

Nouveau monde des affaires, nouveaux modèles de services juridiques

Pourquoi l'évolution du monde des affaires exige de nouvelles approches en matière de services juridiques

Nouveau monde des affaires, nouveaux modèles de services juridiques

Pourquoi l'évolution du monde des affaires exige de nouvelles approches en matière de services juridiques

Par Susan Wortzman, Matthew Peters and Judith McKay

Tandis que l'innovation et la collaboration deviennent essentielles au succès en affaires, il apparaît plus clairement que jamais que les défis des entreprises ne sont pas des défis juridiques, financiers ou même technologiques, mais bien des défis *commerciaux*.

De par leur nature et leur formation, les avocats sont bien placés pour affronter cette nouvelle réalité : ils savent repérer les difficultés et résoudre les enjeux complexes, et ils connaissent intimement le fonctionnement des affaires. Car il ne faut pas s'y tromper : si les systèmes financiers soutiennent l'activité économique, c'est la règle de droit qui en est le système d'exploitation. Les avocats joueront donc un rôle toujours plus essentiel dans l'activité commerciale.

Les services juridiques, quelle que soit la méthode de prestation, doivent être étroitement interconnectés et alignés avec les objectifs de l'entreprise. Aujourd'hui, les organisations ne fonctionnent pas en silos isolés, avec des unités d'affaires spécialisées qui ne communiquent pas entre elles. Au contraire, elles ne peuvent plus séparer les enjeux interreliés que sont le droit, la cybersécurité, les relations publiques, les ressources humaines, la protection des renseignements personnels, la conformité à la réglementation et la productivité. Pour prospérer dans l'économie mondiale fondée sur la technologie, il leur faut collaborer – avec leurs fournisseurs, leurs clients et, parfois, leurs concurrents.

Les services juridiques sont appelés à évoluer rapidement au cours des prochaines années. Pour rester dans la course, ils doivent combiner la perspective intersectorielle et les pratiques spécialisées des cabinets d'avocats de haut calibre, la créativité et l'agilité des jeunes pousses, ainsi que le pragmatisme et l'intégration fonctionnelle des conseillers juridiques d'entreprise. Nous examinerons dans ce document la façon dont la relation entre les dirigeants d'entreprise, les conseillers juridiques internes et leurs fournisseurs de services évolue. Nous décrirons un nouveau modèle d'affaires que devront adopter les services juridiques, un modèle qui favorise la collaboration, l'interconnexion et la réactivité.

Le milieu des affaires en évolution

La marche vers une mondialisation accrue – accélérée notamment par Internet et le commerce électronique – signifie que presque toutes les entreprises peuvent aujourd'hui internationaliser leurs activités. Elles doivent donc gérer des réglementations de plus en plus rigoureuses dans plusieurs domaines et plusieurs pays, ce qui ne fait qu'ajouter à la complexité de leur mission. Selon Compliance & Risks, on est passé d'environ 2 000 réglementations au niveau mondial en 2003 à 16 000 en 2018¹. Or, il est difficile et coûteux d'assurer la conformité aux règlements et aux exigences de dépôts dans chaque pays, ou de se tenir au fait de l'adoption de nouvelles dispositions, des modifications aux dispositions existantes ou des changements d'interprétation. Les enjeux relatifs à la non-conformité réglementaire sont plus importants que jamais et englobent l'atteinte à la réputation, les recours collectifs, les sanctions administratives et les amendes. Par exemple, les entreprises peuvent se voir imposer une amende allant jusqu'à 4 % de leur chiffre d'affaires mondial annuel ou 20 millions d'euros si elles ont enfreint le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE. En vertu de la



1 Compliance & Risks, « Global Growth of Regulations by Region », en ligne (dernière visite le 5 mars 2019)
<https://www.complianceandrisks.com/global-growth-regulations-region/>

Loi canadienne anti-pourriel (LCAP), des sanctions de 10 millions de dollars peuvent être imposées, même pour une première violation de cette loi complexe.

