

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

dossier p.35

Carrière : de **belles opportunités** à saisir pour les **juristes d'entreprise**



entretien 6

Stéphane Braconnier,
président de l'université
Paris 2 Panthéon-Assas



dossier 17

Compliance & gestion
des **risques** : êtes-
vous opérationnel ?



dossier 45

Rayonnement du
droit en **France** et
dans les **entreprises**



La 1^{ère} carte utilisable partout* sur le réseau Mastercard. Découplez l'expérience de vos salariés



 **Bénéficiez du plus grand réseau**
+ de 30 millions de commerçants
partout en France et à l'étranger

 **Payez en magasin et sur internet**
en plusieurs fois, au centime près
en sans contact, avec un code secret

 **Distribuez vos dotations en toute sécurité**
sur une carte valable jusqu'à 3 ans et
échangeable en cas de perte ou de vol

 **Gérez les dotations de vos salariés**
en quelques clics avec une interface conviviale
Fini le papier, le stockage et l'envoi

 **Simplifiez votre gestion RH et CSE**
Infos: www.vazivacard.com
Email: contact@vazivacard.com

 **Plus de 10'000 offres à prix réduits**
Découplez le pouvoir d'achat de vos salariés
avec le site d'avantages loisirs billetterie

* dans le respect de la réglementation en vigueur.

Mastercard® et l'image de marque Mastercard® sont des marques déposées de Mastercard® International Incorporated.



**Directions juridiques,
atout stratégique** 48



Les frères Wright 14



Justice climatique 28



Formation continue 53

05 édito

Dynamisme & influence

06 interview

« Les juristes d'entreprise sont les bienvenus à l'université ! »

09-11 nominations

12 nouveaux administrateurs 2021

12 Besma Boumaza, directrice juridique & compliance groupe chez Accor

13 Antoine de La Chapelle, *general counsel* du groupe Latécoère

14 icône du droit

Les frères Wright, des pionniers à cheval sur leurs droits

dossier

17 Compliance & gestion des risques : êtes-vous opérationnel ?

18 La compliance en entreprise : de la théorie à la pratique

20 Digitalisation & compliance font bon ménage !

23 L'évaluation des tiers en mode digital

24 Dynamiser la cartographie des risques juridiques par l'innovation digitale

26 tendance

Anticiper le rebond dans les opérations de M&A

28 jurisprudence

Justice climatique : les questions posées par l'affaire Shell

32 droit management et stratégies

Société à mission : des opportunités aux risques

dossier

35 Emploi : tous les voyants sont au vert !

36 Les recrutements sont au beau fixe

38 Préparez-vous à réussir votre recherche d'emploi

42 digit@

L'intelligence juridique a-t-elle besoin de l'open data judiciaire ?

dossier

45 Rayonnement du droit en France et en entreprise

46 Les professions juridiques, un poids lourd de l'économie française

48 Les directions juridiques, l'atout stratégique des entreprises

53 compétences

Le défi de la formation continue pour les juristes

56 presta

Quantifier le risque juridique en quelques clics

en région

59 Les délégations font le plein de projets et de partenariats !

62 La Normandie, une région en action !

63 La DJ au cœur de la RSE des entreprises

64 Il y a 150 ans : naissance du droit local

65, 66 & 67 **actus**

68 - 69 **agenda AFJE**

JEm
JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N° 40 - Novembre 2021

10^e année

Publication trimestrielle

Numéro tiré à 5 000 exemplaires

ISSN : 2274-0104

Un encart jeté DALLOZ dans ce numéro.

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901

5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org

Directeur de la publication : Marc Mossé

Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet

Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis

Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Marc Mossé (Microsoft France), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (FFT), Julie Demia (Euro Media Group), Ian Kayanakis (Segula), Gauthier de la Revelière (Radiall).

Conception éditoriale : Wordsmith

Ont collaboré à ce numéro : Audrey Benguira, Éric Croizet, Laurence Cuillier, Aurélie Delfieu, Allan Demarle, Nathalie Dubois, Carine Guicheteau,

Jean-Guy Mahaud, Antoine Masson, Valérie Quesnel, Christophe Roquilly, Anne-Emmanuelle Rousseau, Stéphanie Smatt Pinelli, Dominique Stucki, Karine Tollemer.

Chefs de publicités : Isabelle de la Redonda :
i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42

Commercial : Emmanuel Guerin :

tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr

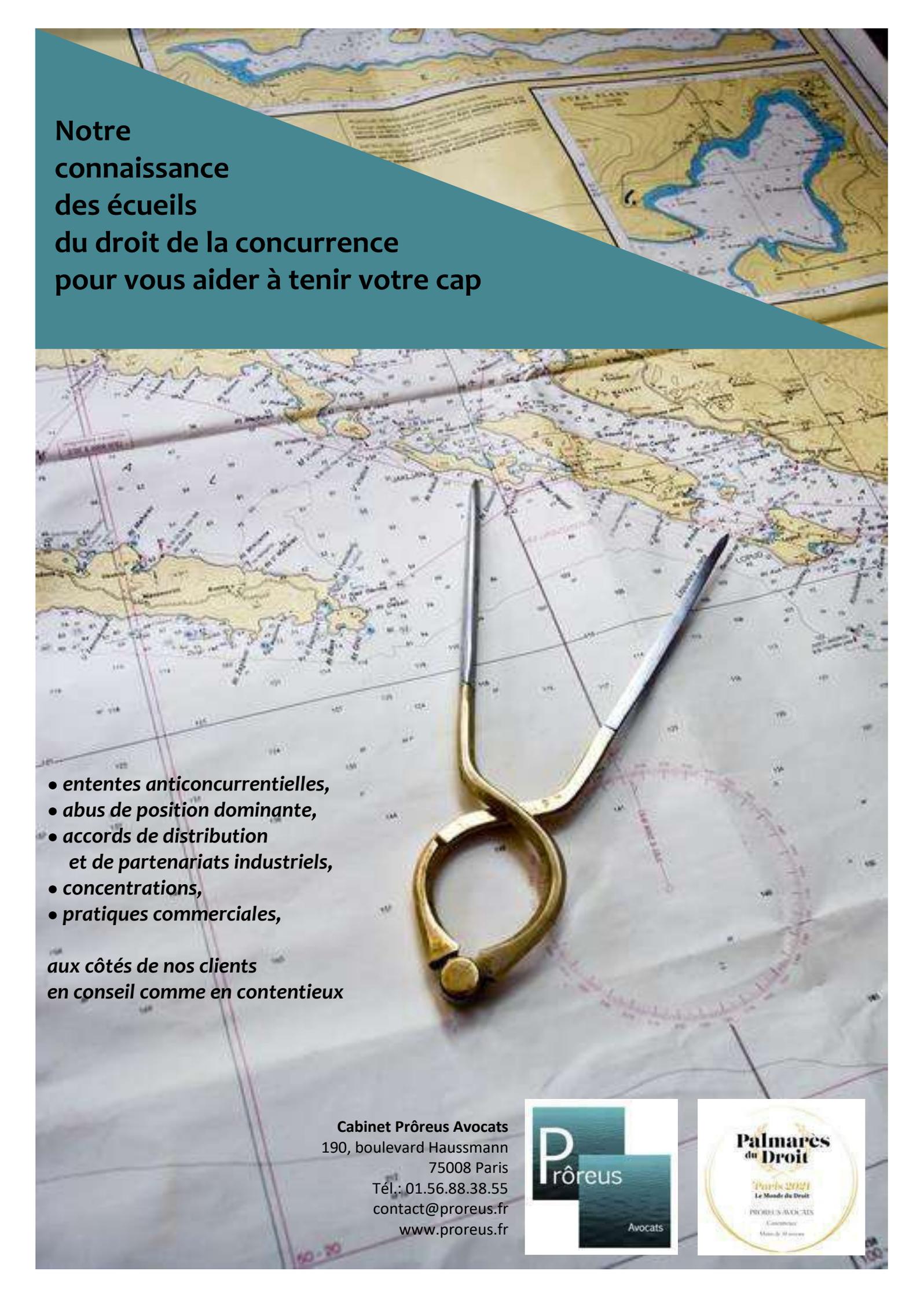
Conception graphique : Mathieu GAGNAIRE -
contact@endoktrine.com

Assistante de fabrication : Sophie Rigal

01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Photographie : Istock

Imprimeur : IMPRIMERIE DE L'ETOILE

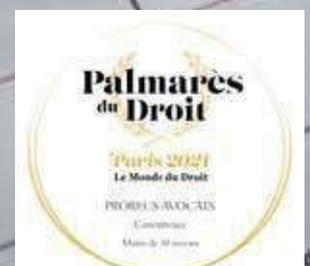


**Notre
connaissance
des écueils
du droit de la concurrence
pour vous aider à tenir votre cap**

- *ententes anticoncurrentielles,*
- *abus de position dominante,*
- *accords de distribution
et de partenariats industriels,*
- *concentrations,*
- *pratiques commerciales,*

*aux côtés de nos clients
en conseil comme en contentieux*

Cabinet Prôreus Avocats
190, boulevard Haussmann
75008 Paris
Tél.: 01.56.88.38.55
contact@proreus.fr
www.proreus.fr



“ Dynamisme & influence ”

Au fil des pages de ce numéro, vous sentirez souffler sur notre profession un vent d'optimisme, de dynamisme et de reconnaissance.

L'AFJE, en tant qu'organisation représentative de la profession des juristes d'entreprise, 7 000 membres dont 800 directeurs juridiques, observe et mesure, année après année, le renforcement, l'ascension de notre profession notamment par les indices d'augmentation des salaires, d'augmentation des effectifs dans les directions juridiques, ou encore d'extension de nos domaines de compétence. Notre association est toujours au premier rang pour incuber les évolutions de nos métiers.

Ces derniers mois, manifestement, le positionnement de notre profession au sein de l'entreprise, et en dehors, s'est encore renforcé.

Les résultats de la Cartographie des directions juridiques 2021 réalisée par LEXqi en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu confirment que le rôle de la direction juridique est de plus en plus stratégique pour le fonctionnement des entreprises (p. 48). C'est une tendance observée depuis plusieurs années, que la crise de la Covid-19 est venue affirmer. La valeur ajoutée de la direction juridique au sein d'une entreprise est désormais mieux reconnue et son périmètre augmente encore.

Le marché de l'emploi est aussi à un tournant, la demande est de plus en plus forte, les différents acteurs du marché nous le confirment (p. 36), et nous le constatons tous les jours avec la création de notre page dédiée - AFJE JOBS - aux offres d'emploi pour les juristes d'entreprise. En à peine trois mois, grâce à cette initiative, nous avons pu partager plus de 600 opportunités pour des postes partout en France. Cela démontre bien un véritable dynamisme de cette profession qui est reconnue et recherchée.

Soyons fiers que les juristes d'entreprise soient ainsi reconnus comme une composante du service public de la justice, en témoigne l'invitation que l'AFJE a reçu pour le lancement des États Généraux de la Justice, et par conséquent tous les juristes d'entreprise qu'elle représente. Le juriste d'entreprise est un acteur et un partenaire du service public de la justice. Il est une pièce essentielle de l'État de droit. ■

Marc Mossé,
Président de l'AFJE

“

Les juristes d'entreprise sont les bienvenus à l'université !”

Directeur du master droit public économique depuis une quinzaine d'années, Stéphane Braconnier a été élu président de l'université Paris 2 Panthéon-Assas le 30 novembre dernier pour un mandat de quatre ans. Il ambitionne d'ancrer l'institution séculaire dans la modernité tout en se projetant dans l'enseignement et le droit de demain. Ce qui passe notamment par un rapprochement plus étroit avec le monde économique.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU



Stéphane Braconnier, président de l'université Paris 2

Sous quel signe placez-vous votre mandat de président ?

Si je dois résumer en un mot le projet que je nourris pour l'université Panthéon-Assas, je citerais l'ouverture.

Premièrement, l'ouverture de l'université sur son écosystème économique. Pour atteindre ce but, il est nécessaire de structurer le réseau d'anciens élèves mais aussi d'institutionnaliser les relations avec les entreprises et les cabinets d'avocats. Un certain nombre de professeurs sont des professionnels. À titre personnel, j'ai d'ailleurs toujours veillé à maintenir un lien avec la pratique professionnelle, afin de nourrir mes activités de recherche et mes enseignements, qui portent sur des matières techniques. En effet, il y a un certain nombre de matières, en particulier les matières techniques très en prise avec les problématiques économiques, que l'on ne peut enseigner à haut niveau si on ne les pratique pas, d'une manière ou d'une autre.

Mais, globalement, je constate que le monde économique reste insuffisamment représenté dans les universités. C'est dans cet esprit que j'ai proposé la création d'une fondation partenariale qui permettra de développer la coopération avec les acteurs du monde économique. Concrètement, cette structure pourrait accueillir des entreprises pour cofinancer ou "coporter" des projets de formation et de recherche. Elle pourrait voir le jour en 2022, voire au début de l'année 2023. Deuxièmement, l'ouverture s'entend au niveau international. Nous devons attirer plus d'étudiants et de collègues

étrangers et développer notre présence en dehors de nos frontières, même si nous y sommes déjà bien implantés avec, par exemple, des campus délocalisés à Dubaï, à Maurice et à Singapour.

Troisièmement, l'ouverture sur l'écosystème de l'enseignement supérieur. Une grande université sait nouer des partenariats académiques pour mener des projets innovants.

Bref, ouvrons les fenêtres de l'université ! Soyons plus ouverts pour être meilleurs. L'enjeu est de renforcer l'attractivité de nos diplômes, notamment à l'international. C'est un travail de longue haleine, qui s'inscrit sur le long terme et dans la continuité des actions menées par mes prédécesseurs. Nous ne sommes pas excellents pour l'éternité. Nous devons nous remettre en question régulièrement pour rester connectés à la réalité des besoins actuels et futurs.

L'innovation est également un élément clé de votre politique.

Sur quels aspects ?

L'innovation a en effet toute sa place à l'université, que ce soit au niveau de la vie étudiante ou des méthodes d'enseignement. Faut-il, par exemple, s'inspirer de la méthode anglo-saxonne dans lequel les principaux apprentissages, même fondamentaux, reposent essentiellement sur des cas pratiques ? Sans doute pas. Faut-il, à l'inverse, "sanctuariser" les enseignements fondamentaux dans une dimension purement théorique ? Pas davantage. Il y a probablement un juste équilibre à trouver entre la théorie, qui permet de construire un socle de connaissances, et les mises en situation, qui permettent de les approfondir.

Nous avons également de nouveaux champs à investiguer en ce qui concerne les disciplines enseignées. Au-delà des matières fondamentales, nous devons être en capacité d'enseigner et de construire le droit de demain. En effet, le droit est par exemple irrigué par le numérique et l'intelligence artificielle. Il évolue en permanence tout comme les manières de le pratiquer. Nos formations doivent être le reflet des évolutions actuelles et futures du droit. Évolution majeure, 12 cours intégralement en anglais, soit environ 450 h de cours, ont été créés

et insérés dans la maquette de licence. Enfin, nous essayons d'enrichir nos formations de modules spécifiques permettant aux étudiants de développer leurs soft skills, par le biais d'ateliers de professionnalisation. Ainsi, nous les préparons par exemple à passer des entretiens d'embauche ou à s'exprimer en public. Dans ce cadre, les entreprises ont d'ailleurs toute leur place à l'université pour apporter une meilleure vision du monde économique, pour présenter leurs attentes, pour révéler le quotidien, le positionnement et le fonctionnement de leur service juridique.

Constatez-vous une féminisation des métiers du droit ?

Il est vrai que les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les filières juridiques. Il est probable que les étudiantes s'orientent vers les carrières juridiques parce que, en tant que juristes d'entreprise, magistrates ou même avocates, elles bénéficient d'un traitement plus équitable et d'un plan de carrière plus intéressant que dans d'autres secteurs comme le commerce ou la finance. C'est en tout cas une hypothèse plausible.

Néanmoins, la féminisation n'est pas uniforme : il existe de fortes disparités entre les disciplines. Par exemple, en droit privé, la féminisation est assez marquée, alors qu'en droit public, les étudiants sont plutôt de sexe masculin.

Le métier d'avocat continue-t-il de faire de l'ombre aux autres carrières juridiques ?

La profession d'avocat reste attractive pour de multiples raisons, financières bien sûr mais aussi parce que c'est un métier formateur et de liberté. Néanmoins, les carrières sont de moins en moins linéaires. Les avocats ne le restent plus indéfiniment. Après quelques années en cabinet, certains d'entre eux bifurquent vers les entreprises, voire embrassent une carrière administrative. C'est un mouvement très clair et relativement récent. Autre constat : de plus en plus d'étudiants développent une fibre entrepreneuriale. Ils pourraient se laisser tenter par une activité libérale mais ils préfèrent créer une start-up ou de nouveaux métiers, ou intégrer des entreprises de la nouvelle économie.

*Aujourd'hui,
le rôle
du juriste
d'entreprise
s'étoffe
d'une forte
dimension
de prévention,
de compliance.*

en chiffres

L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS, PREMIÈRE UNIVERSITÉ JURIDIQUE FRANÇAISE

Fondée au 13^e siècle, l'université Paris 2 Panthéon-Assas propose un large choix de formations en droit mais aussi en sciences économiques, sciences de gestion ou encore en sciences de l'information et de la communication. L'université Paris Panthéon-Assas, c'est :

- 18 000 étudiants dont 14 000 en droit
- 2 000 enseignants-chercheurs
- 123 diplômes nationaux en licence, master, doctorat,
- 73 formations professionnelles, continues et en apprentissage
- 3 campus à l'étranger : Dubaï, Maurice et Singapour.



Enfin, le marché recherche de plus en plus des "smart lawyers", des juristes astucieux, créatifs, innovants, capables d'inventer de nouvelles solutions face aux problématiques qui leur sont confiées. Inventer et former ces "smart lawyers" est une mission toute trouvée pour les universités !

Quelle est votre vision de la fonction juridique et des juristes d'entreprise ?

La position du juriste d'entreprise, empêché de tourner en rond dans sa tour d'ivoire, qui trace des lignes rouges, n'est plus tenable depuis longtemps. C'est une vision dépassée. L'enjeu est de faire en sorte que la fonction juridique accompagne les décisions de bout en bout et intervienne en amont des projets. Le défi est d'arriver à composer avec les

règles à respecter tout en les mettant au service d'un projet économique, du développement de l'entreprise et de l'optimisation des résultats tout en sécurisant les process et l'entreprise. Nous enseignons cette logique de projet aux étudiants. Aujourd'hui, le rôle du juriste d'entreprise s'étoffe d'une forte dimension de prévention, de compliance. De manière générale, le droit a une fonction protectrice qu'il n'avait pas il y a encore quelques années. Nous assistons à une mutation du métier de juriste d'entreprise mais aussi à une très grande complexification de son quotidien. C'est cette complexification qui doit retenir notre attention car elle a une incidence sur la manière dont on structure et organise la fonction juridique.

Quelles formations continues conseilleriez-vous aux juristes d'entreprise ?

Notre université propose de nombreuses formations continues accessibles aux professionnels du droit. Je pense en particulier au DU Compliance officer, au DU Délégué à la protection des données, au DU Médiation organisationnelle et économique ou encore au DU Juriste concurrence. Ce dernier a été créé dans le cadre de l'École de Droit et de Management de Paris, dont l'AFJE est partenaire, et en collaboration avec des entreprises partenaires.

Que pensez-vous de la construction d'une grande profession du droit ?

C'est dans l'air du temps. Nous élaborons d'ailleurs nos formations sur la base d'un socle commun puis nous les spécialisons au fur et à mesure. Néanmoins, la pratique représente un obstacle, car tout est organisé autour de professions qui ont chacune leur rôle à jouer. De manière générale, je suis favorable à la transversalité entre formations. Aux universités d'inventer cette transversalité tout en tenant compte de la réalité du terrain, en maintenant les exigences des disciplines spécifiques.

Selon vous, quelle est la place du droit en France ?

La place du droit en France me paraît équilibrée et de plus en plus importante, sans pour autant tomber dans la judiciarisation exacerbée des relations sociales. Néanmoins, le droit est insuffisamment connu et maîtrisé. Notre mission, en tant qu'acteur du monde juridique, est d'assurer la diffusion et la connaissance du droit dans la société et notamment auprès des plus jeunes. Par exemple au lycée, l'un des enjeux consiste à mieux faire connaître l'option "Droit et grands enjeux du monde contemporain". Et pourquoi ne pas aller au-delà en créant une nouvelle spécialité dédiée à la matière juridique ? Une certitude : l'université doit savoir travailler l'amont, aller dans les lycées et former les enseignants du secondaire. ■



Laetitia Ménasé
est promue secrétaire
générale de Canal+



Membre du comité exécutif de Canal+ et directement rattachée à Maxime Saada, président du directeur du groupe, ainsi qu'à Frédéric Crépin, membre du directoire et

secrétaire général de Vivendi, Laetitia Ménasé chapeaute désormais le juridique sur l'ensemble du groupe sur toutes ses géographies, les affaires règlementaires, ainsi que les affaires publiques. Elle conserve par ailleurs ses fonctions de secrétaire générale de Dailymotion.

Diplômée de l'ESSEC (2003) et titulaire d'un magistère de droit des affaires et fiscalité (Paris II, 2006), elle débute sa carrière en 2006, comme avocate au sein du cabinet Bredin Prat pour y traiter des problématiques de fusions-acquisitions, notamment transfrontalières. Elle intègre la direction juridique de Vivendi en 2012 en tant que directeur droit des sociétés et fusions-acquisitions et se voit confier de nombreux dossiers tels que l'acquisition d'EMI par Universal Music, la sortie du groupe Lagardère du capital de Canal + France, la cession par Vivendi du Groupe Maroc Telecom, l'acquisition de Dailymotion en 2015, celle des Studios de Boulogne un an plus tard ou encore l'investissement dans le groupe Banijay Zodiak. En décembre 2016, Laetitia Ménasé est nommée directrice juridique de Canal+ et secrétaire générale de Dailymotion.

Florence Knafou
est nommée directrice
juridique de Fremantle
France

Titulaire d'un master 2 de droit des activités numériques (Paris V, 2005), elle a rejoint le groupe spécialisé dans la création et production de formats en 2007, en tant que juriste, avant d'être nommée responsable juridique en 2012.

Valérie Valais quitte Dassault Systèmes pour
l'équipementier technologique Lacroix

Après 12 ans passés au sein du groupe Dassault Systèmes, Valérie Valais a choisi de rejoindre l'équipementier technologique Lacroix en tant que *vice-president executive legal & compliance*. La juriste n'a jamais caché son goût pour les nouvelles technologies. Après l'obtention d'un DESS en droit du commerce extérieur et du diplôme du CDCI (Centre de droit du commerce international) de Tours (1993), elle débute sa carrière à l'OCDE comme consultante. Mais c'est en 1995 qu'elle tombe véritablement dans le bain du droit des nouvelles technologies et du numérique, en intégrant Candle Corporation, un éditeur californien de logiciels de gestion de performance des systèmes et des applications informatiques, racheté par la suite par IBM. Elle en devient responsable juridique France et Benelux. Poursuivant sur sa lancée, elle rejoint le groupe américain Hewlett-Packard, en 1999, en tant que juriste d'affaires internationales, puis Microsoft, en 2003, en tant que juriste d'affaires internationales France et MEA. Pour finalement intégrer le groupe Dassault Systèmes en 2009, grimpant patiemment les marches, d'abord comme senior legal director, puis comme *senior director public affairs & corporate development*, pour devenir, en 2019, *vice-president global affairs & sustainability*.



Roy Papatheodorou
nouveau *general counsel* de Sanofi

Roy Papatheodorou prendra les fonctions de *general counsel* de Sanofi, membre du comité exécutif, le 1^{er} février 2022. Il remplacera Karen Linehan qui prendra sa retraite à la fin de l'année.

Titulaire d'un LLB de King's College (Londres, 2002), Roy Papatheodorou débute sa carrière chez Linklaters, à Londres, en 2004, où il se spécialise en corporate, avant d'intégrer l'expert des médicaments génériques Actavis en 2011, en tant qu'*executive vice president general counsel*. Il rejoint ensuite Novartis en 2014, en tant que *head legal transactions*, avant d'être nommé *general counsel* de Novartis Pharmaceuticals.



Jérôme Nguyen
est vice president - *chief of staff* d'Airbus

Jérôme Nguyen devient *vice president - chief of staff* auprès du *general counsel* d'Airbus, John Harrison, qu'il assiste dans la gestion de la fonction *legal & compliance* du groupe. Il prend également le rôle de *head of legal operations*, et sera en charge de la data collection, du knowledge management et de la digitalisation de la fonction.

Titulaire d'un DESS de droit européen (Paris I, 2001) et d'un DEA de droit des affaires et de l'économie (Paris I, 2002), il débute sa carrière d'avocat, spécialisé en droit de la concurrence, chez Linklaters en 2003, avant d'intégrer Ashurst trois ans plus tard. Il rejoint Airbus, en 2008, en qualité de *senior legal counsel antitrust*, puis il est nommé *head of antitrust* en 2013, puis *head of legal* des activités spatiales en 2018.



