

# Oxygen+ : le business model d'avenir de l'avocat ?

**Stéphane Lefer** est avocat. Après une longue parenthèse à la direction juridique de Sogeti, une filiale de Capgemini, il vient de lancer Oxygen+. À travers ce jeune cabinet, il repense la fourniture des prestations juridiques externalisées en se battant à la fois sur les prix et la qualité des missions qui lui sont confiées.

**Affiches Parisiennes : Comment définissez-vous votre Legal Process Outsourcing ?**

**Stéphane Lefer :** Je ne fais pas de LPO ! La notion de *Legal Process Outsourcing* fait appel à une notion de *labor arbitrage* en offshore c'est-à-dire de disposer une compétence égale à moindre coût car basée en Inde, à l'Île Maurice... Entre ce qui existe en France et le LPO il y a un entre-deux, qui a été l'un de mes objectifs à travers la création d'Oxygen+. Je cherche à avoir une activité en France avec des salariés ou collaborateurs basés en France car tout simplement la proximité est pour moi le maître-mot. Je pense juste qu'on peut « faire autrement », c'est-à-dire un travail de qualité à un coût raisonnable. Voilà la ligne directrice qui m'a conduit à la création d'Oxygen+.

J'ai, par ailleurs, constaté que les directions juridiques ont beaucoup évolué durant les vingt dernières années. Il y a 20 ou 30 ans, elles étaient relativement peu nombreuses. Elles se sont structurées progressivement. Les directeurs juridiques sont montés en puissance. Ce sont souvent d'anciens avocats qui ont intégré l'entreprise. C'est mon cas d'ailleurs. Ils ont donc créé des directions juridiques sur le modèle des cabinets d'avocats. Le but, à l'époque,

était d'internaliser le cabinet d'avocat. Le dirigeant en avait assez de payer des honoraires exorbitants à un avocat avec lequel il travaillait régulièrement. Ces dirigeants ont incité de nombreux avocats à les rejoindre pour baisser le coût des prestations. C'est schématiquement comme cela que sont nées les directions juridiques, pour être au plus proche du business des entreprises et à moindre coût.

Ces directions juridiques ont progressivement muté, devenant plus pragmatiques, plus fonctionnelles comme les autres directions de l'entreprise. Mon challenge est aujourd'hui de poursuivre ce processus et de faire d'Oxygen+ un cabinet très pragmatique et opérationnel qui, certes est un prestataire extérieur, mais qui pense et fonctionne comme une direction juridique au service des intérêts de l'entreprise.

Le troisième constat est que ces directions juridiques sont devenues puissantes à l'intérieur de l'entreprise, avec de juristes et des directeurs juridiques très compétents, qui savent faire beaucoup de choses. Ils ont de moins en moins besoin d'avocats extérieurs puisqu'ils traitent de plus en plus de dossiers en interne. Quand ils ont besoin d'un avocat extérieur, ils



© D.R.

souhaitent une expertise bien précise et pas toujours un avocat qui devienne chef de projet, ce qu'ils savent faire parfaitement. Prenons l'exemple d'une acquisition. Si l'entreprise en fait rarement, son directeur juridique est content de trouver un avocat qui a 20 ans ou plus d'expérience et qui va prendre le lead de l'opération. En revanche, si elle est très habituée à en faire, elle peut chercher de

l'aide externe, sans pour autant avoir besoin d'un avocat spécialisé qui va manager le dossier de bout en bout. Ma proposition est là.

**A.-P. : Après avoir internalisé les services, le droit notamment, les entreprises n'ont-elles pas actuellement tendance à externaliser une partie de leurs dossiers ?**

**S. L. :** Oui, je pense. L'une des

raisons qui m'a donné l'idée de me lancer, c'est justement ce phénomène. Je l'ai notamment constaté dans l'informatique, au sein de Sogeti, une filiale de Capgemini. Parmi les équipes d'informaticiens des entreprises, il y a systématiquement un ou deux prestataires extérieurs qui peuvent apporter une compétence particulière durant une durée déterminée. C'est également le cas dans la finance, les services achats, et même le droit où il y a toujours eu le détachement de juristes et d'avocats. C'est ce que je propose, je n'ai pas envie de le faire de manière accessoire à mon activité, mais d'une manière principale car il s'agit d'une activité à part entière qui nécessite de se structurer et de se professionnaliser. Au sein des directions juridiques, le mouvement d'externalisation va s'amplifier dans les années qui viennent.