En même temps, la transformation numérique a accru encore davantage l'importance de la gouvernance des données, de la conformité et de la gestion des contrats et des litiges. Plus de données ont été créées au cours des deux dernières années que dans toute l'histoire de l'humanité auparavant. Le volume de données augmente plus vite que jamais et, d'ici 2020, environ 1,7 mégaoctet de nouvelles données sera créé toutes les secondes pour chaque être humain de la planète. De plus, d'ici 2020, il y aura plus de 50 milliards d'appareils intelligents connectés dans le monde, tous créés pour recueillir, analyser et partager des données. Le simple volume de données générées par les transactions réalisées entre un nombre infini de points de contact se traduit par une hausse exponentielle du nombre d'ententes contractuelles que les entreprises doivent rédiger, respecter et gérer. L'investigation des données pour produire des éléments de preuve, auparavant laborieuse, est devenue une tâche impossible pour les humains. Le monde numérique crée des occasions extraordinaires de recueillir, d'analyser et de monétiser les données à l'aide de l'intelligence artificielle, mais aussi des risques énormes si ces occasions ne sont pas mises en œuvre de façon réfléchie.

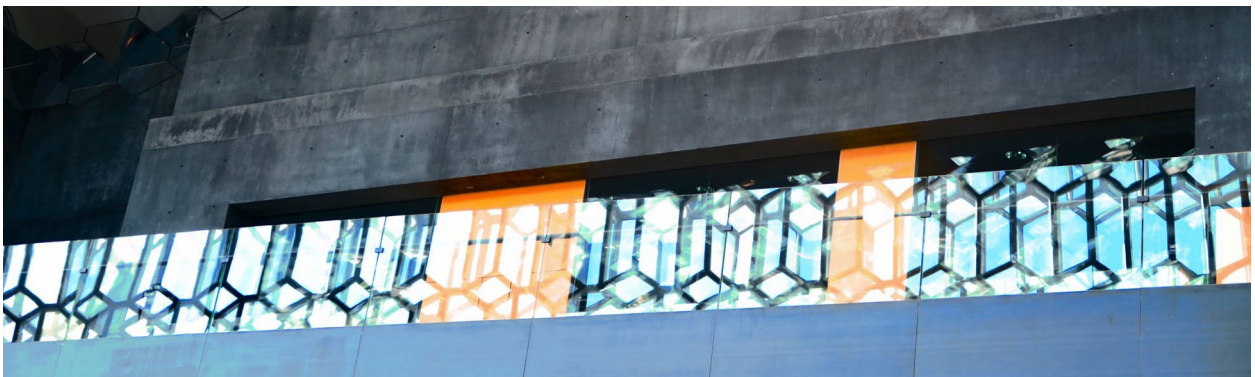
L'innovation technologique a ouvert la voie à un marché mondial ultra compétitif, avec des produits et des services en transformation constante. Les entreprises qui doivent affronter cet environnement se retrouvent souvent en territoire inconnu, notamment du point de vue juridique.

Sans surprise, dans le cadre de sondages annuels effectués au cours des dernières années, les conseillers juridiques internes des entreprises canadiennes mentionnent systématiquement la conformité réglementaire comme leur défi le plus pressant en matière de droit des affaires. La gestion des renseignements personnels et de la sécurité des données ainsi que les enjeux technologiques figurent toujours parmi les cinq grandes priorités relatives au droit des affaires².

Le secteur juridique en mutation

Face à l'évolution du milieu des affaires, le secteur juridique s'est transformé pendant la dernière décennie, particulièrement pour ce qui est de la relation entre les conseillers juridiques des entreprises et les conseillers juridiques externes.