Sophie Vernier-Reiffers

est nommée directrice juridique et de l'engagement durable de Peugeot Frères



Sophie Vernier-Reiffers remplace Thierry Mabillet de Poncheville dans ses fonctions de directeur juridique, qui a été promu directeur général. Le poste de directrice de l'engagement durable est, quant à lui, nouvellement créé.

Elle est titulaire d'un DEJA de droit espagnol (Nanterre, 1998) et d'un DEA de droit de l'entreprise (Paris Dauphine, 1999). Elle débute comme avocate en droit des sociétés chez Taj en 2000, avant de rejoindre De Gaulle Fleurance & Associés trois ans plus tard. En 2008, elle intègre Peugeot Invest en tant que directeur juridique adjoint et secrétaire du conseil. Elle initie la démarche ESG de Peugeot Invest en 2016, puis l'étend par la suite à l'ensemble des entités du groupe familial Peugeot.

Pernod Ricard

réorganise sa direction juridique



■ **Antoine Brocas** est nommé *chief ethics & compliance officer*. S'il n'assume plus les fonctions de directeur juridique des affaires corporate, il conserve toutefois celles de secrétaire du conseil et de membre du comité de direction de Pernod Ricard HQ. Il travaille en collaboration avec les sociétés de marques et de marché pour transformer la conformité en une opportunité business. Il est en charge de la définition, du développement et de l'adaptation de la stratégie du groupe en matière de conformité. Il est également responsable de la mise en œuvre et du déploiement du programme de conformité de Pernod Ricard.

Titulaire d'un magistère de droit anglo-américain (Nanterre, 2005) et d'un LLM de *Cornell Law School*, Antoine Brocas débute sa carrière comme avocat, inscrit aux barreaux de Paris et de New York. Il exerce chez Orrick Rambaud Martel (2006-2007), puis chez White & Case New York (2007-2009), avant de revenir chez Orrick pour intervenir sur des dossiers de M&A et de restructuring. Il a intégré Pernod Ricard en 2013, comme senior legal counsel, avant d'être envoyé à Dublin, comme directeur juridique d'Irish Distillers en 2015. Trois ans plus tard, il est nommé directeur juridique des affaires corporate du groupe.



■ En parallèle, **Jonathan Bay** devient *legal director - M&A, financing & corporate*, reportant désormais directement à Anne-Marie Poliquin, et non plus à Antoine Brocas. Il rejoint la *senior legal leadership team*. Il est responsable de toutes les fusions et acquisitions, des financements et des projets et contrats corporate. Titulaire d'un DJCE-master 2 de droit des affaires (Paris II, 2007), il débute sa carrière comme avocat chez Willkie Farr & Gallagher en 2009, avant d'intégrer Weil, Gotshal & Manges deux ans plus tard. Il rejoint Pernod Ricard en 2005 en tant que *legal counsel M&A and financing*, avant d'être nommé *senior legal counsel*

M&A and financing l'année suivante, puis *legal head of M&A and financing* en 2018.

Cyrine Abdelmoula,

nouveau *group head of legal* de Bagatelle

En charge de tout le juridique du groupe, Cyrine Abdelmoula assure notamment la gestion des relations entre actionnaires et investisseurs, des relations avec les conseils étrangers impliqués dans chaque nouvelle ouverture de restaurant (hors France), ainsi que la négociation des nouveaux deals.

Avocat aux barreaux de Paris et de New York, et titulaire d'un master 2 de droit des affaires et fiscalité (2007) et d'un LLM de Boston University School of Law (2009), elle débute sa carrière chez Orrick en 2010, avant de rejoindre DLA en 2014 où elle exerce aux côtés de Noam Ankri, puis le suit chez Ashurst, en tant que *counsel*, en 2018.



Blanche Savary de Beauregard

rejoint DNA Script comme *general counsel*



En charge de la structuration d'une équipe juridique au niveau international, Blanche Savary de Beauregard prend la responsabilité de tous les aspects juridiques liés à la gouvernance du groupe qui compte déjà 130 salariés, notamment les relations avec les actionnaires et les investisseurs, sans oublier la gestion des contrats et l'ensemble des problématiques touchant au corporate. Elle se voit également confier les affaires publiques.

Après l'obtention d'un master 2 de droit des affaires et fiscalité (Paris I, 2009), elle débute sa carrière chez Cleary Gottlieb Steen & Hamilton en 2011, au sein de l'équipe fiscale. En 2016, elle rejoint l'équipe de Thomas Perrot chez Skadden Arps. Suivant ses passions pour l'hyper technologie, elle intègre, en 2018, la société Ledger comme directrice fiscale. Un an plus tard, elle est nommée *head of M&A, tax & customs* et participe à divers projets corporate, notamment la signature d'une joint-venture à Gersey et, bien sûr, à la levée de fonds de série C valorisant l'entreprise 1,5 Md\$ lui permettant d'accéder au fameux statut de licorne française.

Anne-Gaëlle Tricot

rejoint Areva SA en qualité de directrice juridique

Anne-Gaëlle Tricot est rattachée à Philippe Braidy, directeur général. Elle est membre du comité de direction. Elle a pour mission de sécuriser les engagements juridiques et financiers d'Areva décidés lors de la restructuration de la filière nucléaire en 2015. Diplômée de l'IEP de Paris (2005), elle débute sa carrière en tant qu'avocate chez BFPL en 2008, avant d'intégrer Bignon Lebray & Associés trois ans plus tard, Veil Jourde en 2013, puis Stas & Associés l'année suivante. Elle exerce ensuite des fonctions de responsable juridique au sein d'Areva NP qu'elle a rejoint en 2017, avant de basculer au sein des équipes de Framatome à la suite de la restructuration du groupe Areva. Elle était, depuis 2019, directrice du pôle corporate de la direction juridique de Framatome et *compliance officer*.



David Masson

prend les rênes de la direction juridique de Scalefast



David Masson devient le *chief legal officer* (CLO) de Scalefast, après plus de 15 ans comme associé en charge de la pratique propriété intellectuelle de Dentons à Paris. Il accompagnait la scale-up en tant qu'avocat, et ce depuis sa création.

Âgé de 50 ans et titulaire d'un DEA en droit des créations immatérielles (Montpellier, 1993) et docteur en droit (Montpellier, 1997), David Masson débute sa carrière chez Rambaud Martel en 1998, où il est nommé associé en propriété intellectuelle en 2004. Il rejoint, deux ans plus tard, le cabinet Salans en tant qu'associé. Il s'y voit confier en 2009 la responsabilité de l'ensemble de l'activité propriété intellectuelle en Europe, puis celle de la France en 2015.

Jordan Zaluski

intègre l'insurtech française Lovys en tant que *head of legal & compliance*

En charge de l'activité juridique et de la conformité de Lovys, Jordan Zaluski assure notamment la gestion des relations avec les investisseurs et partenaires. Il accompagne en outre l'assurtech dans le cadre de son développement international et ses opérations stratégiques.

Avocat aux barreaux de Paris et de New York et titulaire d'une maîtrise de sciences de gestion (Paris-Dauphine, 2006), d'un LLM *banking, corporate and securities law* (University of Pennsylvania, 2007), ainsi que d'une maîtrise en droit international des affaires (Paris I, 2008), Jordan Zaluski débute sa carrière d'avocat à Londres chez Ashurst en 2008, avant d'intégrer Franklin à Paris deux ans plus tard. Spécialiste des opérations de marchés de capitaux (en particulier des émissions d'obligations *high yield*) et de financement bancaire, il conseille des banques d'investissement et des émetteurs dans le cadre de dossiers de restructuring et de LBO. Après une expérience chez Goldman Sachs à Londres (2011-2012), il intègre White & Case à Paris (2013-2016), puis Cahill Gordon & Reindel Outre-Manche (2016-2018) et enfin Milbank en tant que *senior U.S. associate, debt capital markets and leverage finance* à Londres, où il a été détaché au Crédit Suisse de la ville en tant que *senior legal counsel* en 2018.

Besma Boumaza, directrice juridique & compliance groupe chez Accor

- 2003 début de carrière en tant qu'avocate
- 2004 chargée de mission au ministère de la Justice
- 2012 entrée au sein du groupe Accor
- 2019 promotion en tant que *group general counsel*
- 2021 cooptation en tant qu'administratrice de l'AFJE

PAR CARINE GUICHETEAU



Si elle avait une baguette magique... elle accorderait la confidentialité aux avis juridiques des juristes d'entreprise. Elle en profiterait également pour simplifier la digitalisation de la fonction juridique. « Que ce soit en termes technique, de temps, d'adaptation... Aujourd'hui, le process de digitalisation est trop long et complexe. »

Son rôle d'administratrice de l'AFJE : « je souhaite participer à la promotion de notre beau métier et à l'enrichissement de la profession. En outre, mon expérience à l'international peut appuyer l'ouverture et le rayonnement de l'AFJE en dehors de nos frontières. »

Ses signes distinctifs : la collaboration et la franchise.

Les praticiens du droit qui l'inspirent : « je suis particulièrement admirative du parcours et de la personnalité de Gisèle Halimi, avocate, militante, écrivaine et femme politique franco-tunisienne. J'ai également apprécié la rigueur et la bienveillance de François Pinon, l'ancien directeur juridique d'Accor. »

Son livre de chevet : *The Ride of a Lifetime: lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company*, la biographie de Bob Iger. « J'ai notamment apprécié la simplicité de l'homme, l'importance de ses valeurs et sa relation privilégiée avec son *general counsel*. » ■

Sa vision du juriste d'entreprise : « la perception du rôle du juriste d'entreprise a grandement évolué en France, grâce aux efforts de pédagogie et de valorisation de l'AFJE mais aussi au travail quotidien des juristes au sein de leur organisation. Reconnus pour leur expertise, les juristes sont dorénavant considérés comme des piliers essentiels, des facteurs clés du développement et de la pérennité de leur entreprise. »

Ce qu'elle apprécie dans son métier : « être au cœur de la stratégie de l'entreprise. La fonction juridique d'Accor est structurée autour d'une direction juridique centrale et de huit hubs internationaux. Travailler avec des collaborateurs issus de différents horizons est très enrichissant. Je suis née et j'ai grandi en Algérie ; la diversité et le multiculturalisme me tiennent à cœur. »

Antoine de La Chapelle, *general counsel* du groupe Latécoère

- 1989 VSNE au Brésil au sein du groupe Cegelec
- 1992 juriste au sein de l'Aerospatial
- 1997 création de la fonction juridique d'Ansaldo STS
- 2007 directeur juridique de Bolloré Africa Logistics
- 2009 *general counsel* du groupe Latécoère
- 2013 devient délégué régional AFJE Midi-Pyrénées
- 2021 cooptation en tant qu'administrateur de l'AFJE

PAR CARINE GUICHETEAU

Sa vision du juriste d'entreprise :

« le juriste d'entreprise moderne est au cœur du business et du projet de développement de son organisation. En tant que facilitateur, il fait avancer les projets. La fonction juridique est de plus en plus exposée du fait de l'engagement croissant des juristes d'entreprise dans les projets stratégiques. Pour demain, la situation reste contrastée. Car si elle n'est plus sous-estimée, la fonction juridique doit obtenir les moyens de ses ambitions. Positionner la direction juridique au bon niveau n'est pas encore une évidence dans de nombreuses entreprises. L'occasion d'aborder cette problématique est souvent rare. »

Ce qu'il apprécie dans son métier :

« mettre de l'huile dans les rouages, contribuer à la bonne marche de l'entreprise, continuer à faire vivre le nom et la légende de Latécoère ! »

S'il avait une baguette magique...

il positionnerait la fonction juridique de manière à lui permettre d'être réellement au cœur des décisions stratégiques avec les moyens associés.

Son rôle d'administrateur de l'AFJE :

« je compte apporter ma vision de juriste en ETI, me faire le relais des juristes d'entreprise en région et contribuer à prendre les bonnes décisions pour l'ensemble de la communauté. »

Ses signes distinctifs : persévérance et pugnacité.

Sa devise : « faire corps avec la



société qui m'emploie. Une intime connaissance de l'entreprise permet d'apporter un meilleur conseil. Il faut savoir sortir de son bureau et aller au contact des collaborateurs sur le terrain. Tous les deux à trois ans, je fais en sorte de visiter l'ensemble de nos sites industriels, même s'ils sont répartis dans 14 pays. »

La personnalité juridique qui l'a marqué : « un professeur que j'ai

eu à la faculté de droit : Jean-Marc Mousseron. Il a notamment écrit Technique contractuelle, mon livre de chevet ! »

Sa passion : l'ornithologie. « À travers l'observation des oiseaux, je mesure la beauté, la complexité et la fragilité de la nature. » ■

Les frères Wright, des **pionniers** à cheval sur leurs **droits**

L'histoire des frères Wright commence quelques mètres au-dessus des dunes de Kitty Hawk en Californie du Nord, aux États-Unis. Bien loin des grandes colonnes du Panthéon du droit, c'est dans le prestigieux marbre de l'aviation que la postérité de leur nom réside. Pourtant l'épopée des deux frères ne prend sens que lorsqu'on la rattache à la science juridique : défenseurs de secrets bien gardés, Wilbur et Orville Wright se sont imposés comme les expérimentateurs de la *patent law*.

PAR ALLAN DEMARLE



Bien loin du mythe fondateur de la Rome antique, le parcours des frères Wright déroge aux grandes histoires fratricides, où les rivalités démesurées et les jalousies enivrantes transforment les compagnons de naissance en ennemis farouches. Au contraire, chez les deux frères, le pouvoir des liens du sang ne s'est jamais distendu. Issus d'une fratrie de cinq enfants, les deux frères entretiennent dès leur plus jeune âge une relation privilégiée. Encouragés par le progrès d'une Amérique en pleine industrialisation, Wilbur et Orville grandissent la tête remplie de rêves, les yeux rivés vers le ciel de Dayton dans l'Ohio. Pourtant, c'est bien les deux pieds sur terre que commence leur aventure commerciale et juridique.

DE L'AVIATION AU DROIT

En 1893, ils ouvrent un magasin de bicyclettes et se mettent rapidement à fabriquer leurs propres modèles. De la petite reine à l'aéronef, il y a un fossé qu'ils n'hésitent pas à franchir. Dès 1900, ils confectionnent un planeur de 9,70 m de large, avec lequel ils réaliseront quelque 700 vols, avant de faire décoller le premier engin motorisé le 3 décembre 1903. C'est ce jour-là, sur les plages du petit village de Kitty Hawk, en Caroline du Nord, que vont s'écrire les premiers chapitres de l'aviation moderne. Sous les regards émerveillés de quelques riverains curieux, Wilbur et Orville lancent leur avion motorisé à travers les dunes. Après quelques secondes de doute, l'engin parvient à s'arracher du sol pour entamer un vol tumultueux. L'avion se dresse, plonge, se cabre pour finalement retrouver son altitude originelle en se couchant sur le sable. 12 secondes seulement suffiront à marquer l'histoire. Certains que ce succès est décisif, les deux frères décident de protéger leur dispositif de gauchissement des ailes et de gouverne de direction par un brevet. Mais, les problèmes de portance et de mécanique à peine résolus, ils sont rattrapés par les vicissitudes de la science juridique. Leurs demandes de brevets sont rejetées les unes après les autres. Les Wright se résignent à faire appel au savoir-faire de l'avocat Harry A. Toulmin. Mais malgré sa réécriture, le brevet est de nouveau rejeté en 1905. Sa rédaction est affinée et finalement le brevet est enregistré en 1906.

LES PRÉMICES DE LA GUERRE DES PATENTS

Très vite, les concurrents se pressent, et les guerres juridiques s'amorcent. Ainsi, Augustus Herring et Glenn Curtiss vont s'imposer comme les principaux adversaires des frères Wright. Les hostilités sont lancées en 1909 (Wright V. Herring-Curtiss). Le juge Hazel finit par accéder à la demande de la Wright Company, en considérant que les deux frères ont mis au point une pionnière invention. Ce jugement leur accorde un monopole considérable, qui se révélera par la suite être particulièrement pernicieux. Les brevets pionniers font en effet l'objet d'une interprétation particulièrement large, réduisant à peau de chagrin l'espoir des concurrents de gagner face aux deux frères.

Mais Wilbur et Orville le savent bien : la guerre ne se gagne pas sur une seule bataille. Et des batailles, les Wright vont en mener. D'autres procès sont amorcés devant le juge Leaned Hand. Mais un combat digne de ce nom ne saurait se cantonner aux frontières nationales. Déjà à cette époque, les guerres commerciales s'affranchissent des limites territoriales. Puisque les idées circulent au-delà des océans, le risque de contrefaçon également. La Wright Company se lance alors à l'assaut du front européen. Une sorte de prélude

En
claquemurant
leur invention
derrière les murs
bien rodés de
la patent law,
les frères Wright
vont, par la même
occasion, scléroser le
développement de
l'aviation américaine.

à propos de

ALLAN DEMARLE

Allan Demarle est étudiant à la Grande École du Droit (Paris-Saclay) et chargé de mission au sein de l'AFJE.



aux conflits juridiques qui opposent aujourd'hui les géants Boeing et Airbus. Mais c'est un résultat en demi-teinte qui se profile : si les juges français accèdent à leur demande, les juridictions allemandes déboutent les deux frères en accordant une interprétation plus restrictive que le brevet pionnier américain. Ainsi, dès le début du XX^e siècle, la maîtrise du droit s'impose déjà comme un outil stratégique de premier plan, capable de perturber grandement la concurrence.

UNE POSTÉRITÉ CONTROVERSÉE

La culture du procès démontrée par les deux entrepreneurs est rapidement contestée. Les Wright sont accusés de pratiquer le *patent trolling*, pratique peu éthique qui vise à utiliser les litiges de brevet comme une ressource financière. Il est vrai que la comptabilité des frères révèle d'importantes redevances de constructeurs terrorisés à l'idée de ne pas pouvoir exposer leur avion. Mais ces gains sont à analyser au regard des nombreuses dépenses engagées dans leurs joutes judiciaires, dont l'issue n'est pas toujours favorable. Pourtant, ce n'est pas tant la recherche de profit qui soulève des doléances, mais davantage les blocages qui résultent de l'inflexibilité des frères Wright sur leur brevet. En claquemurant leur invention derrière les murs bien rodés de la *patent law*, les deux inventeurs vont, par la même occasion, scléroser le développement de l'aviation américaine. L'image de l'innovation recluse dans des tribunaux austères contraste avec le dynamisme de l'aéronautique européenne, encouragée par un droit plus libéral. Mais bientôt, l'administration américaine s'agace : alors que la demande s'accroît dans une Europe déchirée par la Première Guerre mondiale, les États-Unis sont alors incapables de produire des avions à grande échelle.

LA TENTATIVE DE LA MAA

Les latitudes accordées en temps de paix se raréfient à l'aube de la guerre. Alors que les États-Unis sont sur le point de prendre part au conflit européen, le gouvernement américain cherche à débloquer la situation. Le Congrès se saisit du sujet et fait planer la menace d'adopter un amendement qui débloquerait un budget permettant d'acquiescer tous les brevets

basiques. La réaction ne tarde pas à venir. Sous l'impulsion du secrétaire adjoint à la Marine, Franklin D. Roosevelt, les aviateurs décident en 1917 de former un *patent pool* : la MAA (*Manufacturers Aircraft Association*). Cette dernière regroupe alors 12 entreprises, dont la Wright-Martin Company. L'accès aux brevets est assoupli, mais dès lors qu'un avion est produit, le constructeur règle une redevance de 200 \$, dont 135 \$ sont reversés aux Wright. Cette approche a de quoi surprendre, tant elle s'écarte du dogme libéral si cher aux États-Unis. Pourtant, avec ce dispositif, la MAA n'avait comme seul dessein de mettre un terme aux conflits sur les brevets qui bridait l'innovation.

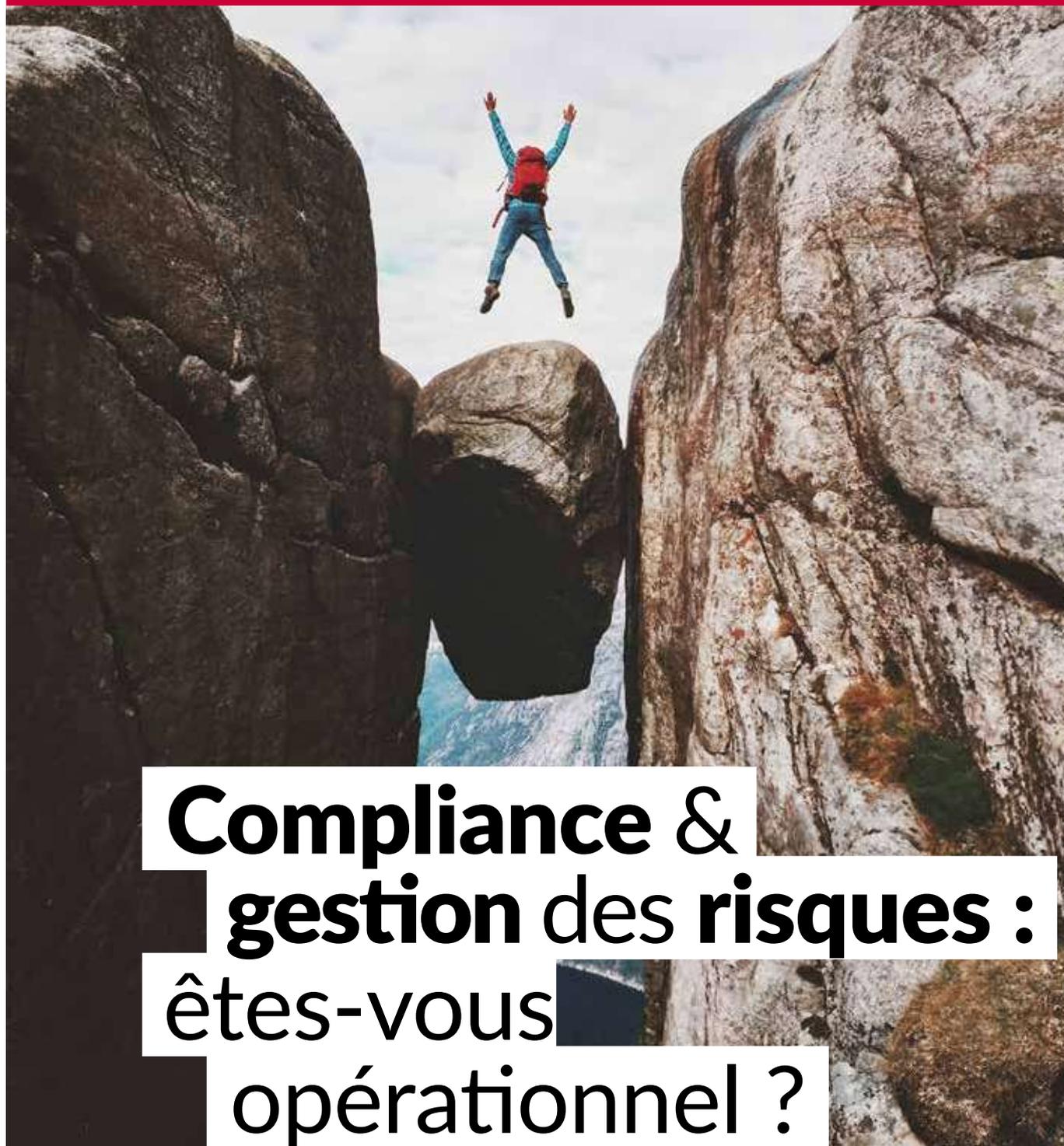
Mais chassez le naturel, il revient au galop ! La création de cette association de professionnels de l'aviation ne suffit pas à changer des années de pratique bien ancrées. Dès la fin de la guerre, les Wright reprennent les actions en justice. L'idée que n'importe qui puisse faire n'importe quoi de leur invention leur est tout simplement insoutenable. Peut-on réellement leur reprocher d'avoir usé des moyens juridiques dont ils disposent pour défendre ce qu'ils ont développé ? Dès lors que le droit est respecté, dès lors que les magistrats se sont prononcés, l'action des deux inventeurs est alors recouverte de légitimité. L'idéal moral aurait voulu que les frères montrent plus de tolérance pour que l'aviation américaine triomphe. Mais la raison humaine fait que chacun

protège ce qui lui appartient. Tel est le but de la propriété. D'autant plus que Wilbur et Orville n'ont jamais amorcé ces procès de gaieté de cœur. Malgré des statistiques judiciaires impressionnantes, les Wright n'ont jamais ressenti cette passion vibrante l'on peut éprouver pour le droit. Et pourtant, en plus d'avoir posé la première pierre d'une industrie qui vaut aujourd'hui plusieurs milliards de dollars, Wilbur et Orville ont édifié par la même occasion un important précédent en matière de *patent law*. Finalement, les deux frères sont en quelque sorte des icônes du droit malgré eux.