**A.-P. : Au moment de l'externalisation, le choix d'un avocat qui dispose du secret professionnel est-il déterminant ?**

**S. L. :** Je le dirais autrement. Oui, le secret professionnel est important pour les professionnels du droit qui prodiguent des conseils et j'entends par là les avocats comme les juristes d'entreprises ! Les avocats qui souhaitent monétiser le secret professionnel en se disant « le client vient vers moi car j'ai le secret » se trompent à mon sens. Le client vient vers l'avocat ou le juriste d'entreprise car il lui apporte un conseil et pour lui fournir ce conseil il a besoin que ses échanges soient couverts par le secret. Donc, certes mes clients sont contents de travailler avec Oxygen+ qui bénéficie du secret professionnel mais ce n'est pas un critère déterminant pour travailler avec nous.

**A.-P. : Votre équipe est-elle constituée de spécialistes – droit social, droit de la concurrence, contrats... ?**

**S. L. :** J'ai toujours défendu l'idée qu'un juriste est avant tout un généraliste. Je pense qu'un juriste qui a la tête bien faite avec 8 ou 10 ans d'expérience peut parfaitement s'adapter à de nombreux dossiers. La tendance actuelle va toutefois vers l'hyper spécialisation au sein des cabinets d'avocats et même au sein des directions juridiques mais n'oublions pas avant tout d'être un bon généraliste du droit, c'est important de toucher à tous les sujets. Une partie de mon équipe a ce profil de juriste généraliste et d'autres sont plus spécialisés notamment en droit des contrats, en propriété intellectuelle, en droit de la concurrence, en droit de l'environnement et en droit boursier.

**A.-P. : Vous travaillez avec des directions juridiques d'entreprises. Allez-vous également collaborer avec des cabinets d'avocats ?**

**S. L. :** Je collabore surtout avec des avocats qui ont 8 ou 10 ans d'expérience qui sont dans le monde du droit des affaires, qui ont été dans de grandes structures et qui souhaitent une autre orientation pour leur développement professionnel et personnel. Oxygen+ peut leur proposer de belles missions et de beaux dossiers.

**A.-P. : Quelles sont les limites de l'externalisation du service et du conseil juridique ?**

**S. L. :** Aujourd'hui pour certains, demain pour beaucoup d'autres, avoir une direction juridique composée de 90 % de salariés et 10 % de prestataires extérieurs est et sera la norme. Cela permet d'apporter de la flexibilité

tout en répondant à tous les besoins internes de l'entreprise. La limite que je vois est affaire de pourcentage. Je reprends mon parallèle avec le monde de l'informatique. Des sociétés ont des services de 100 personnes dont 50 ou 60 prestataires extérieurs, ce qui est naturellement excessif, car à ce stade on commence à perdre la direction du service... Dans le monde du droit nous sommes loin de cette situation.

**A.-P. : Comment voyez-vous le développement de votre activité ?**

**S. L. :** Je suis très confiant parce que l'externalisation est aujourd'hui une tendance lourde. Dans des pays comme l'Allemagne, la Suisse, les États-Unis – 1 000 collaborateurs chez Axiom – et la Grande-Bretagne, des structures comme la mienne se développent.

**A.-P. : Que pensez-vous de l'audit juridique ?**

**S. L. :** C'est une bonne idée. Il va se développer en ce qu'il permet à une direction juridique de faire un point sur l'entreprise en matière pénale, social, et cela grâce à un regard extérieur.

**A.-P. : Votre offre de service est différente de celle d'un cabinet classique. Est-il possible de la quantifier ?**

**S. L. :** Les prestations que je propose coûtent entre 10 000 et 20 000 euros par mois, pour l'intervention d'un équivalent temps plein. Ce prix me paraît accessible et j'en suis content, car c'était l'un de mes objectifs. Je crois qu'on peut faire un bon travail d'expert à moindre coût, sans aller chercher du LPO (*Legal Process Outsourcing*, ndr) en Inde ou sur l'Île Maurice. Avant de lancer Oxygen+, je me suis plongé dans la structure