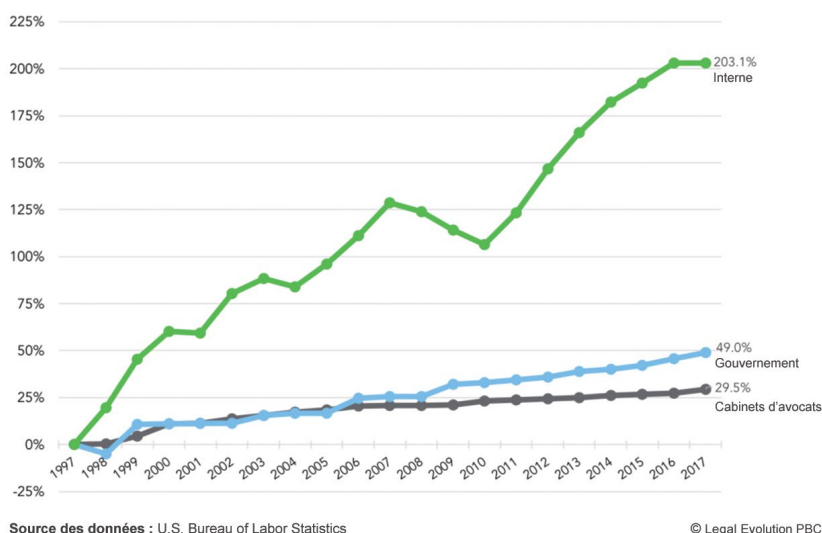
L'environnement des affaires moderne a engendré une quête constante de pragmatisme, d'efficacité et de réduction des coûts. Alors que les entreprises cherchent à rapprocher l'expertise juridique de leurs activités commerciales principales et à améliorer le rapport coût-efficacité, le secteur des services juridiques a vu émerger deux tendances importantes : d'une part, l'ascension rapide et régulière des services juridiques internes et, d'autre part, pour réduire les frais juridiques externes, le recours accru à des méthodes alternatives de calcul des honoraires, à des appels d'offres concurrentiels et à des panels de cabinets d'avocats.



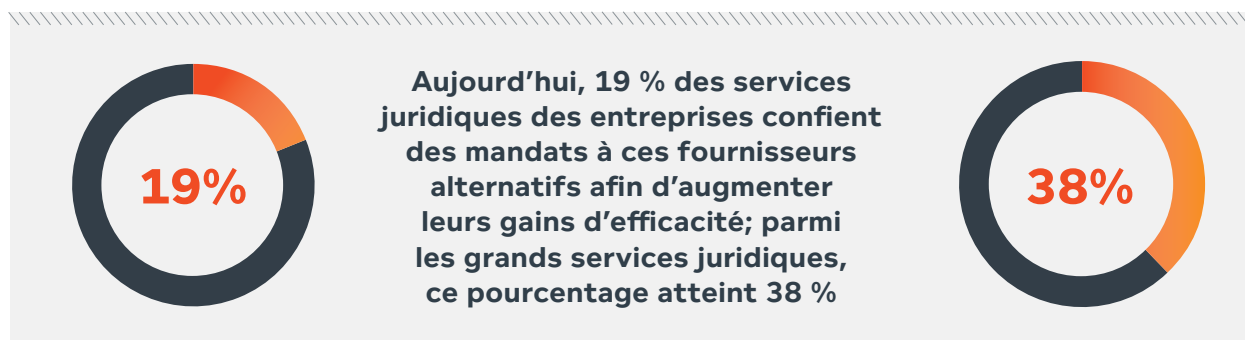
² McCarthy Tétrault, sondages sur l'efficacité des responsables de services juridiques, 2017 et 2018

Le nombre d'avocats internes a triplé

VARIATION EN POURCENTAGE DU NOMBRE D'AVOCATS SALARIÉS PAR MILIEU DE PRATIQUE, 1997-2017³



La hausse du recours à des avocats internes a été remarquable. Le nombre d'avocats salariés a triplé entre 1997 et 2017⁴ et a augmenté considérablement après la crise financière de 2008. En plus de modifier le rôle des avocats, cette internalisation a donné la possibilité de transformer la façon même de fournir les services juridiques. Parallèlement à cette évolution des services internes et au rapprochement des services juridiques des activités des entreprises, une nouvelle priorité s'est imposée : gérer plus rigoureusement les dépenses juridiques afin d'obtenir une plus grande valeur pour les services reçus.



Avec des budgets plus restreints alloués aux services juridiques externes, les entreprises ont aussi commencé à avoir recours à des fournisseurs de services juridiques alternatifs.⁵ Mais un grand nombre d'entre eux ont fait affaire avec des sous-traitants principalement pour diminuer le coût des ressources, non pas pour procéder à une transformation réelle de la prestation des services. En même temps, le secteur juridique a commencé à atteindre les limites du modèle traditionnel de l'externalisation et des appels d'offres pour ajouter de la valeur, compte tenu de la complexité croissante d'un monde où les dépenses sont limitées.