Aujourd'hui encore, cette épopée fraternelle résonne avec beaucoup d'acuité. À l'aune d'une 4^e révolution industrielle impulsée par le progrès numérique, l'histoire des frères Wright nous rappelle que le droit est une matière qui irrigue tous les domaines de la société. Comme une histoire qui se répète inlassablement, chaque vague d'innovations emporte avec elle ses risques et ses contraintes ; mais, les États veillent et utilisent le droit pour réguler les marchés et l'effervescence des entreprises. Dans ce paysage complexe, le juriste s'impose comme le trait d'union entre deux notions, parfois injustement opposées : l'innovation des acteurs privés et le respect des normes. Aujourd'hui plus que jamais, cette profession s'impose comme un acteur essentiel, une sentinelle dans un monde juridique parfois sibyllin, où la maîtrise du droit demeure un outil concurrentiel indispensable. ■



Pierre commémorative du Wright Brothers National Memorial matérialisant l'atterrissage du 1^{er} vol d'Orville Wright.



Compliance & gestion des risques : êtes-vous opérationnel ?

La compliance est un challenge de tous les instants. L'efficacité des procédures mises en place est essentielle pour se prémunir contre les risques liés au non-respect de la réglementation, qu'ils soient financiers et réputationnels. Dans cette lutte quotidienne, les outils numériques s'imposent comme de précieux alliés. Pistes de réflexion, bonnes pratiques et retours d'expérience sont présentés dans ce dossier.

La compliance en entreprise : de la théorie à la pratique

Ces dernières années, la multiplication des textes nationaux, européens et internationaux a fait émerger un nouveau droit, "le droit de la compliance". Mais comment, en pratique, une entreprise peut-elle s'approprier la compliance dans son activité au quotidien et mettre en place un programme compliance robuste ?

PAR AURÉLIE DELFIEU

Si il peut être constaté que certaines réglementations et/ou recommandations peuvent aller très loin dans les préconisations, il n'existe pas de modèle unique de programme compliance mais autant de programmes que d'entreprises. En conséquence, la question suivante doit être posée au sein de l'entreprise : Quelle est mon identité compliance et quel programme je veux mettre en place ?

UN CONSTAT : TOUTES LES ENTREPRISES SONT CONCERNÉES

En effet, toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur activité et leur lieu d'implantation, doivent se doter d'un programme compliance et pouvoir apporter la preuve de l'efficacité de ce dernier. Cette obligation peut-être :

- Légale : l'entreprise atteint les seuils indiqués dans les textes de loi et doit donc se mettre en conformité pour éviter tout risque de sanctions en cas de contrôle des autorités de régulation.
- Sociétale et/ou contractuelle : dans le cadre de son activité, l'entreprise se doit de plus en plus de démontrer auprès de ses partenaires qu'elle a connaissance de ces réglementations, qu'elle s'engage à les respecter et à le justifier par l'intermédiaire de documents déclaratifs ou lors de la réalisation d'audits par les partenaires.

EXEMPLES D'ACTIONS CONCRÈTES À METTRE EN PLACE

Identifier ses risques avec la réalisation d'une cartographie qui permettra de situer

les risques en fonction de leur impact et occurrence. C'est définitivement la première étape dans le cadre d'un programme compliance.

Créer son identité et sa culture compliance. Une identité claire, sincère et cohérente élaborée avec les instances dirigeantes.

Mettre en place les procédures pour permettre la prévention avec l'accent sur :

- La diffusion interne auprès des collaborateurs de la culture compliance (actions de sensibilisation, jeu concours, e-learning...).
- L'évaluation des tiers (important challenge pour les entreprises qui aujourd'hui doivent avoir une connaissance précise des tiers avec lesquels elle interagit).

Mettre en place les procédures pour permettre la détection avec :

- La procédure d'alerte : au regard des évolutions législatives à venir (transposition fin décembre 2021 de la directive lanceur d'alerte) la procédure d'alerte pourrait dans les prochains mois constituer LE canal de référence pour détecter ces risques.
- Les procédures de contrôle : après avoir cartographié ses procédures de contrôles, l'entreprise devra voir comment les adapter pour permettre une meilleure détection.

Remédier aux risques identifiés. Nous pouvons reprendre ici la notion de cohérence et sincérité. L'entreprise ne peut déclarer avoir un programme de conformité sans mettre en place un régime disciplinaire et un plan d'action de mesures correctives.

Le programme de compliance est transverse et suppose de dépasser les silos souvent présents au sein des structures.

PROGRAMME DE COMPLIANCE EFFICACE = AVANTAGE CONCURRENTIEL

Aujourd'hui, la compliance n'est plus un sujet interne mais devient un sujet externe et donc un sujet de communication.

La diffusion externe de la culture compliance est incontournable, elle informe les tiers de l'importance que revêt la compliance pour la société et véhicule une image rassurante. Cela peut devenir un argument différenciant pour les grandes structures qui décident de travailler avec des structures plus petites. Cette communication, suppose toutefois d'être vigilant sur la qualité, la clarté et la stabilité de l'information.

Autre outil marketing, l'émergence d'agences de cotation qui attribuent, sur la base de critères préalablement définis, des notes aux entreprises ayant accepté de se soumettre à leur audit.

L'INDISPENSABLE SYSTÈME DE MANAGEMENT PROJET

Le programme de compliance est nécessairement transverse et suppose de dépasser les silos souvent présents au sein des structures. C'est un véritable projet transverse qui doit être géré comme tel.

Ensuite, la compliance intègre nécessairement la notion d'amélioration

continue, c'est définitivement une matière vivante. Il est alors indispensable de prendre en compte les différents événements internes et externes à l'entreprise pour les analyser et faire évoluer en conséquence le programme compliance (sur la cartographie des risques, sur les procédures de contrôle, sur la communication...). Enfin, le programme compliance suppose également une véritable gouvernance de la donnée à la fois dans le cadre des procédures mises en œuvre mais également dans le cadre de la communication.

UN INCONTOURNABLE : LA DIGITALISATION DE LA COMPLIANCE

La digitalisation est aujourd'hui présente dans toutes les strates de la société. Dans le cadre de la compliance, les outils digitaux peuvent être un bon moyen pour démontrer en cas de contrôle et/ou de litige la robustesse du programme de conformité. À ce titre, le groupe de travail AFJE et le Cercle Montesquieu ont rédigé un livre blanc "Digitalisation et compliance" (lire p. 20) qui, avec les articles sur l'évaluation des tiers et la cartographie des risques, donnent un aperçu sur cette question des outils dans la compliance. ■

à propos de

AURÉLIE DELFIEU

Aurélié Delfieu est responsable Affaires Juridiques et Conformité. Titulaire d'un DESS DJCE et d'un master à l'ESSEC, elle débute sa carrière au sein du groupe Total en 2001 avec une spécialisation en droit des affaires et de la concurrence. Elle a ensuite intégré en 2008 l'Association Petits Princes, puis Schindler en 2011. En 2016, elle devient responsable Affaires Juridiques et Conformité au sein du groupe Plastic Omnium et suit en parallèle le certificat Compliance de l'université Paris Dauphine. En 2019, elle intègre la direction juridique de ManpowerGroup France en qualité de responsable juridique Commercial et Conformité. Aurélié Delfieu est aujourd'hui coresponsable de la commission AFJE des Experts Compliance.



Digitalisation & compliance font bon ménage !

La digitalisation est en marche dans les entreprises et la compliance n'échappe pas à cette transformation. Pour quels bénéfices ? Quel coût ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Découvrez les grands enseignements de l'étude exclusive menée par l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

PAR LE GROUPE DE TRAVAIL AFJE ET LE CERCLE MONTESQUIEU



Selon les résultats de notre enquête, environ trois sondés sur quatre indiquent avoir initié un projet de digitalisation de leurs processus de compliance, de manière autonome ou non.

Les entreprises présentant un niveau de maturité plus élevé que les autres sont :

- Les entreprises évoluant dans des secteurs réglementés. Confrontées à ces sujets depuis de nombreuses années, elles ont pris une certaine avance sur les autres secteurs, notamment en termes de maturité sur ces sujets et de structuration de leur fonction compliance.
- Les PME (15 % des répondants) estiment avoir une maturité digitale avancée (moyenne à 2,33/3). Ce résultat est toutefois à manier avec précaution dans la mesure où les quelques PME qui ont participé à cette étude font

preuve d'un intérêt pour ce sujet, ce qui n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble de cette catégorie d'entreprises.

- Les entreprises dont le siège social est situé en Europe (mais en dehors de la France) ou encore celles dont la compliance est pilotée depuis l'Europe (hors France) ou au-delà. Ceci peut s'expliquer par la volonté d'intégrer la compliance des filiales dans un programme global plus standardisé pour des raisons de meilleur contrôle et de reporting.

- Les entreprises dont la fonction compliance est rattachée au plus haut niveau de sa direction (DG ou secrétariat général).

En revanche, le fait d'être une société cotée est sans influence sur le niveau de maturité par rapport aux sociétés non cotées.

D'INNOMBRABLES BÉNÉFICES

Pour les équipes en charge de la compliance, l'efficacité (77 %) et la sécurisation (60 %) sont les deux apports majeurs de la digitalisation. Concernant l'entreprise, la sécurisation et le contrôle/audit des risques (67 %), ainsi que le développement d'une culture compliance commune (57 %) sont les deux principaux avantages cités par les répondants.

La digitalisation apparaît comme levier de facilitation des échanges avec les autorités mais aussi comme un vecteur de transversalité. La digitalisation favoriserait la transversalité avec un renforcement de la culture compliance et des échanges entre directions (pour 75 % des répondants). La digitalisation des outils de compliance constituerait également une véritable opportunité au niveau organisationnel. Elle facilite l'émergence de nouveaux postes et rôles au sein de la fonction compliance (community manager / expert outils, etc.).

Autres impacts positifs : la valorisation de la fonction juridique et compliance, la simplification des processus, des parcours, des contrôles, des données collectées et contrôlées au regard des risques à couvrir, la transversalité des actions et retombées entre services, une meilleure collaboration entre les équipes, et un gain de temps !

UN PROJET TRANSVERSE ET TECHNIQUE

La mise en œuvre d'un projet de digitalisation de la compliance met en évidence une nécessité de triple compétence pour celui qui sera à la manœuvre : gestion de projet, compétences juridiques et compliance, compétences techniques. D'ailleurs, certains directeurs compliance ont soit créé une fonction Digital & Compliance, soit obtenu le détachement à temps plein, au sein de la direction compliance, d'une personne IT afin de les accompagner sur ces projets. Les retours d'expérience de leur part sont extrêmement positifs : le temps gagné à travers cette organisation peut s'évaluer en mois, voire en années. Un projet de digitalisation sur deux fait intervenir des acteurs externes, que ce soit dans la sélection, la conception ou la mise en œuvre du projet ou des outils. Ce sont principalement des éditeurs de logiciels (60 %) ou des cabinets de consultants (47 %).

DES POINTS DE VIGILANCE

La digitalisation, c'est bien mais il faut veiller à ne pas aller trop loin dans l'automatisation : l'humain doit rester au centre du système et l'outil est là pour aider à la décision. Il est également important de comprendre comment les algorithmes fonctionnent pour pouvoir, en cas de besoin, expliquer ce fonctionnement au régulateur ou aux autorités de contrôle. Enfin, la langue utilisée est une difficulté dans la mise en place d'outils d'IA. Vigilance également quant aux données qui alimentent l'outil : elles doivent être fiables et de qualité, et doivent demeurer confidentielles en toutes circonstances.

Il apparaît que les principales difficultés techniques d'un projet de digitalisation sont la gestion de projet (21 %) et l'inadaptation des outils (14 %), soit parce qu'ils sont monolingues, soit parce qu'ils ne sont pas adaptés à des organisations multiples, relevant de systèmes juridiques et opérationnels différents. Concernant les aspects humains, il ressort que la conduite du changement (41 %) (réticences des opérationnels, les freins au changement, etc.), ainsi que le manque de temps et la disponibilité des ressources (24 %) sont les deux problématiques majeures identifiées. Viennent ensuite la délicate acculturation à la compliance (12 %) qui nécessite de dépasser la vision exclusivement axée sur le process et les outils, ainsi que le besoin de procéder à une communication régulière sur le sujet (12 %).

Entrent également en ligne de compte des difficultés d'ordre organisationnel touchant notamment à la disponibilité des acteurs internes (29 %), la pédagogie et la motivation des parties prenantes et des opérationnels (14 %) et enfin la nécessité d'optimiser les processus, voire de réorganiser (14 %).

CARACTÉRISTIQUES DES OUTILS

Les critères de choix des outils sont :

- L'adaptation des fonctionnalités aux besoins (78 % des sondés) ;
- La facilité d'utilisation (75 %) ;
- Le coût (67 %) ;
- La sécurité (60 %) ;
- L'interopérabilité / ouverture vers d'autres outils (43 %).

zoom

Les clés de la réussite... ou de l'échec

Le top 4 des facteurs clés de succès d'un projet de digitalisation est :

- L'implication du sponsor (ex. DG) .
- L'implication des acteurs internes (opérationnels métiers).
- L'approche gestion de projet.
- La collaboration / transversalité entre fonctions de l'entreprise.

Top 4 des causes d'échec :

- Le manque d'impulsion de la part de la direction générale.
 - Le manque de collaboration / le travail en silo.
 - Le manque de maturité sur les questions de compliance.
 - Le manque de maturité en matière de digitalisation.
- Une bonne pratique ? Mettre en place des formations spécifiques sur les outils digitaux des processus de compliance pour 65 % des répondants.

Le top 5 des thématiques pour ces formations :

- Connaissance des outils.
- Savoir utiliser et administrer les outils.
- Données personnelles.
- Anticorruption / conflits d'intérêts.
- Gestion de projet.

zoom

10 recommandations pour digitaliser les processus de compliance

Sur la base des échanges nourris avec les experts terrain, les auteurs du livre blanc ont formulé des pistes de réflexion et des propositions faciliter la digitalisation de la compliance :

- 1 Obtenir l'adhésion et l'impulsion de la direction générale en amont et tout au long du projet.
- 2 Adopter une approche par processus métier dans le cadre de l'expression de besoin.
- 3 Opérer un centrage utilisateurs et coconstruire avec les opérationnels.
- 4 L'humain doit rester au cœur du processus de compliance.
- 5 Définir une roadmap à l'appui de la vision.
- 6 Incarner un véritable leadership dans le cadre d'une gestion en mode projet.
- 7 Décloisonner pour une gestion globale des risques.
- 8 Adapter les budgets aux besoins et à la valeur apportée par la digitalisation.
- 9 Obtenir le détachement d'un chef de projet issu de l'IT / du digital.
- 10 Pour l'évaluation des tiers, travailler sur un référentiel commun et, pourquoi pas, une plateforme sécurisée mutualisée, opérée par un tiers de confiance.

Découvrez le détail de ces propositions dans le livre blanc "La digitalisation des processus de compliance au sein des entreprises" en scannant ce QR code.



L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les solutions digitales mises en œuvre semble être l'apanage des entreprises ayant un niveau de maturité plus élevé. Les exemples d'IA donnés semblent encore modestes et concernent la mise en place d'un chatbot, l'identification des comportements déviants ou de pièce d'identité ou encore le *risk scoring* dans le cadre de la due diligence des tiers.

DES BUDGETS RELATIVEMENT MODESTES

De manière assez surprenante, les budgets alloués à la digitalisation des processus de compliance sont le plus souvent inférieurs à 50 K€ annuels, aussi bien en "build" qu'en "run". Seules 8 % des entreprises ont investi plus de 300 K€ au titre du "build". Ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils dépendent du nombre d'outils mis en place. Ils semblent toutefois refléter, à ce stade, un niveau encore modeste d'investissement dans les solutions digitales de gestion de la compliance. Il convient de noter que les budgets sont majoritairement portés par la fonction compliance et que, dans 60 % des cas, la part du budget allouée à la formation des utilisateurs sur chaque outil n'atteint pas 10 %.

Comment convaincre la direction de débloquer le budget nécessaire à la digitalisation ? Les arguments avancés sont davantage axés sur l'amélioration de la gestion des risques (63 %) et sur la sécurité (52 %) que sur l'aspect purement économique. La réalisation d'économies n'est citée que dans 37 % des cas, répondre plus efficacement aux enquêtes et reporting des autorités dans 27 % des cas et automatiser la gestion des contrôles dans 26 % des cas.

De nombreux interlocuteurs ont confirmé que la peur du gendarme demeurerait un puissant moteur pour la prise en compte de ces sujets. Quand elle a lieu, l'intervention d'une autorité de contrôle dans l'entreprise permet une véritable prise de conscience de l'existence et de la matérialité des risques et constitue un véritable déclencheur du changement de culture en interne, facilitant la mise en place de processus de compliance et l'obtention de budgets pour mener à bien leur digitalisation. Si les *compliance officers* en sont intimement convaincus, l'avantage concurrentiel de la compliance ne semble pas encore à ce stade un argument pertinent. ■

pour en savoir plus

Méthodologie

L'étude citée dans cet article a été menée par le Cercle Montesquieu et l'AFJE, avec le soutien du Cercle de la Compliance et des représentants de partenaires académiques (Edhec Augmented Law Institute), stratégiques et juridiques (De Gaulle Fleurance Et Associés, Deloitte | Taj, Lexethic...), digitaux (Smart Global Governance) et de responsables internes au sein des entreprises. Du 15 février au 14 avril 2021, 113 personnes (directrices ou directeurs juridiques, ou compliance, majoritairement), ont répondu en ligne aux questions posées. Sur ces 113 personnes, 69 répondants ont déclaré avoir entamé une digitalisation de leurs processus de compliance. Les résultats ont ensuite fait l'objet d'analyses statistiques par Day One, cabinet de conseil en stratégie.

L'évaluation des tiers en mode digital

L'évaluation de l'intégrité des tiers visée à l'article 17 4° de la loi Sapin 2 est sans doute la mesure la plus complexe à mettre en œuvre du programme de conformité. Elle nécessite de déterminer une politique d'évaluation des tiers. Pour la déployer, un outil digital, comme Eval'tiers, est loin d'être superflu.

PAR FRANCK VERDUN

La mise en œuvre d'une politique d'évaluation des tiers implique l'intervention de plusieurs parties prenantes pour la validation du tiers. Le responsable de la conformité doit disposer d'une vision globale du processus afin de pouvoir répondre à l'obligation d'audit des dispositifs, ce qui nécessite un accès aisé aux dossiers d'évaluation et à l'historique. La digitalisation du processus apparaît comme une nécessité. Au regard des recommandations de l'AFA, l'outil doit être capable de :

- s'adapter à la politique d'évaluation des tiers de l'entreprise : le collaborateur doit pouvoir saisir dans l'outil les informations qui lui indiqueront si le tiers doit être ou non évalué et selon quelle profondeur.
- recueillir l'information permettant l'évaluation. Eval'tiers propose des

questionnaires adaptés au profil juridique du tiers, à son niveau de risque et adaptables par l'entreprise.

- organiser le workflow de validations. Le collaborateur doit pouvoir saisir des correspondants qui, selon leurs habilitations, pourront valider ou non le tiers. Le responsable de la conformité doit pouvoir saisir dans le workflow l'instance dirigeante pour arbitrage.

- archiver l'ensemble des décisions prises afin de permettre l'audit du processus d'évaluation.

La digitalisation ouvre un champ de possibles étendu. De nouvelles fonctionnalités peuvent être créées, spécifiques à une entreprise ou communes à plusieurs ce qui permet d'amortir les coûts de développement. ■

à propos de

FRANCK VERDUN

Franck Verdun est associé du cabinet Verdun Verniole et créateur de la solution Eval'tiers.



témoignage



PATRICK REMOT, DIRECTEUR JURIDIQUE ET CONFORMITÉ CHEZ CLEAR CHANNEL FRANCE

« À la lecture des recommandations de l'AFA, il nous est apparu que la digitalisation de la procédure d'évaluation des tiers était incontournable. Chaque direction de l'entreprise entrant en relation avec des tiers doit pouvoir procéder à un premier niveau d'évaluation. Une solution digitale doit permettre d'accompagner les collaborateurs en charge de cette tâche et de normaliser l'appréciation du risque. Les échanges par email de questionnaires ou d'informations ne favorisent pas la bonne gestion de cette obligation, dont le caractère chronophage n'est pas à démontrer. L'outil doit donc garantir la fluidité et la sécurité des échanges et la conformité à notre politique et aux obligations légales, tout en optimisant le temps passé. L'outil doit en outre être facilement évolutif pour répondre aux

évolutions de notre politique d'évaluation, avec un coût maîtrisé. Des solutions sur étagères nous paraissent être une fausse bonne idée. Certes, elles ont l'avantage d'être rapidement utilisables. En revanche, et ce sont les défauts de leurs qualités, elles ne nous semblent pas pouvoir tenir compte aussi finement que souhaité, des caractéristiques de notre entreprise, de sa façon de fonctionner, de son activité et plus généralement de son écosystème, dont sa typologie de tiers. Nous avons participé à la conception d'Eval'tiers pour disposer d'un outil adapté à notre politique d'évaluation des tiers et aux contraintes opérationnelles. Cela nous a permis de partager ce projet avec d'autres directions de notre entreprise, et notamment la direction des Achats, et de réfléchir de concert à une méthodologie d'évaluation de nos tiers collant au mieux notre organisation et à son activité. »

Dynamiser les cartographies de risques juridiques par l'innovation digitale

Si cartographier les risques juridiques est devenu un exercice incontournable de la gestion de risques, l'enjeu est de disposer d'une solution permettant d'impliquer les équipes locales et de faire vivre dans le temps les cartographies de manière dynamique. C'est ce à quoi répond Risk Management Platform, plateforme développée par TotalEnergies.

PAR JEAN-GUY MAHAUD

“If you don't invest in risk management, it doesn't matter what business you're in, it's a risky business².”

Gary Cohn,
vice-président d'IBM et ex-directeur
du Conseil national de l'économie.

Dans un environnement plus que jamais caractérisé par l'incertitude et la complexité, le rôle des directions juridiques s'étend à mesure que progressent les attentes auxquelles elles font face. Appréhender les risques juridiques, identifier les signaux faibles, mesurer l'exposition et déployer les dispositifs permettant d'y répondre sont autant d'exercices essentiels pour toute fonction juridique. À l'appui de cette démarche, des méthodologies spécifiques permettent de construire et de mettre en œuvre une cartographie des risques juridiques adaptée à l'entreprise et reflétant son environnement. Ne pas se doter d'une telle cartographie, c'est accepter d'avancer sans conscience des problèmes, ce que Taiichi Ohno – père du système de production de Toyota – résuma ainsi : *having no problems is the biggest problem of all*¹.

Les directions juridiques jouent donc un rôle central dans la gestion stratégique des risques en entreprise, tel que cela ressort du dernier rapport sur la Cartographie des directions juridiques (lire p. 48) : « la valeur ajoutée du directeur juridique réside aussi dans sa capacité à définir la stratégie de gestion du sinistre, à piloter et coordonner les actions de prévention

et de remédiation. » Donc nul besoin ici de convaincre de l'intérêt de disposer d'une cartographie des risques juridiques dont les bénéfices, d'ailleurs, dépassent la simple évaluation des risques. Cet instrument permet en effet d'allouer les ressources de manière pertinente (ou d'obtenir des ressources supplémentaires !), de formaliser une stratégie de gestion des risques, de sensibiliser les équipes à l'existence de certains risques et, naturellement, de répondre à certaines obligations légales – par exemple en matière de lutte contre la corruption.

DES CARTOGRAPHIES PARFOIS IMPRODUCTIVES

Pour autant, la conduite de ce processus n'est pas sans écueil. Certains groupes limitent l'exercice de cartographie des risques juridiques à des profils experts, au siège, se privant ainsi de la contribution des équipes locales, au plus proche du terrain. Par ailleurs, les cartographies de risques juridiques sont mises à jour à intervalles longs, peinant ainsi à trouver une traduction concrète dans les décisions opérationnelles quotidiennes. La combinaison de ces deux facteurs renforce l'hypothèse de cartographies de risques statiques, inadaptées, ne reflétant pas ou plus

¹ « Ne pas avoir de problèmes est le plus gros des problèmes » (NDLR : traduction libre)

² « Si vous n'investissez pas dans la gestion de risque, peu importe l'activité qui vous occupe, c'est une activité risquée » (NDLR : traduction libre)

l'émergence de certains risques juridiques. C'est précisément pour prévenir ces difficultés que la fonction juridique de TotalEnergies a initié le développement d'une plateforme collaborative de gestion de cartographies de risques : *Risk Management Platform* (RMP). Conçue selon la méthodologie Agile, cette plateforme SaaS a pour objectifs principaux de dynamiser l'élaboration et le maintien dans le temps de cartographies de risques par les filiales tout en permettant une diffusion large des instruments de maîtrise des risques.