des coûts ; par exemple – c'est un peu anecdotique sauf pour les clients –, les locaux. On sait tous qu'à Paris, ils coûtent une fortune. Il est quand même extraordinaire que les cabinets d'affaires parisiens soient dans le « triangle d'or » alors que la plupart de leurs clients ont leurs sièges sociaux en périphérie de Paris. C'est un « must » d'être là en termes d'image. Je ne critique pas ! C'est leur parcours, c'est leur positionnement. Mon « must » à moi c'est d'être dans un quartier populaire et très sympa au quotidien comme le 10<sup>e</sup> arrondissement. Ce que paie le client chez Oxygen+ c'est la valeur de l'expertise avant toute chose et pas des coûts de locaux ou d'image qui doivent rester accessoires. Je fais attention à l'ensemble des coûts structurels, comme toutes les directions juridiques des entreprises. C'est une image d'Épinal de penser que dans les grandes sociétés, l'argent ne manque pas... Plus que jamais, un sou est un sou pour toutes les sociétés, et plus encore pour les grands groupes où le « contrôle de gestion » veille ! Le porte-monnaie en libre accès s'est refermé depuis bien longtemps. Il faut aussi savoir que les DAF et les CEO supportent de moins en moins l'absence de prévisibilité des coûts juridiques alors que tous les autres prestataires de l'entreprise savent fixer des budgets et s'y tenir. Avec Oxygen+, s'il est convenu que le service proposé va coûter 15K par mois et bien la facturation sera de 15K, pas de mauvaise surprise.

**A.-P. : Avez-vous quantifié la différence de coût entre un juriste en CDI au sein de l'entreprise et la mission de l'un de vos collaborateurs ?**

**S. L. :** Permettez-moi d'être un peu pédagogue. Un ►►►

# L'ESSENTIEL

---

▶▶▶ juriste d'entreprise qui a un salaire brut de 5000 euros, soit 60000 euros annuels va coûter annuellement à l'entreprise environ 90000 ou 100000 euros avec les charges sociales. Il faut aussi prendre en compte les coûts de recrutement, les locaux, l'intéressement, la formation, éventuellement le départ du salarié... Au final, la charge pour l'entreprise sera entre 100000 et 120000 euros. Oxygen+ est une entreprise, donc les coûts sont les mêmes et nous prenons une marge qui couvre la responsabilité, l'expertise, la souplesse, la flexibilité et aussi la proximité que nous créons. Au final, le client y gagne car il dispose, uniquement pour la durée qui est nécessaire, d'une expertise et cette expertise est précisément calibrée par rapport à son besoin.

**A.-P. :** Seriez-vous en passe de

## **créer le nouveau business model du cabinet d'avocat ?**

**S. L. :** J'ai juste l'ambition de fournir un service qui colle au mieux aux besoins et aux contraintes des entreprises. Je ne sais pas si cela dessine un nouveau *business model*. En tout cas, nous tendons tous vers plus de modernité ou de frugalité dans la fourniture de services juridiques, vers plus de flexibilité, vers plus d'harmonie entre vie professionnelle et vie privée, vers plus de travail à distance, vers plus de collaboratif et vers plus de digital. C'est mon moteur au quotidien d'être acteur et facilitateur de cette évolution.

## **A.-P. :** Quelles sont les garanties que vous apportez aux directions juridiques ?

**S. L. :** J'apporte la garantie du travail bien fait. Il est de ma responsabilité que les personnes

qui travaillent sur les dossiers disposent des compétences requises. J'apporte mon écoute car les directeurs juridiques sont mes pairs. Il existe désormais un rapport d'argent mais au final nous essayons d'aller bien au-delà en nous focalisant sur le besoin de l'entreprise.

## **A.-P. :** En fait, vous proposez ni plus ni moins que l'avocat en entreprise ?

**S. L. :** Je trouve détestable de penser que les avocats « doivent » investir un nouveau marché, celui des entreprises, au détriment des juristes actuels en entreprise, comme je trouve tout aussi détestable de penser que des juristes d'entreprise veulent absolument, tel un saint graal, obtenir le titre « d'avocat » pour venir au surplus concurrencer les avocats. Les juristes d'entreprises et les

avocats « normaux », qui n'ont pas de positions dogmatiques et qui ont les mains dans les dossiers, sont en dehors ou au-delà de tout cela. Ils ont le seul désir d'avoir de beaux dossiers, les moyens de bien travailler et, au final, d'obtenir la reconnaissance à laquelle ils aspirent.

Donc, « Oui », d'une certaine manière, mon initiative est effectivement l'incarnation de l'avocat « qui va » en entreprise comme l'incarnation du juriste d'entreprise qui travaille en cabinet car l'équipe d'Oxygen+ est constituée indistinctement d'avocats et de juristes. Une seule équipe, un seul métier « fournir des services juridiques aux entreprises ».

**Propos recueillis par  
Boris Stoykov  
redaction@affiches-parisiennes.com**