Au cours des dernières années, les services juridiques internes ont beaucoup évolué – certains d'entre eux sont maintenant de la taille des grands cabinets d'avocats. Grâce aux économies

3 Bill Henderson, « How Much Are Corporations In-Sourcing Legal Services? » (2 mai 2017), en ligne : Legal Evolution <https://www.legalevolution.org/2017/05/003-inhouse-lawyers/>

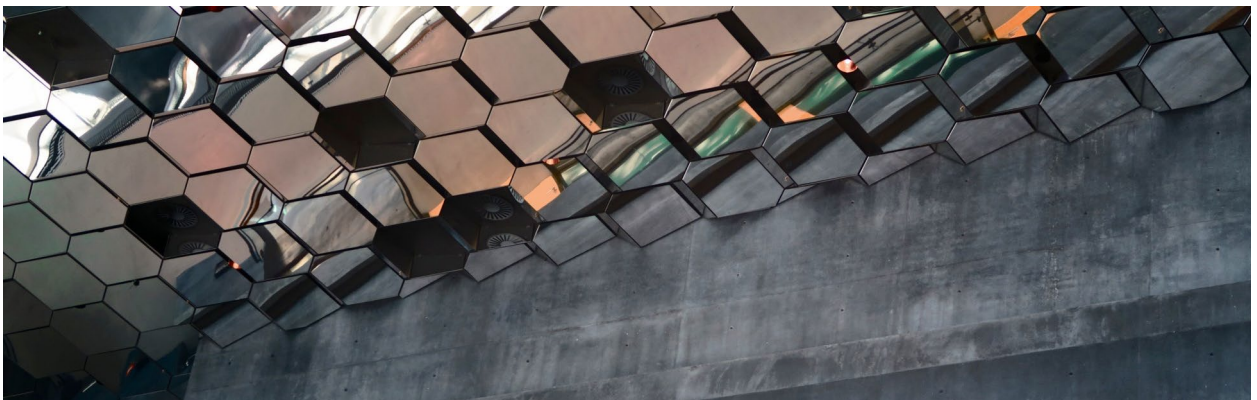
4 Idem

5 Casey Flaherty et Jae Um, « ALSPs: Already Here & Looking Upmarket » (20 septembre 2018), en ligne : Law.com <https://www.law.com/2018/09/20/alsps-already-here-looking-upmarket/>

qu'elles ont réalisées en étant moins dépendantes des cabinets externes, les entreprises ont déterminé qu'elles avaient, avec les gains d'efficacité découlant de l'amélioration de leurs services juridiques, un autre moyen efficace de gérer leurs budgets juridiques restreints. Bien qu'ils apprécient les conseils juridiques stratégiques et spécialisés, les services internes ne veulent plus – à juste titre – payer de taux horaires élevés pour un volume toujours croissant de tâches courantes et répétitives. Ils veulent plutôt consacrer leurs ressources internes limitées à des activités plus stratégiques. Par conséquent, il est extrêmement important pour eux de trouver des façons de rationaliser, d'éliminer, de systématiser ou d'automatiser les tâches juridiques courantes. Des sondages menés en 2017 et 2018 ont révélé que la plupart des responsables des affaires juridiques canadiens ne prévoient pas que leur service grossira au cours de l'année à venir⁶. Cette contrainte de ressources, combinée à la complexité croissante des enjeux commerciaux, est la principale motivation de l'innovation en matière de prestation de services. Selon le même ensemble de sondages, les responsables des affaires juridiques ont mentionné la gestion des connaissances, la gestion des talents et l'adoption de la technologie comme des domaines importants pour augmenter l'efficacité et améliorer les activités⁷.

En cette nouvelle ère, une collaboration accrue et la résolution de problèmes en partenariat entre les avocats internes et les avocats externes ont un potentiel énorme d'accroissement de l'efficacité, d'augmentation de la qualité et de création de valeur. Pour que ce partenariat fonctionne, il faut qu'il intègre les connaissances d'affaires de base et le pragmatisme des conseillers juridiques internes, en y ajoutant les compétences complémentaires et l'adaptabilité des cabinets d'avocats. Ensemble, les avocats constituent une force efficace pour permettre une prise de décisions d'affaires optimales et éclairées, surmonter les obstacles commerciaux épineux et améliorer la rentabilité malgré la complexité croissante des affaires.