Doté d'une interface conviviale facilitant sa prise en main, RMP procède d'une démarche du bas vers le haut (bottom-up) en donnant à terme aux responsables locaux la faculté de réaliser simplement leurs cartographies de risques. Cette autonomisation (*empowerment*) des équipes locales participe d'une meilleure identification et prise en charge des risques locaux auxquels une filiale est exposée. Ainsi, RMP peut potentiellement regrouper divers catalogues de risques, selon les thématiques suivies par un groupe (ex. : juridique, conformité, HSE, droits humains, etc.), afin que chacune de ses entités juridiques puisse évaluer les risques en termes d'impacts (financier, réputation et pénal), de fréquence (occurrence) et de maîtrise. De cette manière et en quelques clics, un responsable peut se familiariser avec la nature de certains risques et constituer la cartographie des risques du domaine qui le concerne, pour la filiale dont il a la charge. Ce même responsable se verra donner la possibilité d'élaborer son plan d'actions et de le suivre directement dans RMP.

Au niveau du siège, les cartographies de risques réalisées par les filiales locales

peuvent être combinées afin d'offrir une vue consolidée des résultats. Ce faisant, un groupe de sociétés pourra constituer une cartographie d'ensemble reflétant les risques locaux de manière beaucoup plus fidèle qu'une cartographie de risques élaborée en chambre au niveau central. RMP permet d'ailleurs d'opérer cette consolidation à plusieurs niveaux, tant sur une zone géographique donnée que sur une ou plusieurs activités opérationnelles (*business units*).

UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES RISQUES

L'intérêt d'une telle solution digitale se traduit aussi en termes de pilotage et de suivi. En effet, RMP propose divers tableaux de bord permettant de s'assurer de l'avancement de l'exercice de cartographie des risques par les filiales, de la mise en œuvre des plans d'action et, de ce fait, du dynamisme de l'exercice en lui-même à l'échelle globale. Mieux encore. Dans l'hypothèse où une filiale viendrait à évaluer un risque net à un niveau préoccupant, RMP génère une alerte invitant le *risk process owner* du siège à porter immédiatement assistance à la filiale concernée. La dimension collaborative de cette plateforme contribue donc fortement au renforcement de la sécurité juridique des filiales concernées, appuyée par l'intelligence collective.

Alors que les directions juridiques sont désormais perçues comme gestionnaires de risques juridiques, RMP a vocation, à terme, à être adopté par un nombre croissant de groupes, voire de cabinets d'avocats désireux de proposer des cartographies de risques à leurs clients. ■



Risk Management Platform (RMP) est la plateforme collaborative de gestion de cartographies de risques développée par TotalEnergies. Son but ? Dynamiser l'élaboration des cartographies de risques par les filiales et les pérenniser, tout en permettant une diffusion large des instruments de maîtrise des risques.

à propos de

JEAN-GUY MAHAUD

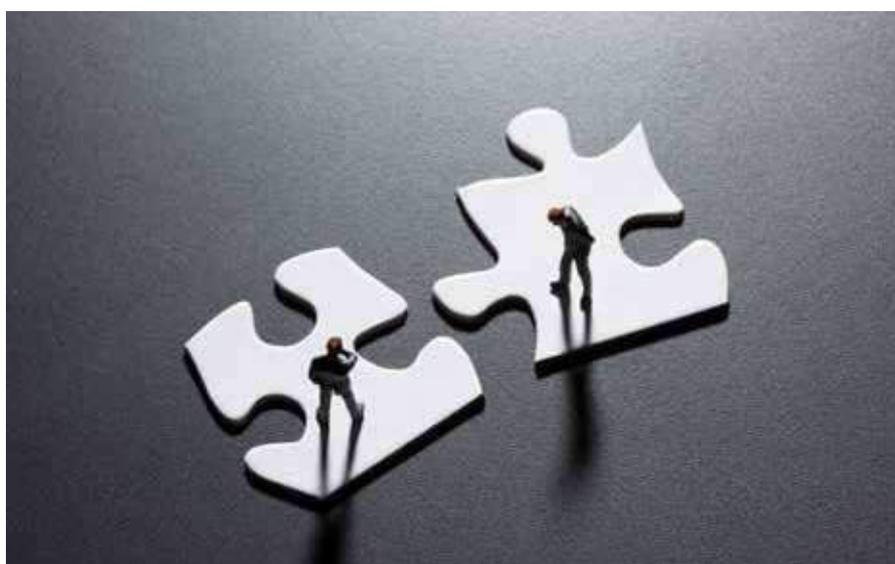
Jean-Guy Mahaud est directeur Conformité, Gouvernance & Digital au sein de la direction juridique de la branche Marketing & Services au sein de la compagnie TotalEnergies. Ses activités portent notamment sur la transformation digitale de la direction juridique et de ses processus métier.



Anticiper le rebond dans les opérations M&A

Après avoir considérablement ralenti le marché des fusions-acquisitions au plus fort de la crise en 2020, la pandémie continue d'influencer la structuration de ce type d'opérations et remet en cause certaines pratiques et certains mécanismes juridiques qui s'imposaient jusqu'alors en standards de marché.

PAR AUDREY BENGUIRA ET LAURENCE CUILIER



Les incertitudes liées à la sortie de crise alimentent l'insertion de clauses dites **MAC** en l'absence de bénéfice du mécanisme légal de l'imprévision.

Un recul brutal des opérations mondiales de M&A a été enregistré lors du 1^{er} semestre 2020. La fin d'année 2020 a été marquée par une reprise, non moins forte, du marché des fusions-acquisitions, avec une inflexion nette des pratiques de marché en faveur des acquéreurs, coupant avec la tendance majoritaire pro-vendeur de ces dernières années. L'orientation "pro-vendeur" du marché M&A traditionnellement marquée par des procédures très concurrentielles, des multiples de valorisation élevés, des déclarations et garanties faibles, des opérations peu conditionnées ou des mécanismes de prix fixe semble s'être nettement rééquilibrée au profit des acquéreurs. Cette inflexion doit en revanche être nuancée pour les secteurs résilients tels que la santé, la tech, l'énergie ou encore certains services financiers dont les conditions demeurent plutôt favorables aux vendeurs.

UN MARCHÉ PRO-ACQUÉREURS

Ce repositionnement "pro-acquéreurs" se traduit notamment par une augmentation des plafonds de garantie consentis par les vendeurs et des périodes de garantie plus longues (24 mois ou plus)¹. Il est également caractérisé par une attention accrue portée aux aspects financiers liés à la valorisation de la cible, en premier lieu à la performance financière future et à la génération de cash flows par cette dernière. À ce titre, le contexte actuel devrait se traduire par un renforcement des analyses financières visant à apprécier la génération de trésorerie sur une base actuelle et prospective par l'utilisation de la méthode des flux futurs de trésorerie (*discounted cash flow*), préférée aux approches de multiples/comparables traditionnellement utilisées ou permettant de confirmer les autres méthodes de valorisation.

Les conséquences de la crise sanitaire

pourraient également inciter les acheteurs à délaisser, en matière de mécanisme de détermination du prix, le recours au traditionnel mécanisme de *locked box* favorable au vendeur au profit de celui dit des *closing accounts*. Le premier mécanisme, reposant sur une détermination du prix sur la base de comptes de référence, permet aux vendeurs d'avoir une certitude sur le montant du prix de cession mais peut également se trouver rapidement décorrélé de la situation économique réelle de la cible en cas de survenance d'un événement exceptionnel tel que la crise sanitaire. Le mécanisme des *closing accounts* repose sur l'établissement d'une situation comptable au jour du closing couplé d'un ajustement du prix initial en fonction de certains éléments comptables (à titre d'exemple : dette nette ou BFR). Si ce mécanisme n'est pas sans inconvénient (coût d'établissement d'une situation comptable, incertitude sur le prix définitif), il permet à l'acquéreur d'aligner la valorisation de la cible sur la date de transfert de propriété des titres.

Les incertitudes liées à la sortie de crise alimentent par ailleurs l'insertion de clauses dites MAC (*Material Adverse Change*) en l'absence de bénéfice du mécanisme légal de l'imprévision. Au terme de ces clauses, les acquéreurs se prémunissent contre la survenance d'un événement de nature exceptionnelle susceptible d'impacter significativement et défavorablement la situation de la cible ou les conditions de l'acquisition via l'insertion de conditions suspensives. L'enjeu rédactionnel résidera alors dans la qualification et l'objectivisation des conséquences de ce changement défavorable à l'aune de critères quantitatifs (diminution en pourcentage du chiffre d'affaires) ou qualitatif (rupture d'une chaîne d'approvisionnement entraînant une perturbation de la production).

LES DUE DILIGENCES, FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La pandémie et les évolutions jurisprudentielles récentes² ont éga-

lement démontré que les due diligences pré-acquisitions demeurent toujours un élément fondamental dans le succès d'une opération. Sur les aspects financiers et opérationnels, la tendance est à la détermination d'un EBITDA plus détaillé et l'analyse de l'impact de la crise sanitaire à court et long terme sur le chiffre d'affaires de la cible. Les relations contractuelles entretenues par cette dernière avec les tiers et sa gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) sont également des domaines prioritaires auxquels les parties accordent davantage d'attention.

Ainsi, une évaluation attentive de la sécurisation des relations avec les partenaires de la cible (contrats fournisseurs/clients) et l'analyse des éventuels accords d'approvisionnement seront de mise. S'agissant du BFR, la distorsion des termes de paiement, la gestion des créanciers par la cible ou l'existence d'engagements différés (tels que le report de cotisations ou d'impôts) sont à analyser en détail. Les éventuels engagements différés au titre du personnel et la variation des effectifs sont également à prendre en considération dans ce contexte.

SANS OUBLIER LES GARANTIES CONVENTIONNELLES

Aboutissement des travaux de due diligence, les garanties conventionnelles d'actif et de passif restent l'outil indispensable à la sécurisation d'une cession de titres, particulièrement en temps de Covid-19.

Il s'agira ici de trouver un équilibre entre la protection du vendeur qui souhaitera négocier des réserves aux déclarations et garanties consenties dès lors que la cible aura fait ses meilleurs efforts pour empêcher l'apparition/l'aggravation de conséquences liées à la Covid-19 (voire des exonérations de garantie) vs. la protection de l'acquéreur qui cherchera notamment à mettre en place une clause de sortie (équivalent MAC entre le signing et le closing) et/ou à fixer des seuils de matérialité bas. ■

à propos de



**AUDREY BENGUIRA
ET LAURENCE CUILIER**

Audrey Benguira (ci-dessus) et Laurence Cuillier (ci-dessous) sont toutes deux avocates et associées au sein du cabinet international et pluridisciplinaire Roedl & Partner où elles co-dirigent le département Corporate et M&A.



¹ CMS European M&A Study 2021

² Cass. Com. 25.11.2020 n°18-86.955

Justice climatique : les questions posées par l'affaire Shell

La présente tribune s'intéresse plus particulièrement à la retentissante décision rendue le 26 mai dernier par le tribunal du district de La Haye aux termes de laquelle il a ordonné à la Royal Dutch Shell de porter la réduction de ses émissions de CO₂ du groupe de 30 % à 45 % (par rapport à 2019) d'ici 2030. À noter que cette décision n'est pas définitive en raison de l'appel interjeté par la maison mère du groupe pétrolier.

PAR STÉPHANIE SMATT PINELLI

« Cette décision interroge sur l'étendue des pouvoirs du juge en matière climatique. [...] Le juge néerlandais ne s'est-il pas substitué au régulateur ? l'imprévision.

À la croisée des chemins entre la morale, l'éthique, la science, le droit, la politique, l'économie et les idéologies, la justice climatique passionne. Incontestablement nécessaire pour les citoyens du monde que nous sommes, elle nous interpelle comme juristes en ce qu'elle bouscule plusieurs mécanismes juridiques ancrés depuis longtemps dans nos systèmes. Comme en témoignent certaines décisions récentes rendues dans diverses juridictions consacrant ce qu'il convient désormais de nommer "l'obligation climatique" pesant tant sur les États que, désormais, sur les entreprises et fixant le régime de responsabilité y afférent.

POURSUIVI POUR MANQUE D'AMBITION CLIMATIQUE

Intéressons-nous au jugement rendu par le tribunal de La Haye le 26 mai 2021. L'affaire a été initiée en avril 2019 par un collectif revendiquant l'appellation "Le peuple contre Shell", mené par Milieudefensie, la branche néerlandaise de l'association Les Amis de la Terre. Elle a été menée aux côtés de six autres ONG et de 17 000 citoyens qui se sont constitués parties civiles à l'appel de ces associations. Tous dénonçaient une "destruction du climat" de la part de Shell, et demandaient à la justice néerlandaise d'ordonner au groupe de réduire ses émissions de CO₂ de 45 % d'ici 2030, "conformément aux objectifs convenus dans l'Accord de Paris sur le climat".

Cette affaire s'inscrit dans un mouvement judiciaire particulièrement actif depuis 2020, le nombre de procès qualifiés de "climatiques" ayant quasiment doublé en trois ans. On compte en effet, pas moins de 1 550 procès liés au changement climatique devant les juridictions de 38 États, selon le dernier recensement des Nations Unies¹. Ces procès visent pour une très large majorité des États et leurs émanations diverses à l'exception de quelques affaires concernant directement des entreprises.

La décision du tribunal de La Haye, dont les premières pierres ont été posées dans l'affaire Urgenda dans laquelle la Cour Suprême des Pays-Bas a ordonné à l'État² de réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 25 % d'ici la fin 2020, "sœur aînée" de l'affaire Grande Synthé en France³ et Klimaatzaak en Belgique⁴, a plus loin sans qu'on ne sache encore comment ces deux condamnations vont s'articuler.

UNE DÉCISION SANS PRÉCÉDENT

D'abord parce qu'un tribunal a condamné non pas un État mais une entreprise (et, plus précisément, la maison mère d'un groupe implanté à l'échelle mondiale) pour l'insuffisance de ses ambitions climatiques. Mais aussi parce qu'elle fait peser sur la Royal Dutch Shell une obligation qu'elle qualifie de résultat quant à la réduction des émissions de CO₂ de l'ensemble de ses filiales mais également de ses fournisseurs et clients ("le scope 3").

D'autres avant le tribunal de la Haye ne s'étaient pas aventurés sur cette voie et notamment les États-Unis, pourtant enclins à l'avant-gardisme en matière de justice climatique, estimant tantôt les demandeurs à ce type d'actions dénués d'intérêt à agir, retenant un défaut de démonstration du lien de causalité entre la faute alléguée des entreprises et ses conséquences sur les victimes, pour conclure à leur incompétence au profit du pouvoir exécutif, au nom de la séparation des pouvoirs.

Le juge français avancera-t-il dans les pas du juge néerlandais ? Rien n'est moins sûr, une telle transposition posant diverses questions, en particulier en ce qui concerne ses fondements et sa portée.

1. SUR LES FONDEMENTS

En faisant peser sur une entreprise une telle obligation, le tribunal de La Haye prend le parti d'étendre directement à l'entreprise, des obligations issues de l'Accord de Paris, dont il était admis auparavant qu'elles relevaient des États, conformément aux engagements pris en ce sens par leurs dirigeants respectifs.

Pour le faire, il ne se fonde pas sur des manquements caractérisés à une disposition législative précise mais sur un cumul de fondements de nature, d'autorité et de portée diverses dont elle tire des engagements fermes et nouveaux qu'il fait peser sur un groupe industriel au titre de son activité partout dans le monde.

Pour répondre à la défense de la Royal Dutch Shell faisant état de l'absence de base légale des demandes formées à son encontre et apprécier le niveau d'ambition climatique du groupe, le tribunal invoque en revanche les droits à la vie et au respect de la vie privée et familiale issus de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme qui, selon lui, sont gravement et durablement mis en péril si les objectifs de réduction des émissions

de CO₂ sont insuffisamment ambitieux.

En plus de l'Accord de Paris stricto sensu, le tribunal se fonde également sur divers accords et principes, certes fondateurs mais ayant une valeur normative variable, tels que les Principes directeurs des Nations Unies, le guide Global Impact de l'Institution, ou le rapport 2020 du Net Zero Network de l'université d'Oxford⁵, dont les premiers destinataires sont les États mais dont il semble résulter du jugement qu'ils seraient aussi, pour certains, désormais source d'obligation pour les acteurs économiques⁶.

Par ailleurs, et alors que la Royal Dutch Shell assurait prendre déjà des mesures sérieuses en faveur de la transition énergétique, le tribunal lui oppose précisément un certain nombre de ses propres engagements, dont il estime qu'ils doivent être tenus - bien que qualifiés d'insuffisamment ambitieux et contraignants en l'état - qu'il extrait d'une longue liste de déclarations des responsables du groupe, de communiqués de presse et de rapports⁷ (cf. para 4.5.2). Enfin, le tribunal vise un standard non-écrit consistant dans une forme de devoir de protection des citoyens (*duty of care*) qui serait induit selon lui du Code civil néerlandais, et plus particulièrement des dispositions de son article 6:162, clé de voûte de la responsabilité civile délictuelle aux Pays-Bas, et pendant de notre article 1240.

On peut s'interroger sur la portée que donnerait un juge français à ces dispositions. Comment s'inscrirait-il par rapport à la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017 dont l'objet est de prévenir les « atteintes graves aux droits humains, à la santé-sécurité des personnes et à l'environnement » et qui prévoit un mécanisme de réparation idoine. La décision à intervenir dans le "contentieux Total" initié en octobre 2019 par six ONG accusant en synthèse l'entreprise de nuire aux populations

¹ Source : Global climate change report – 2020 status revis du Programme des Nations Unies pour le Climat et le Sabin Centre for Climate Change Law disponible à l'adresse suivante : GCLR.pdf (unep.org)

² ECLI:NL:HR:2019:2006 : <https://www.urgenda.nl/en/themas/climate-case/>

³ CE, 1^{er} juillet 2021, n°425301

⁴ Cf. Tribunal de première instance francophone de Bruxelles, 4^e ch. aff. civ., 17 juin 2021, n° 167 condamnant l'Etat fédéral et trois régions pour n'avoir pas pris toutes les mesures nécessaires pour prévenir les effets du changement climatique portant ainsi atteinte à la vie des requérantes en violation du code civil et de la CESDH.

⁵ REF <https://www.smithschool.ox.ac.uk/publications/reports/Oxford-Offsetting-Principles-2020.pdf>

⁶ V. à ce sujet L'alliance du droit climatique et de la RSE au soutien de la lutte contre la déforestation importée, étude de P. Abadie, JCP G n°28, 12 juillet 2021, doct. 786

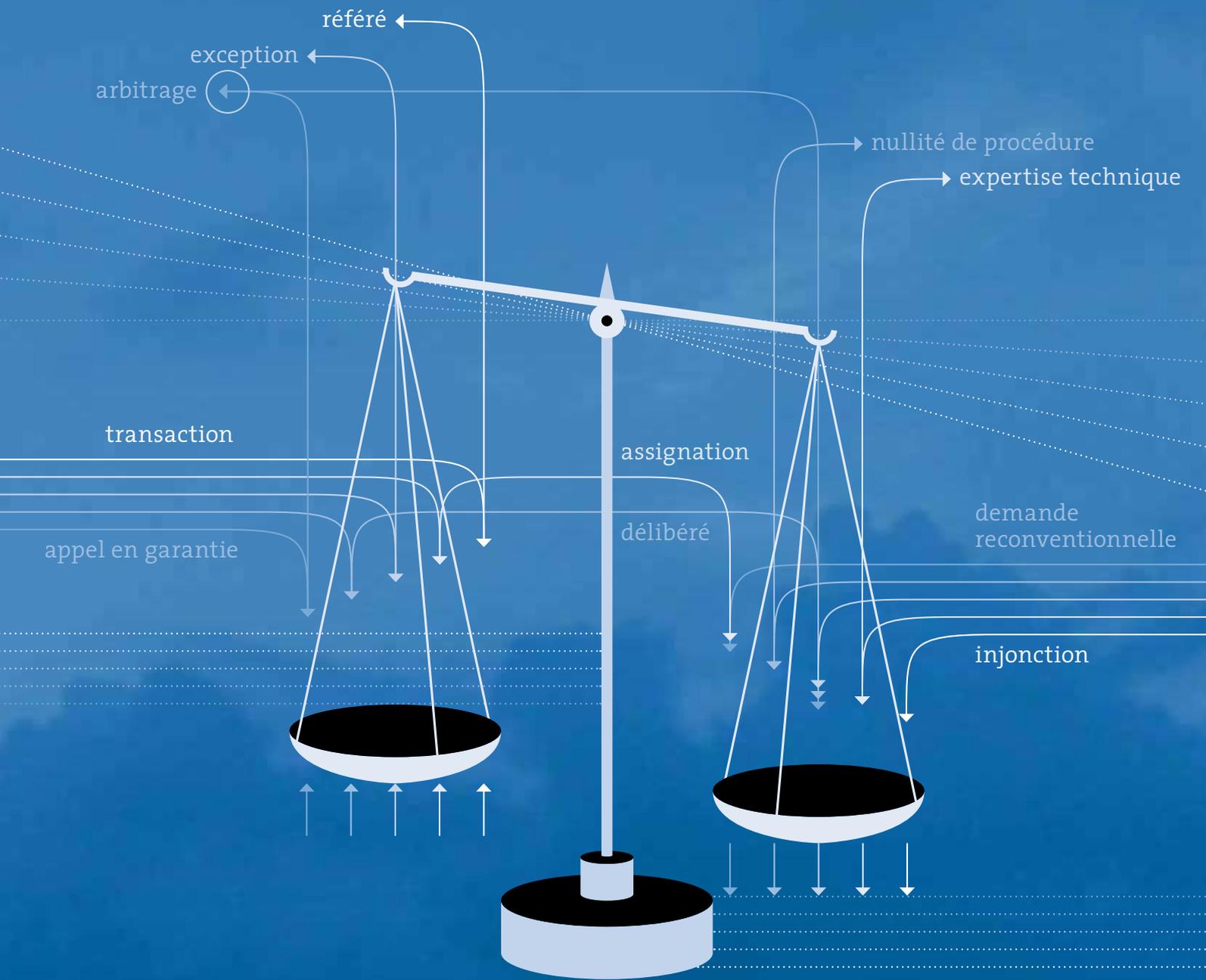
⁷ Notamment leur Net Carbon Foodprint Ambition, Energy Transformation Report 2018, etc. (cf. para 2.5)

à propos de



STÉPHANIE SMATT PINELLI

Stéphanie Smatt Pinelli est directrice juridique Contentieux chez Orano. Elle est également administratrice de l'AFJE et co-animatrice de la commission Justice climatique et environnementale de Paris Place de Droit.



« La boutique de contentieux et de droit pénal Courrégé-Foreman se voit régulièrement mandater dans des dossiers de premier plan par une clientèle de premier rang. »

LEGAL 500

« Avocats salués pour leur très bonne compréhension stratégique des dossiers et avec lesquels il est facile de collaborer. »

CHAMBERS

« La solide expérience du cabinet est tout particulièrement appréciée, tout comme ses pratiques et la manière dont elle fonctionne en temps de crise. »

LEGAL 500

COURRÉGÉ FOREMAN

mécanique de précision

3, avenue Victor Hugo - 75116 Paris
+33 1 85 08 02 40

www.courregé-foreman.com

et à l'environnement dans le cadre de deux projets en Ouganda, donnera vraisemblablement des premiers éléments de réponses dans la mesure où l'une des questions qui s'y pose est de savoir si les risques liés à la contribution globale d'une entreprise au changement climatique entrent en tant que tels dans le champ d'application de la loi, et in fine que doit contenir le plan de vigilance à cet égard, le cas échéant.

2. SUR LA PORTÉE DE LA DÉCISION ET LES POUVOIRS DU JUGE

Rappelons que la Royal Dutch Shell est condamnée, non pas à réparer les préjudices des victimes, mais à les prévenir, au terme d'une action en cessation d'un illicite, qui de l'aveu même du tribunal n'est que potentiel à ce stade puisqu'en l'état le taux d'émissions de CO₂ du groupe Shell ne contrevient à aucune obligation textuelle. Néanmoins, le tribunal a considéré que la "norme de diligence" serait violée à terme si Shell n'atteignait une obligation de réduction qu'il fixe à -45 %

Le tribunal bouleverse notre conception habituelle du triptyque de la responsabilité civile, en engageant la responsabilité de la Royal Dutch Shell sans que la preuve d'un dommage (préférant lui substituer des indices de la possible réalisation d'un dommage incertain) ou d'un fait fautif ne soit apportée. La tendance à une objectivation de la responsabilité climatique avait été amorcée notamment dans l'affaire Urgenda, mentionnée ci-avant. Sa large portée dans la présente affaire constitue une source d'insécurité pour les acteurs concernés qui incitera peut-être le juge français à en préciser, le cas échéant, les contours.

Plus largement, cette décision interroge sur l'étendue des pouvoirs du juge en matière climatique.

En imposant une obligation de surcroît qualifiée d'obligation de résultat à la charge des entreprises sur des fondements relativement inhabituels, et en imposant un cadre contraignant en dehors des textes, le juge néerlandais ne s'est-il pas substitué au régulateur ?

