisation des tâches plus industrialisées, voire taylorisées, favorisant l'externalisation de tâches sans valeur ajoutée.

Il est possible de concevoir que les sociétés clientes passeront les contrats d'externalisation directement aux fournisseurs de LPO qui deviendront les concurrents des cabinets d'avocats !

En Grande Bretagne, le *Legal Services Act* en vigueur en 2011 va pousser les grands cabinets d'avocats à intégrer un fournisseur de LPO ou bien à bâtir une plus grande consolidation entre avocats ; on peut citer par exemple Lovells-Hogan and Hartson.

En conclusion, tout projet de passage au LPO nécessitera une réflexion approfondie de la fonction, de ses composantes, du marché des technologies et certainement de construire un cadre contractuel bien établi : alors évolution ou petite révolution ?

Cette tendance va-t-elle transformer la nature du travail des départements juridiques ou des cabinets d'avocats ?

Nous avons vu que « L'automatisation et la standardisation du traitement des tâches juridiques conditionnent le résultat opérationnel et financier de la fonction juridique ».

L'externalisation de certaines tâches permettra la concentration sur les services à haute valeur ajoutée de type « conseil » et la libération du temps pour les personnels qualifiés.

L'automatisation du traitement des données et l'organisation des flux de données à travers l'entreprise ou l'organisation va accélérer la production en temps des informations requises.

L'utilisation de ces méthodes enrichit les tâches des fonctions dites « paralégal ».

La baisse du temps et des coûts pour les processus de recherche et traitements des informations dans des domaines tels que le contentieux.

Quelle est la maturité de cette offre au final ?

Il n'est pas étonnant que la demande ait émergé dans les pays anglo-saxons dont le coût du service juridique est traditionnellement élevé, notamment sur la partie sourcing de conseils extérieurs : donc le « Business case » du LPO vient essentiellement des économies réalisées par l'arbitrage des coûts salariaux.

Probablement l'offre LPO est et sera de nature partielle, à savoir que seuls certains processus pourront faire l'objet de ce type d'organisation pour des raisons diverses : sensibilité et sécurité des informations, différentiels de traitement juridiques des données dans les pays producteurs des services, limites des lois et réglementations nationales si l'organisation en mode *offshore* est considérée.

Cependant, l'utilisation des nouvelles technologies pour la recherche et le traitement de données constitue un socle sur lequel la fonction juridique peut assurément asseoir son périmètre et ses opérations.

De la même manière que certains groupes ont créé des sociétés captives pour le traitement des certains processus et dans les limites des lois locales, on peut considérer la possibilité d'y ajouter des *process* juridiques ?

catherine.cremoux@capgemini.com