À mesure que les entreprises adoptent la transformation numérique, la mondialisation qui en résulte de même que les complexités réglementaires et juridiques demandent l'intervention de conseillers avertis ayant de l'expérience à la fois en droit et dans d'autres disciplines. Dans le cadre de sondages récents, des responsables des affaires juridiques canadiens ont indiqué qu'améliorer le fonctionnement de leurs services pour en faire une fonction d'affaires stratégique est l'une de leurs plus grandes priorités à l'interne⁸. D'autres études confirment qu'ils reconnaissent le rôle crucial des cabinets d'avocats pour accroître la valeur commerciale de l'expertise juridique. Même dans un contexte où les entreprises cherchent à diminuer les dépenses juridiques, un sondage mené en 2017 auprès de plus de 200 avocats d'entreprise – la plupart d'entre eux responsables de services juridiques – a révélé qu'ils considéraient la réactivité, la connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité, et une expertise spécialisée approfondie comme les facteurs les plus importants dans le choix d'un cabinet d'avocats externe⁹. En un mot : des spécialistes de la résolution de problème axés sur la collaboration.



6 McCarthy Tétrault, sondages sur les ateliers CoLab^{MC} de Design Thinking, 2017 et 2018

7 *Idem*

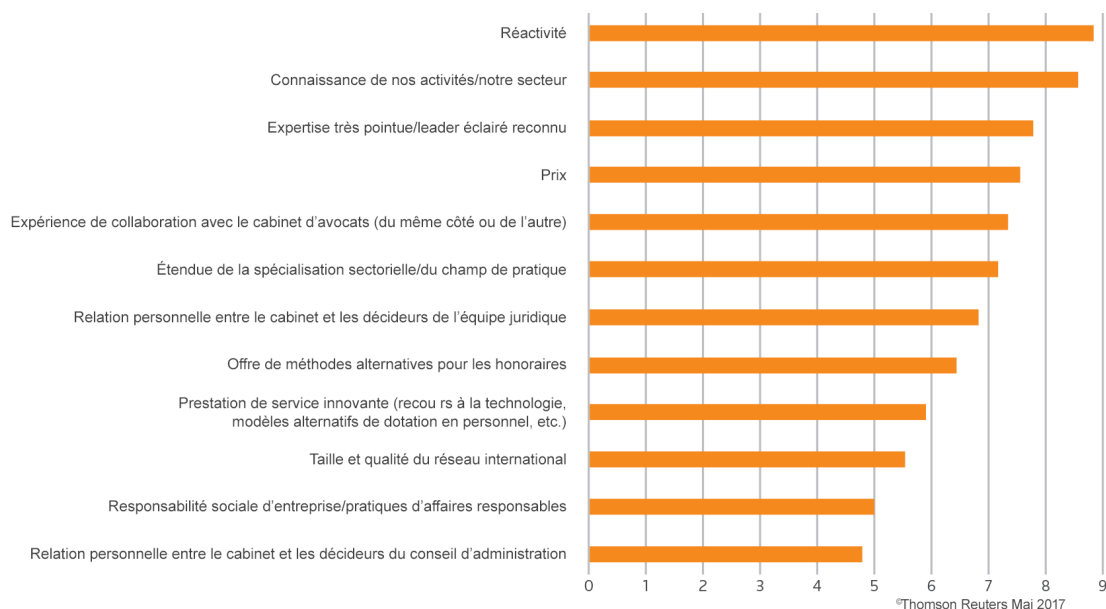
8 *Idem*

9 « Standing out from the crowd: What businesses value most from their law firms », pdf en ligne (dernière visite le 5 mars 2019) : Thomson Reuters

<https://legalsolutions.thomsonreuters.co.uk/content/dam/openweb/documents/pdf/uki-legal-solutions/report/thomson-reuters-standing-out-fromt-the-crowd-legal-differentiation-report.pdf>

Facteurs importants dans le choix des cabinets

LE SCORE SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10¹⁰



Le sondage révèle que l'utilisation de la technologie est de plus en plus importante. La prestation de services novateurs grâce à la technologie est en effet un facteur plus décisif lors du choix d'un cabinet d'avocats que les relations personnelles, la responsabilité sociale du cabinet, ou encore la taille ou la portée des réseaux internationaux.