Par ailleurs, en imposant un objectif de réduction de 45 % des émissions directes et indirectes de CO₂, bien plus

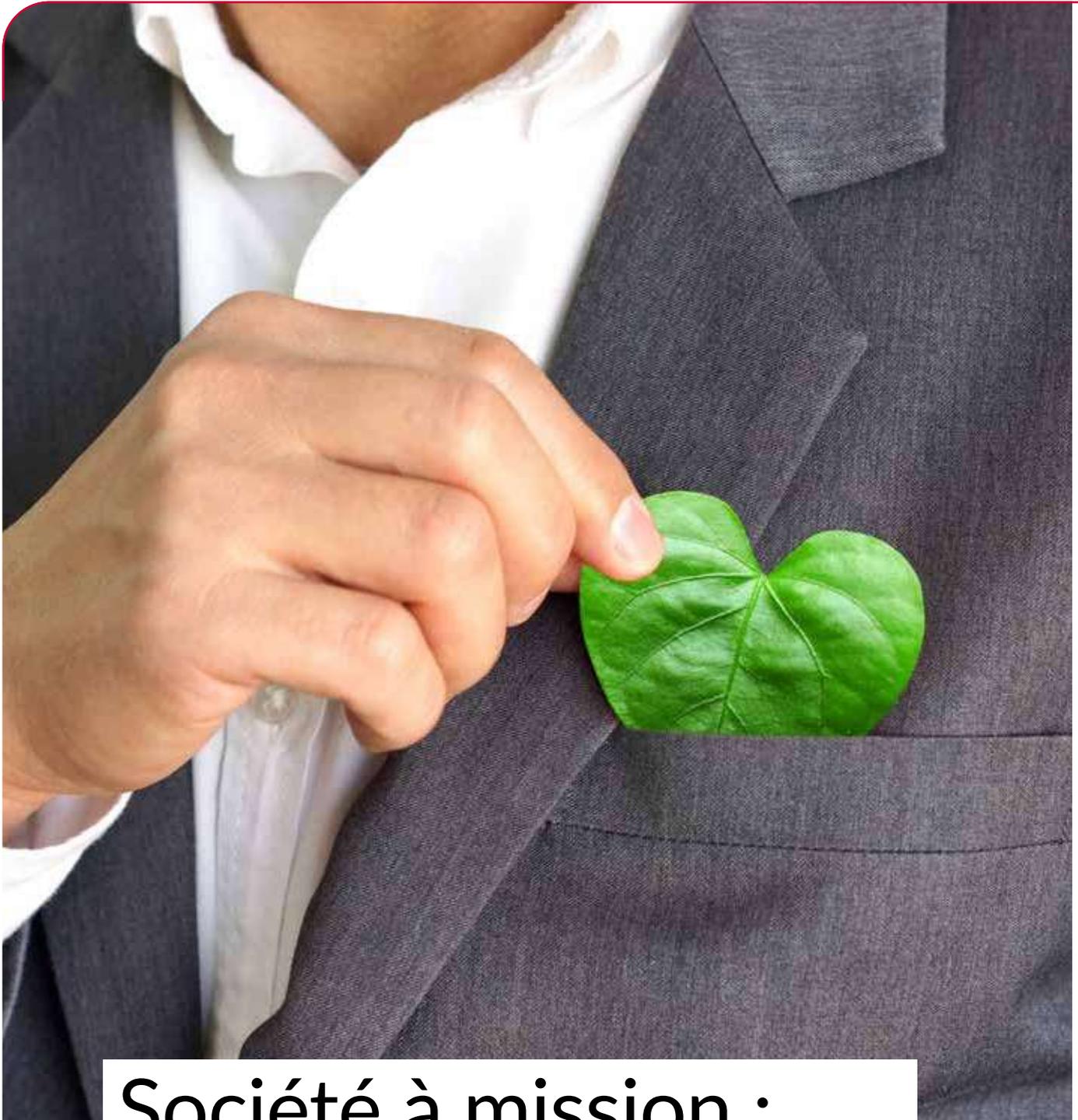


ambitieux que celui que s'était fixé le géant pétrolier de -20 % d'émissions en 2030 (par rapport à 2016) et de -45 % en 2035 pour viser la neutralité à échéance 2050, le juge n'a-t-il pas outrepassé ses pouvoirs, une telle mesure impliquant de revoir substantiellement la stratégie industrielle du groupe et la politique sociétale relevant de sa direction générale et de la responsabilité personnelle de ses mandataires sociaux, le cas échéant ? Était-il habilité pour ce faire ?

L'objectif affiché est difficilement critiquable, mais s'agissant de la méthode, doit-on encourager cette immixtion du juge dans la gestion d'une entreprise, sans étude de faisabilité et analyse des moyens et contraintes de l'entreprise ?

Ces objectifs dont Royal Dutch Shell et ses dirigeants devront répondre – touchant plus d'un millier de filiales du groupe pétrolier dans le monde et rappelons-le les fournisseurs et clients du groupe pétroliers – sont-ils d'ailleurs réalistes et tenables ? La décision ne le dit pas.

Le jugement marque un tournant important dans la justice climatique, d'autant plus s'il venait à être confirmé en appel. Il témoigne incontestablement de ce que le juge entend être un acteur puissant de la lutte contre le réchauffement climatique. Si l'enjeu qui le sous-tend est absolument majeur, ce jugement demeure isolé à ce jour. Il doit être considéré avec la plus grande attention mais également avec prudence. ■



Société à mission : des **opportunités** aux **risques**

La loi Pacte a introduit la qualité de société à mission permettant à une entreprise de donner statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus du but lucratif. Si ce dispositif présente certains avantages, les directions juridiques des entreprises candidates devront veiller à valider la rédaction des objectifs poursuivis et à vérifier l'adaptation de la gouvernance, des outils internes et de la communication adoptés à cette fin.

PAR DOMINIQUE STUCKI

Après deux ans d'existence de la loi Pacte, le nombre de sociétés à mission, même s'il est encore modeste, est en pleine croissance en France : 154 au 1^{er} trimestre 2021 selon l'Observatoire des entreprises à mission, contre 124 fin 2020. Afin d'identifier des axes permettant de rendre ce cadre encore plus attractif, Bruno Le Maire et Olivia Grégoire ont confié à Brice Rocher, p-dg du groupe Rocher (une des premières ETI à avoir adopté la qualité de société à mission) la rédaction d'un rapport qui sera publié en octobre 2021.

Adopté par des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs (les géants de l'agroalimentaire comme Danone côtoient des exploitants agricoles, des banques et fonds à impact, des sites d'e-commerce et même des leaders publics du courrier comme La Poste), ce nouveau modèle de capitalisme responsable ne renonce nullement à la rentabilité et à la distribution des profits. La loi Pacte fixe très peu de contraintes aux acteurs concernés, le législateur ayant décidé de faire confiance aux entrepreneurs engagés en leur laissant le soin de déterminer eux-mêmes leur propre "mission" et les indicateurs retenus pour son suivi.

Il faut dire qu'en rompant avec une conception de l'intérêt social assimilé à celui des actionnaires et en s'ouvrant à d'autres "parties prenantes" (salariés ou clients notamment), la France a fait véritablement figure de pionnière. Dans le sillage des recommandations figurant dans le rapport Notat-Senard du 9 mars 2018, "L'entreprise, objet d'intérêt collectif", le législateur français a prévu une "fusée à trois étages" :

- Au 1^{er} échelon, la loi impose désormais à l'ensemble des sociétés françaises de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (C. civ., art. 1833, al. 2 nouv.) ;
- Au 2^e niveau, a été introduite la faculté pour toute société d'adopter une raison d'être ;
- Au 3^e étage, parmi les sociétés commerciales dotées d'une raison d'être, certaines peuvent décider d'aller plus loin en se fixant statutairement une "mission".

TROIS CONDITIONS À RÉUNIR

Toute société commerciale peut prétendre à la qualité de société à mission sous réserve de respecter les conditions suivantes :

- Les statuts doivent préciser, outre une

raison d'être, les objectifs sociaux et environnementaux que la société entend poursuivre dans le cadre de son activité ;

- Les statuts doivent indiquer les modalités du suivi de l'exécution de cette mission ;
- Une vérification du respect des objectifs doit être effectuée en interne par un comité de mission (ou, pour les entreprises de moins de 50 salariés, par un référent de mission) et donner lieu à un rapport joint au rapport de gestion ainsi que par un organisme tiers indépendant dont l'avis doit être également mentionné dans ce document.

En dépit du caractère facultatif de cette démarche et des contraintes limitées fixées par la loi, l'insertion dans les statuts d'une mission constitue, à n'en pas douter, un engagement juridique fort. Le choix de devenir une société à mission sera publié au greffe du tribunal de commerce, ce qui permet à l'entreprise de communiquer sur son engagement citoyen mais également aux tiers de l'interpeller si son activité ne leur paraît pas s'inscrire pleinement dans la mission qu'elle s'est assignée statutairement. Il est donc intéressant d'analyser les opportunités offertes par cette décision au regard des risques qu'elle représente.

DE MULTIPLES OPPORTUNITÉS...

L'insertion d'une mission statutaire permet à la société de poursuivre des finalités diverses, notamment de démontrer à ses clients et actionnaires la mobilisation du groupe sur les enjeux actuels, et d'attirer des candidats en quête de sens. Selon BPIFrance, si la société est cotée, sa mission peut la prémunir contre des rachats hostiles.

Il existe assurément d'autres vertus pouvant être attendues de l'adoption d'une mission, par exemple, la possibilité d'être financé à moindre coût par des banques pratiquant une bonification d'intérêts en cas de respect de critères ESG ou d'être accompagné par des fonds à impact sélectionnant leurs participations selon les mêmes bases (c'est par exemple le cas de la société CetiH).

D'une manière générale, l'évolution de certains risques globaux, notamment environnementaux, génère de nouvelles réglementations (par exemple la loi Climat du 24 août 2021 ou les projets de réforme du marché des crédits carbone) qui sont, à leur tour, susceptibles d'obliger certains groupes des mutations majeures. Le

à propos de

DOMINIQUE STUCKI

Dominique Stucki est avocat associé au sein du cabinet Cornet Vincent Ségurel.

Il conseille les entreprises en droit financier/boursier et en fusions et acquisitions.

Il a collaboré à différents ouvrages de place relatifs à l'intégration des pratiques RSE dans la gouvernance et enseigne sur ce sujet au sein de différents établissements.



recours à la qualité de société à mission peut permettre aux dirigeants d'anticiper ces contraintes et de favoriser ainsi une pérennité économique de l'entreprise.

Toutefois, pour retirer un "bénéfice" de la qualité de société à mission, il importe de rédiger les objectifs statutaires de manière adéquate (1) et de se doter d'outils pertinents pour le suivi de ceux-ci (2).

1 RÉDACTION DES OBJECTIFS DANS LES STATUTS

La précision des objectifs va varier en fonction de l'entreprise concernée. Il sera ainsi plus aisé, au moins dans un premier temps, de qualifier, chiffrer et dater des objectifs pour une société à mission *by design* que pour des entreprises plus importantes ou plus anciennes. Pour ces dernières, il sera utile de décliner, dans le cadre de décisions stratégiques (conseil d'administration ou de surveillance), les objectifs statutaires en visées opérationnelles et de fixer un calendrier pluriannuel en le séquençant par étapes clés si nécessaire.

2 OUTILS DE SUIVI DES OBJECTIFS

Les modalités du suivi de l'exécution des missions devront toujours être énoncées dans les statuts. Si le niveau de détails y

est limité tant par le format du document que par une nécessaire adaptabilité des outils, les sociétés à mission devront adopter et mettre à jour des procédures extrastatutaires permettant de suivre en permanence leur performance au regard des objectifs et des modalités génériques de suivi fixés dans les statuts.

Rappelons que la loi impose la mise en place d'un comité ou d'un référent de mission pour le suivi de l'exécution des missions et une vérification du pilotage de ces objectifs par un organisme tiers indépendant (décret et arrêté du 27 mai 2021).

Notons que si l'existence d'indicateurs n'est pas imposée par la loi, il semble que l'adoption de quelques critères clés au moins soit indispensable pour le suivi de la performance de l'entreprise au regard de sa mission statutaire. Les indices utilisés dépendent non seulement des objectifs mais également de la taille de la société, de son secteur et de sa maturité en matière de politique RSE.

...ET QUELQUES RISQUES

Si la société ne respecte pas les conditions posées par la loi ou les objectifs qu'elle s'est fixés, la loi ne prévoit qu'une seule sanction, très limitée : la possible suppression de la mention "société à mission" de tous

les actes ou supports électroniques. Il s'agit donc essentiellement d'un risque réputationnel lié à la déception que peut générer, soit un libellé de la mission vide de substance, soit une violation des objectifs fixés dans les statuts. Toutefois, dans la mesure où elle ne respecterait pas ses propres statuts, la société peut même, dans certaines conditions, faire face à des actions judiciaires (voir ci-dessous).

Le cas de Danone invite à relever un autre risque, plus spécifique aux sociétés cotées, concernant la possible fronde des actionnaires n'adhérant pas à la démarche citoyenne portée par les dirigeants en place. En effet, comme relevé dans le rapport Notat-Senard, si la loi Pacte apporte « un contrepoids utile au critère financier de court terme » (p. 49), elle vient également contrarier les attentes de ceux qui espèrent un rapide retour sur investissement et un statu quo sur la stratégie.

Aussi, les organes de gouvernance des ETI ou des grands groupes désireux de s'engager dans le cadre d'une mission statutaire devront vérifier qu'il existe bien un consensus sur les valeurs portées par les principaux actionnaires et une bonne compréhension des bénéfices économiques et sociétaux attendus à moyen - long terme par les différentes parties prenantes. ■

à lire



Livre blanc "Raison d'être et Sociétés à mission : les coulisses d'un engagement"

Publié par Cornet Vincent Ségurel et Entreprise et Progrès, cet ouvrage collectif, rédigé avec le concours de divers juristes d'entreprise et des professeurs de droit, a pour objectif d'aider les entreprises à s'engager et à se transformer. Il dresse un panorama exhaustif des enjeux et des bonnes pratiques en matière de structuration et de gouvernance pour les organisations souhaitant sauter le pas.



Téléchargez-le en scannant ce QR code.



Carrière : de belles opportunités à saisir pour les juristes d'entreprise

Le marché de l'emploi juridique est en tension. Après l'écroulement du marché lié à la crise de la Covid- 19, le rebond est spectaculaire. Si bien que les recruteurs peinent à trouver leurs futurs collaborateurs. Et si vous sautiez le pas ? Suivez le guide avec notre dossier.

Les recrutements sont au beau fixe !

La crise n'a pas impacté longtemps le marché de l'emploi juridique. Les offres d'emploi, indicateur du dynamisme retrouvé, sont en forte augmentation mais les candidats ne se bousculent pas au portillon. La tendance va-t-elle se poursuivre ? Quels sont les profils recherchés ? Revue de détail.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

Les soft skills les plus recherchés sont...

« Au-delà de l'expertise technique, les entreprises recherchent en priorité des juristes à l'aise avec les technologies, ayant des facilités d'expression écrite et orale, dotés de capacité d'écoute et d'une certaine aisance professionnelle », décrit Christophe Albert. Pour Delphine Morgan de Rivery, sont recherchés chez les jeunes juristes l'engagement, une implication sur le long terme, le sens du service, l'orientation business, mais aussi la rigueur et la ponctualité. « Le terme de business partner, longtemps galvaudé, prend aujourd'hui tout son sens ; c'est une compétence très recherchée par les entreprises, souligne Éléonore Fouquet. Elles ne cherchent plus des juristes qui appliquent seulement le droit, mais des juristes qui analysent les risques avec une vision 360. »

C'est le bon moment pour faire évoluer sa carrière. Le marché de l'emploi, après avoir connu un sérieux coup de frein en 2020, est en plein boom ! Avant la pandémie de la Covid-19, les offres d'emplois juridiques étaient en croissance régulière. Le 1^{er} confinement a entraîné un arrêt brutal des recrutements. Le marché a commencé à retrouver quelques couleurs en juin 2020 mais surtout à partir de février.

UNE DYNAMIQUE HORS NORME !

« En ce début de 2nd semestre, nous assistons à une véritable explosion des besoins juridiques, notamment sur les profils de cinq à huit ans d'expérience, relate Éléonore Fouquet, manager exécutif senior chez Michael Page Juridique et Fiscal. Le phénomène est assez incroyable, mais je pense que la crise a mis un coup de projecteur sur la fonction juridique et ses atouts en termes de gestion et de prévention des risques. L'effervescence commence néanmoins à se tasser. Nous revenons vers un rythme plus normalisé et proche de l'activité avant-crise. »

Pour Christophe Albert, fondateur du site Village de la justice, « depuis la rentrée, les entreprises se positionnent à nouveau dans une logique d'anticipation du futur et de développement de nouveaux projets. Elles se remettent donc à recruter massivement. Si bien que notre jobboard a enregistré un record historique en septembre 2021 avec la publication de 4 000 offres d'emploi et de stage. Le marché de l'emploi juridique revient au niveau d'avant-crise

en termes de volume. La dynamique est similaire pour les postes en alternance, les missions temporaires ou de transition.

» Cette embellie n'est pas concentrée sur la région parisienne. « Même si la majorité des opportunités se situe en Île-de-France, sur @AFJEJOBS, notre page LinkedIn dédiée [lire p. 41], nous voyons passer un nombre non négligeable d'offres en province, notamment sur le quart Nord-Ouest », constate Coralie Tsatsanis, responsable communication de l'AFJE.

Quid des postes de manager ? « Plus on monte en expérience et en niveau de responsabilités, plus le marché est caché et le recrutement fonctionne par bouche-à-oreille, indique Éléonore Fouquet. Les tendances sont donc moins visibles. Néanmoins, il existe un cycle naturel, un jeu de chaises musicales sur ce type de postes qui fonctionne peu ou prou as usual. »

UNE GRANDE DIVERSITÉ DES POSTES À POURVOIR

Delphine Morgan de Rivery, manager exécutif division Ressources humaines et Juridique chez Michael Page, dresse à peu près le même constat sur le marché des jeunes diplômés : « la reprise a été timide mais nous constatons une belle accélération ces derniers temps, notamment sur les profils ayant deux à trois ans d'expérience. Contre toute attente, les postes à pourvoir sont majoritairement proposés en CDI. Sont particulièrement recherchés par les entreprises les juristes en droit des sociétés, en immobilier et plus largement en droit des affaires. Fortement impactés



par la crise, les secteurs de l'immobilier et de la construction redémarrent très bien. » Christophe Albert identifie également de belles opportunités pour les juristes en droit social, en droit international, en IP et données personnelles, DPO, *risk managers*, *contrat managers*...

« Les candidats ne doivent négliger aucune opportunité et notamment celles qui se situent dans les start-up ayant un niveau de croissance suffisant pour embaucher un juriste généraliste à plein temps ou encore dans les legaltechs, conseille Christophe Roquilly, directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute. Pour les juristes qui souhaiteraient se détacher du juridique pur, la legaltech représente une voie intéressante. Les juristes peuvent ainsi accéder à des postes de chef de produit ou de commercial. De manière générale, les juristes et les jeunes professionnels en particulier doivent avoir conscience de l'éventail de possibilités qui s'offrent à eux : les carrières juridiques sont riches et variées. De nouveaux besoins apparaissent dans les entreprises, par exemple dans les *legal operations*. »

UNE PÉNURIE DE TALENTS !

S'il y a de nombreux postes à pourvoir, les candidats ne sont pas au rendez-vous ou ne correspondent pas aux critères des recruteurs. « La pénurie de candidats s'explique en partie par le fait que, en période d'incertitude, les juristes en poste se montrent prudents et frileux à l'idée de quitter leur job, et ne postulent donc pas ou peu, constate Delphine Morgan

de Rivery. Le marché est favorable aux candidats qui en profitent d'ailleurs pour se monter exigeants : télétravail, perspectives d'évolution, proximité par rapport à son domicile, etc. La difficulté pour les recruteurs aujourd'hui est d'arriver à actionner les bons leviers. Avant, un CDI avec un salaire dans la plaque était suffisant pour faire rêver et attirer les candidats. De nos jours, il y a autant de leviers de motivation que de candidats ! » Éléonore Fouquet constate que « les recruteurs sont parfois surpris : ils ne s'imaginent pas que, au regard du contexte économique et sanitaire, les candidats puissent manquer. Cette situation devrait perdurer au moins jusqu'à la fin de l'année. » Si, pour Christophe Albert, les candidats vont revenir peu à peu sur le marché, résorbant le décalage entre l'offre et la demande, le manque de bras et de cerveaux est une chance pour tous les profils, même atypiques. « Le manque de candidats répondants aux critères "traditionnels" est probablement une aubaine pour les alternants et les jeunes professionnels, sur lesquels les entreprises se rabattent faute de profils plus expérimentés », estime l'expert.

Quant aux profils très sollicités, il est tentant de céder à la tentation. Mais attention car « changer trop souvent de poste peut effrayer les employeurs, prévient Éléonore Fouquet. Quatre ans dans un poste, c'est la durée moyenne qui rassure, au moins en début de carrière. » ■

Le marché est favorable aux candidats qui en profitent d'ailleurs pour se monter exigeants.



Delphine Morgan de Rivery,
manager exécutif division Ressources
humaines et Juridique chez Michael Page.

Préparez-vous à réussir votre recherche d'emploi

Rechercher un emploi est rarement une partie de plaisir. La démarche ne s'improvise pas et réclame une préparation minutieuse et un brin de patience. Voici quelques conseils pour réussir cette étape essentielle dans votre parcours professionnel.

PAR CARINE GUICHETEAU



1. BIEN CIBLER VOS RECHERCHES

« Quand un candidat recherche un emploi, a fortiori un premier emploi, une erreur courante consiste à candidater à tout et à n'importe quoi, signale Marie Hombrouck, fondatrice cabinet spécialisé dans le recrutement en urgence des fonctions juridiques et RH, Atorus Executive. C'est une perte de temps et d'énergie qu'il vaut mieux investir dans les candidatures qui vous tiennent à cœur. » Christophe Roquilly, directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute, recommande de mener une rapide introspection pour bien identifier ce qui peut correspondre le mieux à votre personnalité : un poste polyvalent, généraliste ou spécialisé ? Petite ou grande équipe ? Environnement multiculturel ? Pour les juristes seniors, du management d'équipe ?

Une fois vos desideratas mis au clair,

ne vous auto-censurez pas. Il est rare que le profil recherché corresponde en tout point à votre expérience et à vos compétences. Mais, si le poste vous intéresse, go ! Rappelez-vous que 100 % de gagnants ont tenté leur chance...

2. CAPITALISER SUR VOTRE RÉSEAU PROFESSIONNEL

Via Internet ou en présentiel, le networking reste une piste à explorer, une piste efficace même. D'autant plus qu'une grande majorité des postes à pourvoir ne font l'objet d'aucune communication officielle. C'est donc par le biais du networking que vous pourrez accéder au marché caché.

➤ Les réseaux sociaux sont aujourd'hui des passages obligés pour tout chercheur d'emploi. En revanche, il est inutile de multiplier les réseaux sociaux afin de ne

pas diluer votre énergie. Une présence active sur LinkedIn est recommandée. « LinkedIn permet d'entretenir les contacts existants (famille, anciens collègues, membres de l'AFJE, personnes rencontrées lors d'un événement, etc.) et de s'en créer de nouveaux, assure Marie Hombrouck. Osez solliciter votre premier cercle de connaissances pour leur demander un contact, un conseil, etc. De nos jours, les gens, quel que soit leur niveau de poste, ne sont pas choqués par ce genre de démarche. » « Une présence sur les réseaux sociaux est incontournable, quel que soit le niveau d'expérience du juriste d'entreprise ou du manager, estime Christophe Albert, fondateur du Village de la justice, site de référence de la communauté du droit. Les réseaux sociaux représentent aujourd'hui un terrain de chasse idéal pour les recruteurs. Laisser des traces sur le Net permet donc de vous faire remarquer et de mettre en valeur vos capacités de communication. »

➤ Conférences, salons, cocktails ou encore formations représentent d'excellentes opportunités pour rencontrer de nouvelles personnes. Marie Hombrouck préconise de préparer son déplacement. « Assurez-vous d'y retrouver des connaissances : il n'y a rien de plus gênant que de se retrouver seul avec sa coupe de champagne à regarder les gens discuter autour de soi, détaille-t-elle. Ne pas aller seul à un événement permet de se prémunir contre un travers fréquent : l'annulation au dernier

moment pour tout un tas de mauvaises raisons (trop de travail, trop loin...). Sur place, dédramatisez la situation et osez aborder les gens : ils sont là pour ça. Le réseautage, ça se travaille. Et plus on en fait, plus c'est facile ! Pour être sûr de tirer profit de votre déplacement, fixez-vous un objectif. J'utilise par exemple la règle de trois cartes de visite : on ne quitte pas l'événement tant qu'on n'a pas récupéré trois cartes de visite. »

3. DÉCROCHER UN ENTRETIEN GRÂCE À UN CV CONVAINCANT

Le CV reste un incontournable dans la panoplie du chercheur d'emploi. C'est le sésame pour passer à l'étape suivante. Mais gare aux erreurs tant sur le fond que sur la forme, car vous n'aurez pas l'occasion de faire une 2^e bonne impression. « Quand on est sur des métiers techniques et de rigueur, comme dans l'univers juridique, le CV doit être au diapason, indique Marie Hombrouck. Un CV trop original ne rassurerait pas les recruteurs. » Exit le CV sur 20 pages. Exit la photo de vous à la plage. Exit les couleurs criardes. Le plus efficace est de faire simple. « Les recruteurs effectuent un premier tri très rapidement, en n'accordant que quelques secondes à la lecture des CV, observe Christophe Albert. Il est donc essentiel de construire un CV qui met en relief, en un seul coup d'œil, les principaux atouts de votre candidature. »

Traquez les fautes d'orthographe qui terniraient votre candidature. « Faites relire votre CV et notamment à des gens

en pratique

Pensez aux ateliers Carrière de l'AFJE !