Selon Acritas, société de recherche sur le secteur juridique, un pourcentage étonnant de 69 % des services juridiques d'entreprise aux États Unis estiment qu'ils n'ont pas vu un de leurs cabinets d'avocats ou fournisseurs de services juridiques innover au cours des 12 mois précédents¹¹. Par conséquent, les clients se tournent de plus en plus vers d'autres fournisseurs pour trouver les ressources flexibles, les processus efficaces et les solutions technologiques dont ils ont besoin. S'ils veulent continuer à être pertinents pour les clients, les cabinets d'avocats doivent accélérer leurs efforts de transformation. Non seulement cela sera à leur avantage et à celui des entreprises qu'ils servent, mais cela offrira des possibilités stimulantes à la prochaine génération d'avocats. Aujourd'hui, on n'acquiert plus de l'expérience en passant de longues heures à étudier des documents, mais de plus en plus – et plus tôt dans la carrière – en réfléchissant à la manière de résoudre les problèmes des clients. Avec la technologie avancée nécessaire à l'exécution de tâches comme l'administration de la preuve électronique, soutenue par l'automatisation des processus manuels et l'abondance d'applications permettant d'augmenter la productivité, les avocats peuvent maintenant adopter une approche plus complète et plus informée plutôt que de se noyer dans la gestion documentaire.

Malgré ces nouveautés, quelque chose ne change pas : la recherche d'une valeur plus élevée. On a besoin de nouveaux modèles de prestation de services juridiques qui comprennent des approches rationalisées et des capacités d'analytique des données afin de permettre aux avocats d'offrir aux entreprises un soutien de plus en plus rentable, perfectionné et stratégique.

10 *Idem*

11 « 69% of all law firms and legal services suppliers fails to offer innovation, their clients tell Acritas » (15 mars 2018), en ligne : Acritas <https://www.acritas.com/news/69-all-law-firms-and-legal-services-suppliers-fail-offer-innovation-their-clients-tell-acritas>

L'agilité de la jeune pousse au service du cabinet traditionnel

Créer de la valeur dans le milieu juridique exige de nouveaux modèles d'affaires et un écosystème évolutif axé sur la collaboration – non seulement entre les services internes et les cabinets d'avocats, mais aussi avec les fournisseurs de services juridiques alternatifs, les entreprises technologiques et les autres fournisseurs de services.

Pour répondre aux besoins des clients qui évoluent dans un milieu d'affaires interconnecté et en constante évolution, McCarthy Tétrault a repensé et réinventé certaines de ses offres de services. C'est ainsi qu'est né **MT>Divisions**. Ce modèle hybride visionnaire allie les plus de 150 ans d'excellence du cabinet dans l'offre de services juridiques et des méthodes de prestation innovantes. MT>Divisions collabore avec des consultants en affaires et en technologie pour offrir des solutions intégrées à ses clients.

Cette nouvelle plateforme cherche à réunir le meilleur de deux mondes : l'esprit d'entrepreneuriat, la souplesse et la flexibilité des entreprises en démarrage, et l'accent mis sur la qualité et le calibre d'un cabinet d'avocats parmi les plus importants au Canada, les plus actifs à l'échelle mondiale et les plus réputés.