De la rédaction d'un CV ou d'une lettre de motivation aux clés de réussite d'un entretien, en passant par le développement de votre réseau... L'AFJE organise régulièrement des ateliers Carrière en partenariat avec des professionnels du recrutement. Renseignez-vous sur www.afje.org.



témoignage

« IL FAUT OSER OSER ! »

Son DJCE en poche, Méline Morandat se met en quête de son 1^{er} emploi. La tâche est ardue en cet été 2020. Son expérience professionnelle se résumant à deux stages de trois et deux mois, elle décide d'étoffer son CV et se réinscrit à la faculté pour disposer d'une convention de stage. Après deux stages, elle finit par décrocher un CDI en mai 2021, en tant que legal counsel chez Vestas. « Je postulais à des offres qui demandaient jusqu'à trois à quatre ans d'expérience même si je ne les avais pas et j'étais quand même contactée, témoigne la jeune femme. J'avais créé une alerte email avec mes critères sur LinkedIn et Indeed et, dès que je recevais une offre intéressante, j'y répondais sur-le-champ. Il faut savoir être réactif car, parfois, en quelques jours, le recrutement est fermé sur LinkedIn ! Même si on est un jeune diplômé, il ne faut pas se focaliser sur ses diplômes qui ne sont finalement pas différenciants. Il faut bien mettre en valeur ses stages et détailler les missions accomplies. J'ai mis sur mon CV tout ce qui me permet de me démarquer, comme la maîtrise des langues, le prix AFJE que j'ai obtenu en 2020 ou encore mon investissement au sein du CJ² de l'AFJE. Avant chaque entretien, je me renseignais sur mon futur interlocuteur : a-t-il le capa ? Est-il provincial ? Quel est son parcours ? Cela me permettait de me faire une 1^{re} idée et de m'adapter. Certains recruteurs ont pris du temps pour me faire un retour sur ma candidature. Ces remarques m'ont été très précieuses. J'ai essayé de passer un maximum d'entretiens pour m'entraîner, c'est un bon exercice dont on sort grandi à chaque fois. J'envisage les entretiens comme un échange, je n'ai pas peur de poser des questions spontanées ou que j'ai préparées. Il faut éviter de subir l'entretien mais en être acteur ! »

témoignage



« LES CANDIDATS DOIVENT ARRIVER À DÉMONTRER CE QU'ILS PEUVENT APPORTER À L'ENTREPRISE, SANS SE SURVENDRE »

Pour accompagner la croissance de Doctolib en France, en Allemagne et en Italie, sa general counsel et DPO, Justine Bourdeu, doit mener à bien une trentaine de recrutements dans les 18 prochains mois. Elle recherche des juristes avec un minimum de deux ans d'expérience, capables d'embarquer les collaborateurs et de transformer la privacy en opportunité. Dans une grande majorité des cas, elle publie une annonce sur le site carrière de Doctolib et sur LinkedIn. Justine Bourdeu examine chaque CV transmis par l'équipe talent des RH. Elle cherche à comprendre l'enchaînement logique du parcours, les réalisations et l'impact du candidat dans ses postes. « La structure du CV est très importante, confie-t-elle. On doit comprendre rapidement ce qui se cache derrière un intitulé de poste. La place est comptée alors autant éviter les banalités ! Les candidats doivent être factuels et remettre les choses dans leur contexte. En entretien, on essaye de savoir ce que va apporter le candidat à l'équipe. Car nous sommes comme une équipe de rugby : chacun a son rôle à jouer. » La directrice juridique demande également aux candidats de préparer un cas pratique et de le soutenir devant un manager et un opérationnel. Le but est d'évaluer leurs capacités d'adaptation et de communication, et leur aptitude à trouver des solutions. « Cette étape est cruciale et parfois mal préparée par les candidats ; si bien qu'il y a beaucoup d'échecs, regrette Justine Bourdeu. De manière générale, les candidats doivent être honnêtes sur leurs attentes et ne pas coller aux desideratas du recruteur. Mentir -ou tout du moins travestir la réalité- est contreproductif pour l'employeur et pour le juriste. »

à lire

Et si vous trouviez (enfin) le job idéal

Dans cet ouvrage, Marie Hombrouck a souhaité partager son expérience de chasseuse de têtes. Elle y livre ses secrets et anecdotes pour optimiser sa recherche d'emploi, pour gagner du temps et décrocher le job convoité. Elle y révèle également les conseils du GIGN pour négocier son salaire ou encore de la Patrouille de France pour travailler sa confiance en soi. Ebook : 13,99 € / Broché : 19,90 €.



qui ne vous connaissent pas afin de recueillir leur perception », conseille Marie Hombrouck.

Si pour les juristes seniors, l'enjeu consiste à synthétiser et à sélectionner les expériences les plus significatives, pour les juniors, le but est d'arriver à étoffer leur CV. Mais, dans tous les cas, dans la description des postes occupés, soyez factuels. « Détaillez les missions de manière pertinente et succincte, en évitant les exemples trop généraux, recommande Delphine Morgan de Rivery, manager exécutif division Ressources humaines et Juridique chez Michael Page. Il faut trouver un juste milieu. Essayez de vous mettre à la place du recruteur. » Par exemple si vous indiquez "négociation et rédaction de contrats", précisez le type de contrat, s'ils sont internationaux, en anglais, etc. « Prenez garde à vulgariser vos propos, ce ne sont pas forcément des juristes qui liront et sélectionneront votre CV », souligne Éléonore Fouquet, manager exécutif senior chez Michael Page Juridique et Fiscal.

Pour vous démarquer, faut-il opter pour un CV en format vidéo ? « C'est une technique très clivante, estime Marie Hombrouck. Pourquoi pas en

complément du traditionnel CV, mais uniquement si la vidéo est réellement de qualité, sinon elle desservira la candidature. Mais, de toute manière, le CV classique reste un passage obligé. » Outre le parcours académique et professionnel, les recruteurs sont de plus en plus attentifs aux soft skills. « Il est difficile de les faire transparaître sur un CV car ils ne se décrètent pas, ils se démontrent, notamment lors de l'entretien », indique Christophe Roquilly.

4. SE VENDRE EN ENTRETIEN

Pour réussir vos entretiens d'embauche, une règle d'or : préparez-vous ! Renseignez-vous sur l'entreprise, sa stratégie, son actualité, mais aussi sur la ou les personnes que vous allez rencontrer. « Cette étape est de plus en plus négligée par les candidats, or elle permet de se démarquer en étant plus pertinent dans ses remarques et questions et de démontrer une certaine maturité chez les candidats les plus jeunes », précise Delphine Morgan de Rivery.

Autre impératif, parfois négligé par les candidats : l'écoute active. « Les capacités d'écoute et d'observation sont primordiales : elles font partie du

top 10 des compétences recherchées par les directeurs juridiques, indique Christophe Roquilly. Il faut montrer que vous êtes attentif à votre interlocuteur, comme vous pourriez l'être avec un client interne. Les jeunes peuvent être tout feu, tout flamme. Cet enthousiasme est... enthousiasmant, mais il doit être tempéré lors de l'entretien. Il y a un juste équilibre à trouver. Par exemple, il faut savoir montrer de l'audace sans tomber dans l'arrogance. De manière générale, il est préférable de rester humble et ne pas chercher à vous surprendre. Il est capital de démontrer vos soft skills, par des exemples concrets mais surtout par votre comportement tout au long de la discussion. Votre attitude doit être en adéquation avec le portrait que vous dressez de vous ! » Difficile de croire que vous êtes à l'écoute si vous coupez tout le temps la parole à votre interlocuteur ou encore que vous êtes pédagogue si vous êtes jargonneur et vos explications sont confuses. « L'entretien doit rassurer le recruteur, dont la hantise est de commettre une erreur de casting, prévient Christophe Albert. Démontrez votre capacité à

vous intégrer dans l'équipe ! »

Enfin, marquez votre intérêt pour l'entreprise et le poste en posant des questions. « Préparez deux ou trois questions, incite Delphine Morgan de Rivery. Mais pas sur le nombre de jours de RTT ou le montant des titres-restaurant ! Soyez plus inspiré et percutant ! N'hésitez pas à prendre des notes qui vous serviront pour les rendez-vous suivants. »

Covid-19 oblige, les entretiens en visioconférence se sont très largement généralisés et devraient rester ancrés dans les pratiques de recrutement, tout du moins pour les premiers contacts. Se préparer reste là encore indispensable. Prêtez attention aux aspects techniques, à l'arrière-plan, à votre tenue... Placez-vous dans un endroit calme où vous ne serez pas dérangé et agissez comme si vous étiez en entretien physique.

Si malgré votre préparation et vos efforts, votre candidature n'est pas retenue. Essayez de savoir pourquoi pour faire mieux la prochaine fois. ■

en pratique

Gestion du stress : comment ne pas s'autosaborder en entretien

Misez sur la visualisation, conseille Marie Hombrouck dans son livre " Et si vous trouviez (enfin) le job idéal". Extrait : « quand on regarde les sportifs de haut niveau ou les pilotes de chasse, on peut voir qu'ils font souvent des exercices de visualisation et de concentration avant leur épreuve. L'objectif est de préparer votre corps et votre cerveau en vous répétant mentalement les situations auxquelles vous aurez à faire face. En imaginant chaque geste que vous allez réaliser, votre mental va créer des repères qui vous rassureront pendant l'entretien et vous permettront d'améliorer votre concentration et votre performance. Par exemple, avant chaque vol de la Patrouille de France, les pilotes réalisent ce qu'ils appellent la "Musique". Ils s'isolent dans une pièce au calme. Pendant plusieurs minutes, ils reconstituent au sol tous les gestes qu'ils devront effectuer dans les airs. Tout est millimétré. En vol, ils reproduiront les mêmes gestes. Ces gestes, ils les connaissent par cœur, car ils les ont répétés des dizaines et des dizaines de fois, et pourtant ils vont encore les visualiser pour être dans un schéma d'automatisation et de répétition afin d'être le plus performant possible. Le but de la visualisation est d'imaginer un maximum de détails de l'entretien. Qu'ils s'avèrent vrais ou faux, peu importe ! L'essentiel est de se projeter dans l'entretien. De votre arrivée à l'accueil à la conclusion de l'entretien, imaginez un scénario idéal mais aussi les imprévus et visualisez-vous en train de réussir à vous sortir d'une situation compliquée. »

zoom

@AFJEJOBS pour trouver votre futur job

Stage, alternance, CDD, CDI, à Paris ou en province... Tous les jours, vous trouverez de nouvelles offres d'emploi sur notre page LinkedIn dédiée ! Plus de 3 000 offres, émanant de nos adhérents ou glanées sur le Net par les juristes, ont été publiées en deux mois. @AFJEJOBS, c'est la force du réseau qui s'active pour partager les opportunités d'emploi. Près de 1 400 juristes d'entreprise se sont déjà abonnés ! Et vous ?

L'intelligence juridique a-t-elle besoin de l'open data judiciaire¹ ?

Par un arrêté du 28 avril 2021, le ministre de la Justice a précisé le calendrier de mise en œuvre de l'obligation de publication des décisions de justice. Ce calendrier s'étale jusqu'au 31 décembre 2025 pour les décisions rendues en matière criminelle. Le 30 septembre 2021 est une date symbolique puisqu'elle correspond à l'entrée en vigueur de cet arrêté pour les décisions du Conseil d'État. Une question qui se pose est de savoir si cette avancée, dont on ne mesure pas entièrement l'impact sur la durée malgré les débats riches et parfois passionnés qu'elle a fait naître au sein de la communauté juridique, va contribuer à développer une plus forte intelligence juridique dans notre pays. Réflexions.

PAR CHRISTOPHE ROQUILLY

Pour Bertrand Warusfeld, l'un des pères de l'intelligence juridique en France, celle-ci peut être définie comme « l'ensemble des techniques et des moyens permettant à un acteur - privé ou public - de connaître l'environnement juridique dont il est tributaire, d'en identifier et d'en anticiper les risques et les opportunités potentielles, d'agir sur son évolution et de disposer des informations et des droits nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre les instruments juridiques aptes à réaliser ses objectifs stratégiques »².

Soyons réalistes : l'absence de rédaction des décisions de justice en langage clair ne les rend que très faiblement accessibles "utilement" aux justiciables. En effet, elles ne sont pas livrées avec les clefs de décodage du raisonnement et du langage juridiques. L'un des arguments parfois opposés au recours au langage clair, y compris pour les contrats, est qu'il nuirait à la précision juridique.

Or c'est tout le contraire, comme l'explique Stéphanie Roy : « les différents projets réalisés en langage clair, au Québec comme à l'étranger, montrent plutôt que rédiger en langage clair est de nature à renforcer la sécurité juridique des textes. D'abord parce que le rédacteur porte une plus grande attention au contexte et à la forme du document, mais également parce que réécrire un texte en langage clair met

notamment en évidence les erreurs, les ambiguïtés et les incohérences du texte original »³. La nécessité de permettre au justiciable de comprendre le droit grâce à la jurimétrie n'est pas une quête nouvelle. Jean Goulet écrivait ainsi en 1967 que : « rendre le droit facilement accessible au justiciable demeure l'un des moyens les plus efficaces de contribuer à sa revalorisation »⁴.

UN APPORT INDÉNIABLE POUR L'INTELLIGENCE JURIDIQUE

L'augmentation du niveau de culture juridique des citoyens – sans aller jusqu'à parler ici d'intelligence juridique – passe par d'autres moyens. En revanche, l'open data des décisions de justice améliore collectivement a priori la capacité des acteurs dont c'est le métier à augmenter leur niveau d'intelligence juridique. Avec les outils récents de legal analytics, les sociétés fournissant des solutions de "justice prévisible" ou de jurimétrie vont, à terme, ne plus avoir à se concurrencer - ni à construire leur discours marketing - sur le stock de décisions disponibles (qui fut longtemps l'exclusivité de quelques "happy few", bénéficiant alors d'une rente de situation) puisque celui-ci sera le même pour tous les acteurs. L'avantage concurrentiel proviendra particulièrement de la qualité des algorithmes utilisés qui se mesurera évidemment non seulement

à propos de



CHRISTOPHE ROQUILLY

Christophe Roquilly est professeur et doyen honoraire du corps professoral à l'EDHEC Business School et directeur du EDHEC Augmented Law Institute.

à l'aune de la valeur qu'ils créent pour leurs clients finaux (cabinets d'avocats, directions juridiques, et autres professions juridiques), mais également en fonction du niveau d'explicabilité, de transparence, d'éthique, etc., de ces algorithmes.

Une question essentielle qui se pose est d'ailleurs de savoir si les États doivent imposer des obligations de transparence en la matière, ou s'il ne convient pas plutôt de mettre en place un système de compétition entre les algorithmes, comme le préconise notre collègue Frank Fagan⁵.

Équipés ainsi d'une plus grande capacité à analyser l'existant dans la jurisprudence, les utilisateurs de ces solutions technologiques augmentent leur niveau d'intelligence juridique dans l'intérêt des utilisateurs finaux. Se construit ainsi une logique d'aide à la décision en fonction d'un niveau de risque juridique perçu grâce à une photographie dynamique du passé.

UNE AVANCÉE NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANTE

En laissant de côté la question de l'anonymisation des noms des magistrats (contrairement à ce qui est en vigueur dans certains autres pays), qui certes peut présenter l'inconvénient d'empêcher de comparer les "tendances" - voire les biais - pouvant exister d'une juridiction à une autre, ou au sein d'une même juridiction en fonction de sa composition, mais présente par ailleurs l'avantage d'éviter les biais de confirmation ou les risques d'auto-limitation des juges - susceptibles d'altérer leurs décisions et conduisant donc à une réduction de l'information dans le développement d'une intelligence juridique - l'open data judiciaire ne fait pas tout. D'une part, il ne prédit pas l'avenir de l'environnement judiciaire auxquels les justiciables sont confrontés. Le cygne noir existe aussi dans la conception du risque judiciaire. D'autre part, l'environnement juridique - particulièrement pour les entreprises - ne se réduit pas à l'état de l'environnement judiciaire.

L'intelligence - c'est-à-dire le discernement et la compréhension - devant s'appliquer

à cet environnement juridique se nourrit de bien d'autres données. En externe, les signaux forts ou faibles émanant d'une loi nouvelle ou d'un projet de loi, l'évolution probable ou possible de la soft law, les doctrines des autorités de contrôle, les droits détenus par les concurrents ou partenaires (droit de propriété, droits de propriété intellectuelle, contrats, licences d'exploitation, etc.), constituent autant de données que l'entreprise doit être capable de collecter et d'interpréter en vue de nourrir sa réflexion stratégique. Celle-ci peut d'ailleurs induire la volonté d'influencer ces données juridiques externes, afin de permettre à l'entreprise de se construire un environnement juridique favorable à sa vision stratégique. La direction juridique, avec l'ensemble de ses partenaires tant internes qu'externes, a ici un rôle fondamental à jouer.

Cette approche fondée sur l'observation intelligente de l'environnement externe ne doit pas oublier la mobilisation des ressources juridiques internes détenues par l'entreprise elle-même. En effet, comme le montre le courant de pensée

en stratégie dénommé *resource-based view*, la capacité de l'entreprise à se doter d'un avantage concurrentiel par le droit, passe tout autant par cette mobilisation de ressources juridiques qui nécessite une réelle aptitude à les coordonner et à les déployer en toute intelligence⁶. Là encore, le rôle de la direction juridique de l'entreprise est moteur.

Et, plus encore, toutes les évolutions sociétales, économiques, écologiques, sociologiques, technologiques, business, pouvant conduire à terme à des changements dans les normes juridiques, sont des signaux exigeant un télescope plutôt que des jumelles et représentant la puissance intrinsèque de l'intelligence juridique. En effet, avant que ces signaux ne se transforment en normes juridiques nouvelles ou modifiées, puis éventuellement en décisions de justice qui alimenteront le stock de l'open data judiciaire, des années seront passées. Comme l'avait déclaré feu Robert Hersant, « pour ne pas être en retard d'une guerre, il faut être en avance d'une loi »... et d'une décision de justice ! ■



¹ Cet article est une version enrichie d'un article publié en septembre 2021 par l'auteur sur le site du média Atlantico

² http://www2.droit.parisdescartes.fr/warufel/articles/IntelligenceJuridique_warufel2010

³ S. Roy, Le langage clair en droit : pour une profession plus humaine, efficace, crédible et prospère !, Les Cahiers de droit, vol. 54, n°4, 2013

⁴ J. Goulet, Revalorisation du droit et jurimétrie, Les Cahiers de droit, vol. 9, n°1, 1967-1968

⁵ F. Fagan et S. Levmore, Competing algorithms for law: sentencing, admissions, and employment, University of Chicago Law Review, vol.88, n°2, 2021

⁶ Pour un exemple, voir C. Roquilly, Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation, M@n@gement, vol.12, n°2, 2009



Module Contrats

Structurez et automatisez votre activité contractuelle

Gérez les demandes internes ou externes, anticipez tous types d'échéances liés à vos processus contractuels et pilotez l'ensemble de votre activité grâce à des rapports et des KPI pour une meilleure maîtrise des risques.

- Exploitez les informations des contrats et avenants scannés
- Fluidifiez le flux de demandes entrantes
- Automatisez la génération des contrats
- Maîtrisez votre cycle contractuel
- Gagnez en productivité grâce à l'intelligence artificielle

Nos fonctionnalités :

- Suivi de vos contrats et avenants
- Consultation et gestion des échéances et dates clés
- Gestion des données financières
- Génération de documents avancée
- Signature des documents électroniques





Rayonnement du droit en France et en entreprise

Le secteur juridique occupe une place prépondérante dans l'économie française. Le droit rythme et structure le quotidien des Français et des entreprises, ce ne sont pas les juristes qui diront le contraire. Les perceptions évoluent positivement. Le rôle et le positionnement des directions juridiques sont de plus en plus stratégiques et centraux dans les entreprises. Découvrez les résultats gratifiants et de bon augure de deux études récentes dans les pages qui suivent.

Les professions juridiques, un poids lourd de l'économie française !

Cette évaluation du poids des professions juridiques revêt une importance particulière dans un contexte de compétitivité internationale où les problématiques de protection et d'investissement, notamment en matière de capital humain, sont au cœur des enjeux.

PAR CARINE GUICHETEAU



En France, les professions juridiques génèrent 38,7 Md€ de chiffre d'affaires (16,8 Md€ par les avocats, 12,3 Md€ par les notaires, 3,2 Md€ par les juristes d'entreprise...). Auxquels s'ajoutent les 5,6 Md€ des professions administratives, judiciaires et de l'enseignement supérieur. 44,3 Mds€, c'est donc le poids économique des professions juridiques, soit 1,8 % du PIB français, selon le rapport du professeur Bruno Deffains.

L'industrie du droit au sens large, en englobant les activités paralécales et les start-up de la legaltech, représente au moins 400 000 emplois et 2 % du PIB. À titre de comparaison, elle pèse quatre fois moins que le secteur du tourisme, leader du secteur tertiaire avec ses 7,2 % du PIB en 2018, mais le double du secteur du transport aérien ou de la publicité (0,8 %, chacun du PIB en 2018). La France se place ainsi au premier plan parmi les leaders européens du droit comme le Royaume-Uni et l'Allemagne.

UN MARCHÉ QUI CONNAÎT UNE CROISSANCE RAPIDE

Une précédente étude évaluait l'activité des professions juridiques à 31,1 Mds€ (à partir de données pour les années 2012 à 2014). Le taux de croissance de l'activité des professions juridiques – en particulier pour les juristes d'entreprise –, de l'ordre de 20 à 25 % au cours de la

dernière décennie, peut s'expliquer par la demande induite qui caractérise le marché du droit, par l'innovation digitale qui permet le déploiement de solutions qui améliorent la productivité des professionnels ou encore par l'essor de nouveaux segments de marché (par exemple celui de la compliance).

En France, les professions juridiques représentent 361 513 emplois directs, soit 1,25 % de la population active : 69 900 avocats, 32 553 juristes (PME/secteur public), 17 000 juristes d'entreprise, plus de 10 000 magistrats, 122 avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation...

Or, le potentiel de développement du marché français au regard de la situation des principaux marchés voisins est considérable. Par exemple, on compte 270 avocats pour 100 000 habitants au Royaume-Uni, 199 avocats pour 100 000 habitants en Allemagne contre 99 avocats pour 100 000 habitants en France. En outre, malgré une concurrence plus intense, les niveaux de rémunération y sont nettement plus élevés qu'en France. Il semblerait donc qu'il existe une interdépendance de l'offre et de la demande, particulièrement vraie dans le domaine du droit des affaires et de l'entreprise. Ainsi, la hausse du nombre de professionnels juridiques, avocats et juristes d'entreprise, aurait un effet d'entraînement sur la demande de services juridiques susceptible même d'engendrer une hausse de chiffre d'affaires.

NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE D'UN STATUT RENFORCÉ POUR LE JURISTE D'ENTREPRISE

Dans cette même logique de compétitivité, le rapport plaide pour la création d'un statut renforcé pour les juristes d'entreprise qui contribuerait à la protection de leurs fonctions et permettrait à leur entreprise de combattre à armes égales sur la scène internationale. Ce renforcement du statut du juriste en entreprise serait également une source supplémentaire d'emplois pour les avocats et leur offrirait une voie de carrière attractive au regard de l'investissement que leur

profession a consenti dans le capital humain juridique. D'ailleurs, le rapport souligne que, dans les pays européens ayant octroyé la confidentialité des avis juridiques aux juristes d'entreprise à travers notamment le statut d'avocat en entreprise et où le nombre d'avocats pour 100 000 habitants est bien supérieur à celui de la France, le marché du droit reste solide.