- **MT>Divisions** regroupe de nouvelles entités qui ont été acquises ou développées par McCarthy Tétrault. Chaque entité fonctionne de façon indépendante et recourt aux services de consultants en affaires, en données et en technologie afin d'offrir aux clients des solutions intégrées. MT>Divisions comprend actuellement MT>3, MT>Réseau, MT>Jeu et MT>*plus*. Chaque division repose sur une plateforme d'exploitation allégée, MT>Centrale.
- **MT>Centrale** est la plateforme d'exploitation allégée et évolutive de MT>Divisions. Elle est fondée sur un environnement infonuagique qui répond aux besoins RH, financiers et opérationnels des nouvelles coentreprises MT. Grâce à la technologie de pointe et à l'équipe souple de spécialistes de MT>Centrale, les secteurs d'activité MT se déploient et évoluent rapidement, avec des coûts indirects moindres et sans doublages. Cette plateforme d'innovation d'affaires permet aussi de tester de nouvelles technologies dans un environnement agile avant de les déployer à l'échelle du cabinet.
- **MT>3** (auparavant Wortzmans) est le chef de file des cabinets d'avocats spécialisés dans la prestation de services et de conseils en gestion de l'information numérique. MT>3 répond au besoin d'une approche multidisciplinaire de la prestation de services avec une équipe d'avocats plaidants, d'analystes techniques et de gestionnaires de projets possédant une vaste expérience des procès conjugée à une connaissance étendue de la preuve électronique et de son administration. S'appuyant sur une technologie d'apprentissage machine évoluée, MT>3 trouve l'aiguille virtuelle dans une botte de foin de multi-téraoctets, et ce, de façon économique. Avec son équipe multidisciplinaire hautement spécialisée, MT>3 va au-delà de la prestation de conseils juridiques traditionnels et propose un large éventail de services juridiques, stratégiques et techniques dans le cadre de l'administration de la preuve électronique, de la gouvernance de l'information et de la stratégie technologique.
- **MT>Réseau** (auparavant MT>SurDemande) est une communauté grandissante d'avocats contractuels indépendants de premier plan, soutenus par la plateforme McCarthy Tétrault. MT>Réseau met rapidement à la disposition de ses clients des ressources adaptées et flexibles qui ont acquis de l'expérience au sein de cabinets d'avocats de renom ou en entreprise, afin de répondre à leurs besoins particuliers. MT>Réseau collabore de façon créative avec les clients, en les mettant en contact avec des avocats alliant le pragmatisme, les compétences et l'expérience appropriées, qui s'appuient sur des technologies, des outils et des processus novateurs. MT>Réseau offre le niveau optimal de soutien juridique adapté aux besoins des clients qui i) nécessitent des ressources juridiques intégrées leur permettant de combler des absences de courte durée ou de gérer une surcharge de travail de façon temporaire, ii) ont besoin d'aide à n'importe quel niveau dans le cadre de projets ou iii) souhaitent rationaliser des tâches juridiques courantes à volume élevé.

➤ **MT>Jeu** offre des services de consultation mondiale pour les enjeux d'affaires à la fois traditionnels et numériques du secteur du jeu dans plusieurs domaines : sports électroniques, sports de fiction, jeux, jeux en ligne, loteries et paris sportifs. Représentant elle aussi un modèle novateur de prestation de services, cette coentreprise détenue à 50 % par McCarthy Tétrault offre des conseils d'affaires techniques et stratégiques dans ce secteur émergent en s'appuyant sur les services juridiques du cabinet.

➤ **MT>iplus** est un réaménagement de la pratique nationale de l'immigration de McCarthy Tétrault. L'équipe de conseillers juridiques, de parajuristes et de paraprofessionnels adopte une approche holistique pour traiter les aspects personnels et professionnels liés à la réinstallation de personnes qualifiées provenant de l'étranger. Cette division en propriété exclusive de McCarthy Tétrault tire parti d'applications infonuagiques de productivité et d'outils évolués de gestion de documents et des processus d'immigration pour aider les clients à traiter et à gérer efficacement l'ensemble des documents requis.

Chaque secteur d'activité de MT>Divisions, qui s'appuie sur la plateforme d'exploitation et technologique de pointe MT>Centrale, fait appel à des approches sur mesure pour fournir les services aux clients en fonction du mandat global qui est d'offrir de la qualité et de la valeur.

MT>Divisions s'est engagée à établir des partenariats fructueux avec nos clients grâce aux atouts ci-dessous :

- Une profonde compréhension des besoins, des occasions et des enjeux propres aux secteurs visés, dans le but de fournir des solutions personnalisées.
- Une exécution plus rapide des projets pour gagner du temps, respecter les échéances et accélérer les transactions.
- La simplification, l'élimination, la systématisation ou l'automatisation de tâches juridiques courantes.
- L'amélioration générale de la qualité et de l'uniformité des services juridiques, ainsi que de la prévisibilité des coûts.