Or, l'absence de protection suffisante pourrait avoir une double conséquence selon l'auteur du rapport : non seulement des groupes internationaux pourraient être réticents à localiser en France leurs activités juridiques mais aussi, des grandes entreprises pourraient faire le choix de placer des avocats étrangers à la tête des directions juridiques.

PRENDRE SOIN DU CAPITAL HUMAIN JURIDIQUE

Protéger et investir dans ce capital humain apparaît comme un facteur clé dans le contexte de compétition internationale. Il est illusoire de penser que l'attractivité du droit ne tient qu'à des éléments de contenu du droit, selon Bruno Deffains. L'attractivité du droit tient non seulement au contenu des normes juridiques, mais aussi et -peut-être surtout- à la formation, aux compétences et au savoir-faire des professionnels qui constituent le capital humain juridique.

La globalisation de la demande de services juridiques fait en effet bouger les lignes de la performance. Elle suppose de nouveaux apprentissages et donc de nouvelles formes d'enseignement du droit à même de former des juristes performants et compétitifs pour accompagner le développement des entreprises et celui du système juridique français dans un environnement juridique international de plus en plus concurrentiel. En effet, selon Marc Mossé, président de l'AFJE, « les juristes, les métiers du droit, c'est un capital humain. Et donc, à partir de là, cela permet, si on renforce leur statut, si on leur reconnaît la confidentialité pour leurs avis, d'investir dans ce capital humain, de renforcer en même temps la compétitivité des entreprises ». ■

À titre de comparaison, l'industrie du droit pèse le double du secteur du transport aérien ou de la publicité !

Les directions juridiques, l'atout stratégique des entreprises

La nouvelle cartographie des directions juridiques démontre une fois encore le rôle stratégique et central des directions juridiques. Découvrez les grands enseignements de cette édition 2021, qui a été réalisée par LEXqj Conseil en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu, avec le parrainage du cabinet Baker McKenzie et de LexisNexis.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le rôle du directeur juridique se renforce au fil des ans. L'un des premiers indicateurs ? La fonction est de plus en plus tournée vers l'international : trois quarts des directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France, contre 70 % en 2018. Sa dimension stratégique s'affirme : trois directeurs juridiques sur quatre sont impliqués dans les instances de direction (Comex / Codir) de leur entreprise, contre deux sur trois en 2018. En revanche, malgré une légère progression, le directeur juridique ne s'impose pas encore comme administrateur de sociétés en dehors du groupe où il exerce sa fonction. Seuls 4 % des directeurs juridiques endossent en effet ce rôle. Enfin, le périmètre fonctionnel du directeur juridique ne cesse de s'étendre. Les domaines de la conformité, de l'éthique, de la compliance et des données personnelles sont aujourd'hui rattachés aux directions juridiques dans 77 % des cas, contre environ 70 % en 2018. La pandémie de la Covid-19 a impacté ce périmètre. En effet, les directions juridiques ont été sollicitées sur de nouveaux domaines du droit.

En 2020, 85 % des entreprises du panel ont déployé un programme de conformité. Cette proportion s'élève à 95 % dans les grandes entreprises. La fonction juridique est au cœur des stratégies de gestion du risque. Lorsqu'un sinistre est survenu dans l'un des domaines couverts par le plan de conformité, trois directeurs juridiques sur quatre sont directement intervenus. La

protection des données (82 %), la lutte contre le blanchiment, la corruption et le financement du terrorisme (66 %), et la RSE / gouvernance (61 %) sont les trois principaux risques gérés.

LES DIRECTIONS JURIDIQUES À L'HEURE DE LA PANDÉMIE

Ce contexte de crise a surtout permis de mettre un coup de projecteur sur la fonction juridique : quand une cellule de crise était mise en place, les directeurs juridiques y ont participé dans deux tiers des cas. « La crise de la Covid-19 a mis l'accent sur le rôle prépondérant de la direction juridique, notamment en matière de coordination et de conseil stratégique », constate Nathalie Debeir, directrice juridique adjointe chez Renault et administratrice du Cercle Montesquieu. « Mais, rien n'est acquis, prévient Francois Lhospitalier, directeur juridique et vice-président de l'AFJE. Il ne faut pas se reposer sur nos lauriers ! La place croissante et le positionnement de plus en plus stratégique des directions juridiques, matérialisés notamment par leur implication grandissante dans les comités de direction de leur entreprise, sont des tendances de fond aujourd'hui mises en lumière par la crise. Mais, les juristes doivent poursuivre leurs efforts pour imposer le réflexe juridique le plus en amont possible des dossiers, pour soutenir avec créativité le business et prévenir au mieux les risques. »

La crise a également eu de répercussions sur la gestion des équipes pour près de la moitié des directions juridiques : 27 %

à savoir

Méthodologie

Le panel contacté était constitué d'environ 830 directeurs juridiques, membres de l'AFJE et/ou du Cercle Montesquieu. Le sondage a été réalisé par voie électronique du 21 mai au 13 juin 2021. Les directeurs juridiques qui ont participé à la cartographie 2021 représentent des entreprises qui comptent près de 3 000 juristes en France, soit plus de 17 % de l'effectif de la profession, et plus de 7 200 juristes au total dans le monde.

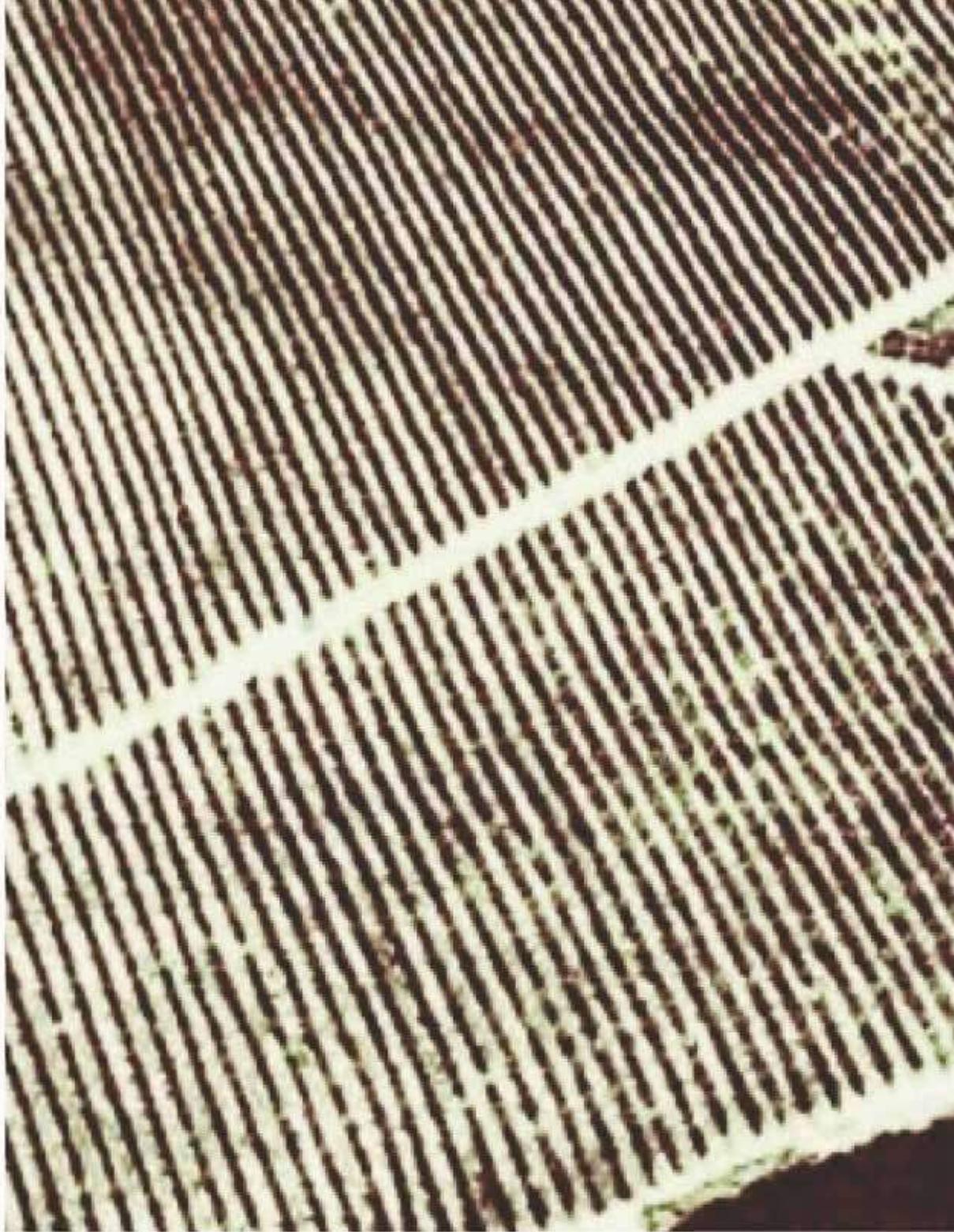


des directions juridiques ont continué de recruter, 8 % ont dû mettre des juristes en chômage partiel et 14 % ont dû réduire leur effectif.

UNE DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE

Comme pour de nombreuses autres fonctions de l'entreprise, la crise sanitaire a agi comme un accélérateur de la digitalisation. Ainsi, en 2020, 92 % utilisant une ou plusieurs des technologies digitales avancées contre 75 % en 2018. La signature électronique s'est clairement imposée dans les entreprises. Le bond est spectaculaire : 81 % d'entre elles l'ont adopté contre 38 % en 2018 ! L'e-learning juridique (alias les outils permettant aux juristes de proposer des formations à distance

aux opérationnels) a également progressé sur cette période. Près d'une direction juridique sur deux y a recours aujourd'hui. 30 % des directions juridiques ont mis en place un outil de pilotage de la direction juridique avec des indicateurs de performance. Enfin, la génération automatique de contrats a encore du mal à se développer, sans doute car elle impacte le cœur de métier du juriste ainsi que les systèmes d'information de l'entreprise, dans lesquels elle doit souvent s'intégrer. 78 % des directions juridiques envisagent de poursuivre leur digitalisation d'ici 2022, encore et toujours en matière de signature électronique et d'e-learning juridique mais aussi de gestion électronique de documents (GED), suivi de près par la génération automatique de contrats.



© Mario Giacomelli

- **DROIT AGRO-ALIMENTAIRE**
- **DROIT VITICOLE ET VINICOLE**
- **DROIT RURAL**
- **DROIT DES COOPERATIVES**

52, RUE DE MONCEAU 75008 PARIS
TEL. 01 81 80 04 07
WWW.SCILLON.COM

INTERNALISATION DES DÉPENSES JURIDIQUES

Intéressons-nous au budget des directions juridiques. Les dépenses juridiques totales s'élèvent en moyenne à 0,17 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. « Ce ratio est stable depuis 2013 mais il demeure bien souvent insuffisant, estime Francois Lhospitalier. Néanmoins, dans un contexte où les budgets globaux sont en baisse, on peut se féliciter que celui des directions juridiques ne suive pas cette tendance. » Les entreprises emploient en moyenne dix juristes par milliard d'euros de chiffre d'affaires, contre sept juristes en 2013, soit une progression de 42 %. Les juristes représentent 83 % de l'effectif de la direction juridique contre 80 % en 2013. Les *legal ops* existent aujourd'hui dans une direction juridique sur cinq, en progression depuis 2018 où le ratio était d'une sur six, principalement dans les sociétés du CAC 40 / SBF 120 et les entreprises publiques et semi-publiques. 7 % des sondés envisagent de mettre en place cette fonction au sein de la direction juridique. « Les *legal ops* sont amenés à se développer de manière importante dans les entreprises pour piloter la digitalisation et mettre en place les formations et outils nécessaires », indique Nathalie Debeir.

Les dépenses internes représentent 67 % du total des dépenses (vs. 60 % en 2013). Ce chiffre témoigne d'une internalisation croissante des dépenses, notamment dans une volonté de réduire les coûts en période de crise.

UN CENTRE DE PROFIT ?

Peu à peu, la direction juridique se mue en centre de profit : un directeur juridique sur trois a déjà discuté et assuré un suivi régulier avec sa direction financière ou sa direction générale de la prise en compte dans son budget des rentrées financières directement consécutives aux actions de son service (article 700, condamnation indemnitaire, transaction...). « Méfiance avec cette notion, avance Francois Lhospitalier. Est-ce que l'on demande aux autres fonctions support d'être "rentables" ? Rien n'est moins sûr. Alors attention de ne pas se tirer une balle dans le pied en cherchant à mettre en avant à tout prix des retombées financières, ce qui n'est pas déterminant pour démontrer la performance de la direction juridique. »

Cartographie 2021 : les chiffres clés

La fonction de directeur juridique est de plus en plus :

> TOURNÉE VERS L'INTERNATIONAL

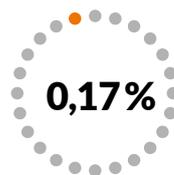
75 % des directeurs juridiques ont un périmètre géographique qui s'étend au-delà de la France (vs. 70 % en 2018)

> STRATÉGIQUE

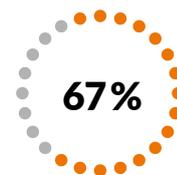
Trois directeurs juridiques sur quatre sont impliqués dans les Comex / Codir de leur entreprise (vs. deux sur trois en 2018).

> ÉTENDUE

Le périmètre fonctionnel des directeurs juridiques se consolide : les domaines de la conformité, de l'éthique, de la compliance et des données personnelles sont aujourd'hui rattachés aux directions juridiques dans 77 % des cas (vs. 70 % en 2018).



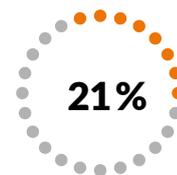
du CA de l'entreprise
Tel est le budget moyen des directions juridiques (un ratio stable depuis 2013).



Telle est la part des dépenses juridiques internes dans le budget total (vs. 60 % en 2013).



des directions juridiques ont lancé un projet de transformation digitale (vs. 75 % en 2018).



Les *legal ops* existent aujourd'hui dans une direction juridique sur cinq (vs. 17 % en 2018).



10 juristes

Les directions juridiques disposent en moyenne de 10 juristes par milliard d'euros de chiffre d'affaires (vs. 7 juristes en 2013, soit une progression de 42 %).

MÊME S'ILS N'ONT PLUS D'ADRESSE, NOUS ARRIVERONS JUSQU'À EUX.

La santé est un droit fondamental.
Rien ne nous empêchera de le défendre, partout dans le monde.



**LA SANTÉ
AVANT TOUT**

Faites un don sur
medecinsdumonde.org



Cabinet d'avocats associés spécialisés en **droit fiscal**, ayant exercé au sein de **l'administration et de grands cabinets**, nous offrons des services à forte valeur ajoutée pour optimiser et sécuriser la gestion et la stratégie fiscale de nos **divers clients** nationaux et internationaux : grandes entreprises, TPE et PME, fondations, associations et dirigeants.

Riche de nos expériences et animée par une culture d'excellence, notre équipe est votre **partenaire de confiance** dans vos démarches et vos projets. Nous vous accompagnons en vous assurant un **suivi rigoureux et personnalisé** et mettons à disposition notre **savoir-faire** transverse et nos multiples compétences pour répondre rapidement à toutes vos attentes.

Contacts privilégiés avec
l'administration fiscale

Maximisation des stratégies
et anticipation des risques

Souplesse de fonctionnement
et adaptabilité à vos besoins

Solutions juridiques et fiscales
sur mesure

Contactez-nous !

27, rue Marbeuf - 75008 PARIS

Mail : contact@aspin-avocats.com

Tél : +33 (0)1.81.80.42.50

LinkedIn : Richard Heurtier, Dominique Soulé, Laurence Capelli Burdon

www.aspin-avocats.com

Le défi de la formation continue pour les juristes

Si les options de formation des juristes d'entreprises sont nombreuses, il est essentiel de définir des objectifs et des moyens adaptés à leurs enjeux. Voici quelques éléments concrets pour initier ou alimenter la construction d'une politique de formation du département juridique.

PAR NATHALIE DUBOIS ET KARINE TOLLEMER

La formation professionnelle constitue un enjeu stratégique pour nos entreprises qui évoluent dans des environnements dits VUCA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) et doivent s'adapter en permanence pour rester compétitives sur leurs marchés. Au-delà de la formation obligatoire des salariés par l'employeur pour maintenir leur employabilité, la loi Avenir professionnel de 2018 a pour ambition de faire de la formation professionnelle un levier de compétitivité pour les entreprises. Il s'agit notamment de responsabiliser le salarié en le positionnant au cœur de son parcours d'apprentissage pour lui permettre de se former librement tout au long de sa vie active.

La formation continue doit donc, plus que jamais, faire l'objet d'une réflexion de fond pour chaque juriste d'entreprise, à titre individuel et en tant que manager, pour ses collaborateurs. Cette double responsabilité de formation est rappelée par le Code de déontologie des juristes d'entreprise établi par l'AFJE.

CONSTRUIRE UNE POLITIQUE DE FORMATION

Il faut en premier lieu définir les objectifs de la politique de formation. Cette phase de cadrage est essentielle et peut se dérouler selon les quatre étapes ci-contre.

1

CARTOGRAPHIER LE DÉPARTEMENT JURIDIQUE

domaines juridiques, activités de l'entreprise, zones géographiques, expertises disponibles (internes et externes; permanentes ou ponctuelles)...



2

CARTOGRAPHIER LES BESOINS :

- Quels sont les enjeux de formation de votre entreprise : risques juridiques et enjeux de développement ?
- Quel est le besoin de formation de chaque collaborateur pour maintenir à jour ses compétences ou en acquérir de nouvelles ?
- Comment ce besoin de formation est-il résolu aujourd'hui ?
- Quels sont les risques ou inconvénients si vous ne repensez pas la formation ?



3

FÉDÉRER L'ÉQUIPE AUTOUR DES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE FORMATION

- les objectifs collectifs auxquels le département juridique doit répondre pour :
 - maîtriser son environnement juridique
 - accompagner le développement des activités
 - adopter une culture juridique commune,
 - améliorer son efficacité opérationnelle
- les objectifs individuels des collaborateurs pour soutenir leur employabilité.



4

PRIORISEZ LES BESOINS

en les alignant sur la cartographie des risques juridiques, les orientations stratégiques de l'entreprise, l'actualité (juridique, économique, politique)...



hyperlex

Empower legal to leverage business

La solution de gestion de contrats qui vous aide à structurer, simplifier et accélérer vos processus contractuels

- ✓ Centralisez et sécurisez l'information juridique
- ✓ Accélérez la contractualisation
- ✓ Maîtrisez vos engagements
- ✓ Analysez pour prendre les bonnes décisions



hyperlex.ai | 09 72 65 16 24 | contact@hyperlex.ai



Fusions et acquisitions, private equity, droit des sociétés, droit social et contentieux des affaires, Valther conjugue une large palette d'expertises avec une réactivité propre aux structures à taille humaine.

Son point fort : six associés aux spécialités complémentaires, habitués à travailler ensemble depuis de nombreuses années.

*



Son département de **droit social** est piloté par Valérie Dubaile qui accompagne depuis plus de 25 ans les entreprises dans tous les domaines du droit du travail (relations collectives et individuelles, restructuration, transfert d'entreprise, contentieux social), tant au quotidien qu'en période de crise ou lors d'évènements exceptionnels.

La forte expérience en contentieux des avocats de département de droit social est un véritable atout pour conseiller ses clients, anticiper les risques et ajuster les recommandations. Renforcé par l'arrivée en 2020 de Julia Hazaël, avocate expérimentée, le département social compte aujourd'hui 3 avocats.



46 avenue d'Iéna 75116 Paris
T. +33 1 81 80 44 00 – contact@valther.com
valther.com

AFJE JOBS

Sur LinkedIn, retrouvez toutes les opportunités professionnelles du Réseau AFJE



AFJE
JOBS

Mentionnez [@AFJEJOBS](https://www.linkedin.com/company/afjejobs) sur vos offres postées sur LinkedIn

Vous pourrez ensuite :

- examiner les options qui répondent aux besoins de formation retenus (voir le schéma ci-contre) ;
- faire un budget estimatif pour faire des choix, négocier un budget avec votre service formation, dédier un budget du département juridique ou encore trouver des alternatives pour réduire le coût ;
- et enfin arrêter votre politique de formation.

CONTENU DE LA POLITIQUE DE FORMATION :

- Rappeler les objectifs de la politique de formation
- Fixer le calendrier détaillé des formations : pourquoi, quoi, qui, comment
- Fixer des objectifs individuels de formation aux collaborateurs pour les responsabiliser
- Définir des indicateurs pour valoriser la politique de formation
- Faire un bilan annuel pour identifier les bonnes pratiques et améliorations à apporter
- Valoriser le travail des contributeurs

PANORAMA DES OPTIONS DE FORMATION

Le coût de la politique de formation est une préoccupation majeure pour les directions juridiques. Si certaines options de formation nécessitent un budget conséquent, d'autres, parfois sous-estimées, permettent d'acquérir et d'entretenir les connaissances et compétences à un coût moindre.

1. LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

D'un coût très raisonnable les associations professionnelles participent de la culture de formation permanente du juriste. L'AFJE propose ainsi de nombreuses manifestations sur des thèmes juridiques très divers, le très complet Campus et la newsletter quotidienne Lexology. Une pratique intéressante consiste à inscrire dans les objectifs annuels de chaque collaborateur un nombre minimum de formations à suivre auprès d'associations professionnelles en lui offrant le paiement de la cotisation.

2. BASES DE DONNÉES, NEWSLETTERS ET MOOC

Les fonctionnalités des bases de données type LexisNexis ne doivent pas être négligées notamment pour les fiches pratiques, actualités et alertes qu'ils offrent. S'abonner aux newsletters des cabinets d'avocats permet aussi de rester à jour. Il est primordial néanmoins de sélectionner les sources et domaines pertinents, en fonction des objectifs définis, afin de ne pas être submergé ! Gratuits par principe, les MOOC sont également une piste intéressante sur de nombreux sujets parfois pointus. La Cnil, le Cnam et certaines facultés proposent des MOOC.

3. FORMATIONS INTERNES

Le juriste peut également être formateur ! C'est un excellent moyen de partager et de transmettre les connaissances au sein d'une équipe et de la faire monter en compétences. Par exemple, en partageant les problématiques rencontrées dans son domaine (points de droit, interface avec les opérationnels) et comment les négocier. La formation interne peut aussi porter sur un point d'actualité étudié, synthétisé puis partagé avec l'équipe pour évaluer son impact et les évolutions possibles de sa pratique. Sur des thèmes essentiels pour l'entreprise, si l'équipe est nombreuse et/ou multisite, un module d'e-learning interne peut être pertinent.

4. FORMATIONS AUPRÈS DES TIERS

Outre les organismes de formation spécialisés, les avocats permettent aux juristes de renforcer leurs compétences via des présentations et séminaires. Gratuits le plus souvent, ils portent sur des thèmes d'actualité ou des problématiques récurrentes. Le principe et la fréquence de ces séances peuvent être convenus dans la convention d'honoraires en fonction du volume d'activité. Par ailleurs, de plus en plus de cabinets sont reconnus organismes de formation pour dispenser des formations plus pointues financées par le budget dédié.

Les possibilités de formation sont nombreuses, leur coût n'est pas systématiquement élevé mais elles doivent être choisies et adaptées en fonction des objectifs poursuivis. La formation professionnelle continue est une composante essentielle et stratégique du

métier de juriste d'entreprise, à l'instar de la formation obligatoire imposée aux avocats en France ou aux juristes d'entreprise dans d'autres pays où ils bénéficient d'un statut plus encadré (comme par exemple, en Belgique). Il nous semble donc essentiel de mener, individuellement et collectivement, une réflexion de fond pour sensibiliser nos entreprises sur la nécessité de définir pour les juristes d'entreprise des objectifs et des moyens de formation adaptés à leurs enjeux. ■

à propos de



**NATHALIE DUBOIS
ET KARINE TOLLEMER**

Nathalie Dubois (photo ci-dessus) est directrice juridique du groupe Fnac Darty. Elle est également vice-présidente de l'AFJE en charge des relations universités, écoles, jeunesse Et étudiants.

Karine Tollemer (photo ci-dessous) est directrice juridique et secrétaire générale d'Eurengo-SNPE, leader européen des matériaux énergétiques et participe à son développement



Quantifier le risque juridique en quelques clics

Savoir si, à l'issue d'un procès, la balance penchera de votre côté ou de celui de la partie adverse est susceptible d'influencer grandement votre stratégie contentieuse. Pour autant, ce n'est pas dans une boule de cristal que vous obtiendrez cette information mais via un outil de jurimétrie ou de justice simulative (anciennement appelée justice prédictive). Explications.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

Nouveauté : un outil pour quantifier le risque contrat

Sur une idée originale de l'équipe juridique d'Ubisoft, Case Law Analytics a développé une technologie permettant d'analyser et d'évaluer de façon automatique un contrat clause par clause. À chaque étape de la négociation, le juriste se voit proposer des améliorations. Il peut comparer les différentes versions du contrat ou d'une clause et obtenir un score de risque pour chacune d'entre elles. L'outil s'adresse aux directions juridiques disposant d'une masse significative de contrats, sinon l'IA ne sera pas pertinente.