Ces secteurs contribuent tous à la rentabilité du cabinet et de ses clients. MT>3 a connu une croissance importante après avoir fusionné avec McCarthy Tétrault parce que les clients ont constaté les avantages que représente la gestion de leurs besoins en matière de litiges, d'administration de la preuve électronique et de gestion des données sous le même toit. MT>3 a aussi continué à offrir des services d'administration de la preuve électronique à d'autres cabinets d'avocats, en mettant en place les mesures d'isolement adéquates, et grâce à sa réputation d'excellence. MT>Réseau, créé à l'origine comme une agence de placement permettant de répondre aux besoins d'affectations des clients, fait maintenant partie des solutions clients, comme des projets de gestion de contrats à grande échelle à l'aide de l'intelligence artificielle. MT>Jeu et MT>iplus sont plus nouveaux sur le marché, mais génèrent déjà beaucoup d'intérêt de la part des clients en raison de leurs services intégrés de façon unique.

Remporter une triple victoire : l'avenir prometteur des services juridiques

De plus en plus, les entreprises sont à la recherche de fournisseurs de services qui travaillent en partenariat avec elles en leur offrant l'expertise précise et exceptionnelle dont elles ont besoin dans un monde où les lignes s'estompent entre les conseils juridiques, stratégiques et techniques. Les prestataires de services juridiques d'avant-garde qui entendent l'avenir et les possibilités offertes par ce nouveau contexte seront les alliés dont les entreprises auront besoin pour atteindre leurs objectifs et s'adapter rapidement aux réalités émergentes.

Ceux qui pourront offrir de la valeur à moindre coût et avec souplesse remporteront une triple victoire pour leurs clients, le cabinet et ses avocats, et les autres fournisseurs de services juridiques.

Les clients tireront profit d'une relation plus étroite avec leurs prestataires de services et profiteront d'un guichet unique intégré qui offrira une expertise avancée et une connaissance approfondie de leurs activités. Les barèmes tarifaires souples qui découlent de modèles de prestation de services alternatifs permettront de mieux aligner les honoraires et de générer de la valeur.

De même, les cabinets d'avocats apprennent à mieux comprendre les besoins de leurs clients. Leurs avocats ont la possibilité de collaborer plus étroitement avec les autres prestataires de services et les conseillers juridiques internes afin d'établir des connaissances et des solutions pratiques dans les domaines les plus pertinents pour l'entreprise.

Les avocats vivent un moment unique de leur histoire. Ils ont devant eux des possibilités nombreuses d'effectuer un travail plus significatif, en étant les « cerveaux » des services juridiques, tandis que les menus détails sont traités avec précision par l'innovation et l'automatisation. Des équipes multidisciplinaires offrent perfectionnement des compétences et apprentissage interorganisationnel, tandis que les nouveaux modèles mis en place pour offrir des ressources présentent une troisième façon de faire une carrière juridique. Le parcours professionnel qui se développe allie les possibilités d'apprentissage associées au travail classique dans un cabinet d'avocats à l'agilité propre à une jeune pousse et à l'intégration fonctionnelle propre aux conseillers juridiques d'entreprise. Le talent des avocats, qui est de repérer et de résoudre les problèmes complexes, sera bonifié à la fois par l'analytique des données et par une plus grande collaboration interdisciplinaire. Cette transformation du secteur juridique renforcera le rôle central des avocats dans la protection et le soutien de la règle de droit comme système d'exploitation de l'activité économique. Les nouveaux modèles d'entreprise qui en résulteront favoriseront la pérennité du succès dans un monde des affaires qui évolue rapidement.

Pour obtenir plus d'information, communiquez avec :



Susan Wortzman
*Fondatrice de MT>3,
associée*
swortzman@mt3.ca



Matthew Peters
*Leader national,
Innovation, associé*
mpeters@mccarthy.ca



Judith McKay
*Chef, Innovation
service-client*
jmckay@mccarthy.ca

VANCOUVER

Suite 2400, 745 Thurlow Street
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 0C5

CALGARY

Suite 4000, 421 7th Avenue SW
Calgary (Alberta) T2P 4K9

TORONTO

Suite 5300, TD Bank Tower
Box 48, 66 Wellington Street West
Toronto (Ontario) M5K 1E6

MONTREAL

Bureau 2500
1000, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 0A2

QUÉBEC CITY

500, Grande Allée Est, 9e étage
Québec (Québec) G1R 2J7

NEW YORK

55 West 46th Street, Suite 2804
New York, New York 10036
ÉTATS-UNIS

LONDRES

125 Old Broad Street, 26th Floor
London EC2N 1AR
ROYAUME-UNI