Pour estimer le taux de succès d'une action contentieuse et les éventuelles indemnités à verser dans le cas d'une issue défavorable, il y a la technique du doigt mouillé. Les plus aguerris se baseront sur leur expérience, voire sur leur intuition juridique. Ça, c'était avant. Avant que la legaltech se saisisse du sujet et développe des outils intelligents.

LES MATHÉMATIQUES AU SERVICE DU DROIT

Dans cet article, nous nous intéresserons plus précisément à deux outils aux approches assez différentes : Predictice et Case Law Analytics.

D'un côté, Predictice est une start-up fondée en 2016 par deux juristes et un ingénieur informaticien. L'outil analyse des millions de décisions et tire une analyse statistique des risques encourus au regard de décisions de justice similaires. La plateforme SaaS propose une base de données de toutes les décisions juridictionnelles légalement accessibles en France enrichie de celles de ses 2 000 clients. Grâce au moteur de recherche, les juristes peuvent obtenir un panorama comparatif de la jurisprudence sur une thématique juridique précise, par date, par juridiction ou encore selon le verdict rendu. Le rapport statistique livre alors de précieux éléments comme le taux d'acceptation et de rejet, l'indemnité moyenne,

la juridiction la plus favorable, etc. « Nos statistiques sont fiables même sans être exhaustives, tient à préciser Louis Larret-Chahine, cofondateur de Predictice. Mais, nous espérons tendre vers l'exhaustivité d'ici la fin 2025 grâce à l'open data des décisions de justice. L'analyse sera alors le strict reflet de la réalité. »

De l'autre, Case Law Analytics est issue de la recherche publique. La start-up est née en 2017 d'une longue collaboration entre un mathématicien et un magistrat. Le principe de cet outil ? Des modèles mathématiques s'appuient sur l'intelligence artificielle (IA) pour modéliser le raisonnement d'un juge et déterminer la probabilité que telle ou telle décision soit prise. « Le caractère unique de notre technologie en France, et même à l'étranger, a été reconnu par le CNB (Conseil national des barreaux) dans son rapport legaltechs du domaine de la jurimétrie, met en avant Jacques Lévy Véhel, président fondateur de Case Law Analytics. Notre outil demande énormément d'intelligence juridique au début, pour expliquer à l'IA ce qu'il faut chercher et comment chercher. Notre outil, c'est 20 % de mathématiques et 80 % de droit ! Ainsi, même face à un dossier inédit, sur lequel aucune juridiction n'a statué, l'outil pourra quand même estimer une probabilité. En toute transparence, la machine indique toujours un pourcentage de fiabilité

de la probabilité qu'elle a calculé. Il arrive que des prospects testent notre solution avec un dossier récent pour confronter la réponse de l'outil avec la réalité. Cela finit généralement de les convaincre. »

POUR TOUS LES CONTENTIEUX OU PRESQUE

Quels contentieux entrent dans le champ d'application de ces outils ? Case Law Analytics propose 25 modules : rupture brutale des relations commerciales établies, concurrence déloyale, contrat de franchise, contrefaçon de marque ou de modèles et dessins, entente, marché public de travaux, indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse, harcèlement moral, heures supplémentaires, clause de non-concurrence... Un module sur les baux commerciaux devrait voir le jour d'ici la fin de l'année et un autre sur les brevets d'ici le printemps 2022. Avec Predictice, tous les domaines du droit sont adressés, excepté tout ce qui relève du droit pénal, pour des raisons éthiques.

DES OUTILS QUI POUSSENT À LA NÉGOCIATION ?

Concrètement, Case Law Analytics et Predictice sont des outils d'aide à la prise de décisions. Les informations délivrées vont permettre d'apporter un éclairage sur le risque lié à un procès et ainsi nourrir la réflexion des juristes et leurs conseils quant à la mise en place de stratégies juridiques. Faut-il s'engager dans une procédure judiciaire ou est-il préférable de négocier ? Faut-il faire appel ? « Si les parties intentent un procès, c'est la plupart du temps parce qu'elles estiment qu'elles ont des chances de gagner, signale Jacques Lévy Véhel. Si un outil révèle un risque élevé de perdre la procédure, elles seront plus enclines à négocier. » « Les informations fournies apportent un regain de confiance pour négocier une solution amiable », complète Louis Larret-Chahine. Ces outils permettent donc d'éviter la case procès et d'encourager la négociation ou le recours aux modes alternatifs de résolution des litiges. « C'est particulièrement efficace en droit social, en matière de licenciement sans

cause réelle et sérieuse », souligne Jacques Lévy Véhel. « Mais aussi en droit commercial ou immobilier », témoigne Louis Larret-Chahine. Enfin, ces outils permettent d'obtenir une estimation plus précise des provisionnements pour risque. Voilà qui devrait ravir le service financier !

Louis Larret-Chahine ajoute, « Predictice peut faciliter la sélection de ses conseils : l'outil permet notamment d'accéder à l'ensemble des affaires et décisions obtenues par un cabinet d'avocats. » Predictice propose, en outre, un accès centralisé à de multiples sources juridiques gratuites ou payantes (Lamyline) ainsi qu'en espace de stockage sécurisé pour tous les documents juridiques quel que soit leur format. Case Law Analytics permet, quant à lui, d'accéder aux décisions de justice les plus proches de son dossier grâce à un système de filtrage par critère unique et à son partenariat avec la maison Dalloz.

à lire

Lectures conseillées pour approfondir le sujet

Vous pouvez consulter les rapports suivants en flashant le QR code correspondant.

Rapport Legaltechs du domaine de la jurimétrie - Préconisations d'actions, publié en octobre 2020 par le CNB (Conseil national des barreaux).



Rapport Mécanisme d'une justice algorithmisée rédigé par un avocat en droit numérique, Adrien Basdevant, une docteure en sciences, Aurélie Jean, et un ingénieur en IA, Victor Storchan.



Quid des tarifs ? Predictice est accessible à partir de 199 € HT par mois pour les petites directions juridiques (un accès). Comptez 499 € HT par mois pour cinq accès et à partir de 1 199 € pour plus de 10 accès. Case Law Analytics propose une formule à la carte : par module, pour une requête ou par abonnement annuel. Le tarif est dégressif en fonction du nombre de modules et d'utilisateurs. À titre d'exemple, l'abonnement pour une personne à un module coûte 120 € HT par mois. Le tarif d'une requête sur 24 h est compris entre 250 et 500 € HT, selon si l'utilisateur est accompagné ou non dans son utilisation de l'outil.

ET DEMAIN ?

Les deux start-up rêvent d'une épopée internationale. Case Law Analytics ambitionne de se développer, dans un premier temps, sur les pays limitrophes

(Allemagne, Belgique, Italie), tandis que Predictice vient de mettre un premier pied à l'international par le biais du Luxembourg. L'objectif de Louis Larret-Chahine est ensuite d'ouvrir un pays par an.

Peut-être aussi se développeront-elles, un jour, auprès de la magistrature. « C'est probable car les juges aussi ont besoin de gagner du temps et d'avoir accès à des informations claires pour prendre les bonnes décisions, assure Louis Larret-Chahine. Dans ce contexte, je ne vois pas comment ils pourraient se passer de ce type d'outils. La justice simulative occasionne beaucoup de craintes et de fantasmes. L'éthique est le ciment de la confiance. » C'est pourquoi la start-up a mis en place un comité éthique et scientifique composé d'avocats et de professeurs d'université. De ses travaux sont nés

la Charte de la justice prédictive, qui encadre strictement les algorithmes développés par Predictice, et le Lawyer Cloud Act, un référentiel d'exigences applicables à tout prestataire de services informatiques ayant vocation à recueillir des données soumises au secret professionnel des avocats. De son côté, Case Law Analytics a signé la charte sur la transparence et l'éthique de l'utilisation des données judiciaires proposée par le CNB et nombre de ses salariés s'investissent dans la formation continue des praticiens du droit (magistrats, avocats...) et dans les cursus universitaires. « Les juristes ont une vision et une culture très littéraire ; dès la faculté, ils doivent pouvoir s'acculturer concrètement à l'usage des nouvelles technologies et à leur fonctionnement », conclut Jacques Lévy Véhel. ■

retour d'expérience

« Le meilleur des contentieux est celui qu'on n'ouvre pas ! »



Le GIM (Groupe des industries métallurgiques) est la principale chambre syndicale territoriale de l'UIMM. Ses 50 juristes accompagnent et conseillent quelque 1 800 entreprises industrielles et technologiques notamment en droit social. Quatre d'entre eux sont exclusivement dédiés aux contentieux liés au contrat de travail. « Quand un litige survient, notre travail consiste à préparer le terrain avec l'entreprise adhérente avant qu'elle ne contacte son avocat, précise Yves Laqueille, directeur général du GIM. Pour gagner en temps et en efficacité, nous nous sommes dotés de l'outil Predictice. Nous avons ainsi accès à un moteur de recherche réellement intelligent et pertinent qui récupère, compile, analyse et met en forme les données. Ces éléments d'appréciation vont compléter notre analyse du dossier de l'adhérent. L'outil peut également nous aider à évaluer si une juridiction est plutôt favorable aux employeurs ou aux salariés. Il participe à prendre une décision la plus responsable possible et, pourquoi pas, à éviter une procédure judiciaire longue et coûteuse. Le meilleur des contentieux est celui qu'on n'ouvre pas ! Bien sûr, cet outil n'est pas exclusif et nous apprécions le rapport risques / bénéfices au regard de nombreux critères. De manière générale, les outils intelligents sont promis à un bel avenir, notamment ceux qui concourent à identifier très tôt les risques et ceux qui libèrent du temps aux juristes d'entreprise. Les entreprises ont tout intérêt à tester les différents outils à leur disposition pour se faire une idée et intégrer l'IA dans leur quotidien. »

Les délégations font le plein de projets et de partenariats !

Nos délégations en région ont du talent ! Malgré les obstacles liés à la crise sanitaire, la vie associative poursuit son cours avec des juristes d'entreprise enthousiastes, proactifs et déterminés à valoriser leur profession. Petit tour de France des délégations avec **Éric Croizet** (Alsace), **Valérie Quesnel** (Normandie) et **Anne-Emmanuelle Rousseau** (Languedoc-Roussillon).

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Notre métier suscite de plus en plus l'intérêt des étudiants mais aussi des universitaires qui nous sollicitent fréquemment.



Éric Croizet
délégué régional Alsace de l'AFJE.

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter votre délégation ?

Éric Croizet (EC) : la délégation alsacienne fédère une quarantaine de membres répartis sur le Haut-Rhin et le Bas-Rhin. Nos rencontres ont généralement lieu à Strasbourg et Colmar. Le bureau est composé de neuf membres.

Valérie Quesnel (VQ) : l'AFJE dispose d'une délégation de longue date en Normandie, qui regroupe désormais la Haute et la Basse Normandie. Au printemps 2021, la délégation a créé son bureau à la mixité parfaite. Six juristes d'entreprise issus d'horizons différents se retroussent les manches avec enthousiasme. Je suis ravie de ce nouvel élan. Pour gagner en efficacité, nous fonctionnons en binôme sur des missions bien précises : relation avec l'univers académique ou les professionnels du droit, communication, partenariats ou encore best practices carrière. L'objectif est de développer nos actions ! Nous sommes désormais une vraie équipe avec des membres motivés et professionnels. Actuellement, la délégation fédère une quarantaine de membres. Le potentiel d'adhérents est bien plus important et nous devons réussir à toucher les juristes isolés dans leur entreprise. En effet, les directions juridiques des grands groupes sont souvent en région parisienne et la Normandie accueille plutôt des entreprises de taille moyenne. Pourtant, ces juristes uniques peuvent être particulièrement intéressés pour

échanger et partager leur retour d'expérience.

Anne-Emmanuelle Rousseau (AER) : quand je suis revenue dans ma région d'origine en 1997, après un détour par Paris pour débiter ma carrière, j'ai constaté que l'AFJE n'y était pas implantée. Convaincue par la notion de collectif portée et animée par l'AFJE dont je suis adhérente depuis 1994, j'ai donc créé la délégation même si la région comptait peu de juristes d'entreprise. La situation a tendance à s'améliorer au fil des ans grâce à un mouvement de décentralisations des directions juridiques visant à les rapprocher du terrain et des opérationnels. Après une pause, j'ai repris la tête de la délégation Languedoc-Roussillon en 2016.

Aujourd'hui, la délégation Languedoc-Roussillon rassemble une trentaine d'adhérents. Si le recrutement est un enjeu important, la fidélisation l'est tout autant. La difficulté de notre délégation est son éclatement géographique. Elle s'étend en effet de Nîmes à Perpignan. Organiser des événements à Montpellier n'est donc logiquement pas satisfaisant pour nombre de nos adhérents. Le distanciel, stimulé par la crise sanitaire, est une solution. Mais, ce n'est pas la panacée. Les webinars ne constituent pas une réponse suffisante sur le long terme. Nous devons nous interroger sur les besoins et attentes des juristes d'entreprise en région afin de réinventer notre offre de services.

Le juriste d'entreprise doit être curieux et créatif pour pouvoir se positionner comme un business partner.



Valérie Quesnel
déléguée régionale Normandie de l'AFJE.

Quel est le programme passé et à venir de votre délégation ?

AER : nous avons noué des partenariats solides notamment avec les universités de Nîmes et de Montpellier où nous intervenons régulièrement. En mars dernier, nous avons participé, pour la 5^e année, au colloque Droit de l'internet organisé par la faculté de Montpellier et animé une table ronde sur la régulation intelligente des contenus préjudiciables sur Internet. Le partenariat avec l'université de Nîmes a pris une nouvelle dimension en septembre : il va nous permettre de promouvoir le métier de juriste d'entreprise et les offres de stage des adhérents de l'AFJE. Nous allons également mettre en place le dispositif "le Droit en action", dont l'objectif est de soumettre une problématique juridique d'un adhérent et d'en confier le traitement aux étudiants. Nous espérons faire coup double : donner envie aux futurs diplômés d'embrasser une carrière en entreprise et de rejoindre l'AFJE ! Depuis cette année, je suis membre du conseil du département Droit, Économie et Gestion de l'université de Nîmes : le choix d'un juriste d'entreprise pour représenter le monde professionnel est une première. D'habitude, lui sont préférés les avocats ou les notaires. Les dirigeants d'entreprise sont également une cible de premier choix. Le but est de les convaincre de l'intérêt d'embaucher des juristes d'entreprise et de développer une fonction juridique dans leur entreprise. Je profite de certaines représentations pour faire du lobbying ! Enfin, dès que les conditions sanitaires nous le permettront nous organiserons à nouveau des événements conviviaux.

EC : nos actions ont été mises en sommeil au plus fort de la crise sanitaire. L'Alsace a, en effet, été durement frappée lors de la 1^{re} vague. Mais, nous nous sommes retrouvés avec un plaisir partagé, en septembre, pour repartir tambour battant. Les ateliers, qui ont toujours une finalité pragmatique, ont repris. Ainsi que nos actions envers les étudiants. Début janvier, nous avons participé à deux événements dématérialisés. L'un avec l'association étudiante MédiaDroit de l'université de Strasbourg où un juriste d'entreprise junior et un senior ont présenté notre beau métier. L'autre lors

de la journée des carrières de Mulhouse où nous avons également valorisé notre profession lors d'un atelier et sur le stand dédié aux métiers du droit. Cette année, nous avons participé à la legaltech week et nous avons organisé une webconférence sur la fonction juridique en tant qu'outil de compétitivité pour les entreprises. Dès que nous le pourrons, nous comptons reprendre nos bonnes habitudes et renouer avec les moments conviviaux ! Enfin, nous avons pour objectif de renforcer notre proximité avec les universités et de nous ouvrir sur d'autres associations.

VQ : notre feuille de route pour la fin d'année et l'année 2022 est en cours de finalisation. Adeptes de la technique des petits pas, je préfère un programme modeste mais réaliste afin de ne pas nous éparpiller et gaspiller notre temps et notre énergie. Il est certain que nous souhaitons tisser des liens plus étroits avec les universités de Caen et de Rouen, où nous présentons d'ores et déjà notre belle profession. Pour valoriser le métier de juriste d'entreprise, nous échangeons avec l'Agence régionale de l'orientation et des métiers et avons participé au salon de l'orientation organisé par la région, qui a été dématérialisé cette année. Via un blog, nous avons pu échanger avec les jeunes et leurs parents et répondre à toutes leurs questions sur notre profession. En cette période de pandémie, nous avons organisé nos événements sous forme de webinars. Un cabinet d'avocats partenaire est intervenu sur ce qu'il fallait retenir en matière de concurrence et de distribution sur l'année 2020. Conjointement avec les régions Ouest et Centre de l'AFJE, nous avons également abordé le rôle et le pouvoir de la DGCCRF dans les contrôles administratifs. De belles initiatives se préparent pour 2022...

Quelles sont vos satisfactions en tant que délégué régional ?

VQ : la constitution du bureau va donner un nouvel élan à la délégation. Nous repartons sur une nouvelle dynamique avec enthousiasme et confortés par le digital. Nous espérons prochainement pouvoir tourner la page de la Covid-19 et nous retrouver autour d'événements en présentiel. Outre les actions sur le terrain, j'apprécie le contact, le soutien

et les échanges avec les autres délégués régionaux. Nous partageons bien souvent les mêmes problématiques quel que soit le territoire.

EC : j'ai la chance d'être entouré et épaulé par une équipe engagée et énergique. Chacun apporte sa pierre à l'édifice, c'est très constructif ! Pouvoir compter sur une équipe solide et motivée est particulièrement important pour un délégué régional qui ne peut pas animer, à lui tout seul, une délégation.

AER : faire changer la vision et les mentalités sur notre métier est valorisant et motivant. Car nous exerçons un très beau métier qui mérite d'être plus présent dans les formations universitaires et dans les PME.

Quelle est l'image du juriste d'entreprise dans votre région ?

EC : les actions de promotion des délégations de l'AFJE portent leurs fruits et, j'en suis convaincu, développent des vocations. À chacune de nos interventions auprès des jeunes, nous faisons salle comble ! Notre métier suscite de plus en plus l'intérêt des étudiants mais aussi des universitaires qui nous sollicitent fréquemment.

QV : notre profession reste encore assez peu représentée en Normandie. Selon l'entreprise, le juriste peut être perçu comme un empêchement de tourner en rond ou comme un business partner. Nous devons démontrer la transversalité de notre profession et la plus-value que nous pouvons apporter aux dirigeants. Développer le business de nos entreprises dans l'éthique et la promotion de la compliance telle est la volonté des juristes d'aujourd'hui. J'estime que le juriste d'entreprise doit être curieux et créatif pour pouvoir se positionner comme un vrai partenaire du business. Bien entendu c'est cette "vision business partner" que nous souhaitons développer et promouvoir auprès des étudiants et des professionnels.

AER : je regrette que certains juristes d'entreprise considèrent leur métier sous l'unique prisme juridique. Je pense au contraire qu'il faut être polyvalent, notamment dans les PME, et s'ouvrir à d'autres domaines comme la RSE, la qualité ou la compliance. D'autant plus que cette polyvalence et cette ouverture représentent des tremplins vers des postes

de direction. On pâtit de notre propre enfermement ! Quant aux étudiants, ils ne sont pas assez confrontés au métier ; les universitaires n'en font pas la promotion ; ils n'en parlent quasiment jamais... Les étudiants sont encore trop souvent aiguillés vers les métiers d'avocat, de magistrat, voire de notaire. L'AFJE excelle dans la promotion et le rayonnement de notre profession : il faut maintenir le cap auprès des jeunes et aussi des dirigeants et continuer à porter haut et fort le message sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise, car quand on leur explique la situation ils achètent ! En revanche, tout du moins dans les PME et les ETI, les dirigeants ne sont pas forcément favorables à la création d'un statut spécifique qui placerait les juristes d'entreprise à part dans l'entreprise.

Quels sont vos projets et ambitions pour votre délégation et le métier de juriste d'entreprise ?

VQ : nous espérons que de nombreux juristes d'entreprise motivés par nos événements vont rejoindre les rangs de notre délégation ! Promouvoir notre profession dès les premières années d'université, auprès d'étudiants qui le connaissent assez peu, est également un beau challenge.

AER : le sujet de l'avocat en entreprise a suscité beaucoup d'intérêt chez les adhérents de ma région, même si chacun est persuadé que ce n'est pas là l'enjeu qui est pour notre profession d'obtenir enfin la confidentialité des avis juridiques internes. Le coup d'arrêt du projet législatif sans ouverture du chantier sur ce point a mis un coup au moral !

EC : un nombre important de juristes d'entreprise est susceptible de rejoindre l'AFJE. Nous réfléchissons à des moyens de les attirer. Plus d'adhérents, c'est plus d'interactions entre juristes mais aussi une meilleure représentativité. Nous avons également l'ambition de construire une délégation élargie qui engloberait la Moselle, la Meurthe-et-Moselle et les Vosges. Avec l'essor des échanges dématérialisés, c'est le bon moment. Avec Amandine Vautier et Kévin Appointaire, respectivement délégués de Champagne Ardenne et de Franche-Comté, nous échangeons et avançons pour faire en sorte que la délégation Grand Est devienne une réalité. ■

Les juristes d'entreprise doivent être polyvalents et s'ouvrir à d'autres domaines comme la RSE ou la qualité. D'autant plus que cette polyvalence et cette ouverture représentent des tremplins vers des postes de direction.



Anne-Emmanuelle Rousseau
déléguée régionale
Languedoc-Roussillon de l'AFJE.

La Normandie, une région en action !

Région bucolique par excellence, la Normandie n'est pourtant pas qu'une région agricole. Voyage au cœur de la Normandie économique...

PAR VALÉRIE QUESNEL



Partagée entre Paris et la mer, avec son littoral de 640 km, ses ports de commerce, ses pôles de compétitivité, la Normandie est résolument tournée vers le futur et l'international. Sa capitale, Rouen, est à environ 1 heure de Paris, d'Amiens, de Caen et à "seulement" 5 heures 30 de Marseille en TGV. La Normandie est un terreau fertile pour développer de nombreuses filières d'excellence. La variété des secteurs économiques représentée est importante. La Normandie est reconnue dans les domaines de l'agroalimentaire et du tourisme mais aussi de l'automobile, de l'aéronautique et du spatial, de la chimie-pharmacie-cosmétique, de la production d'énergie, de la filière équine, de la logistique, de la construction navale et du nautisme ou encore du numérique. Citons quelques chiffres (vertigineux!) représentatifs du dynamisme de la région. La Normandie, c'est :

- 75 % de la production mondiale de flacons

de luxe pour la parfumerie, les spiritueux et la pharmacie.

- la 1^{re} région française au regard de la part de l'industrie dans le PIB (avec 22,9 % de la valeur ajoutée brute consacrée à l'industrie). Elle est engagée de longue date dans une dynamique de réindustrialisation et mise notamment sur l'industrie du futur.
- la 1^{re} région française productrice de crème, de beurre, de fromages frais et à pâte molle de lait de vache ; elle compte pas moins de 15 AOP ou AOC (appellations d'origine).
- la 1^{re} région française en termes de production de lin textile.
- la 1^{re} région française d'élevage de chevaux.
- la 2nde région française en matière de chimie pharmaceutique et l'un des principaux bassins de production pharmaceutiques nationaux.
- 6^e région pour le commerce extérieur.
- le lieu de naissance de la 1^{re} transaction

par carte de paiement à puce puis de la 1^{re} transaction au monde par téléphone portable équipé d'une puce NFC !

C'est en Normandie que sont conçus, produits et testés des moteurs pour les lanceurs Ariane, que sont fabriquées les nacelles pour les moteurs d'avion notamment l'Airbus A380. La région est pionnière dans le développement de la filière hydrogène sur son territoire.

Le tissu industriel se compose, d'une part, d'établissements industriels ou de filiales de grands groupes (comme par exemple Renault, PSA, EDF, Thalès, Safran, Danone, Bosch, Aptar, Servier, Elle & Vire, Agrial, Danone, GSK, Sanofi Pasteur, Ferrero...) et, d'autre part, d'ETI de haute technologie, innovantes. Sans oublier un tissu dynamique de TPE et PME.

Les défis des juristes d'entreprise sont nombreux et leurs compétences multiples. Généralement généralistes, ils sont amenés à travailler sur de nombreux domaines de compétences. De Caen à Rouen, en passant par Le Havre, des offres d'emploi sont régulièrement publiées. Rejoignez-nous ! Au sein de notre délégation, les rencontres sont riches car chacun peut apporter la vision de son secteur d'activité, de son entreprise et de sa culture. ■

à propos de

VALÉRIE QUESNEL

Valérie Quesnel (lire p. 59) est directrice juridique et compliance de Ferrero en France. Depuis 2015, elle est à la tête de la délégation régionale de l'AFJE en Normandie.

La DJ au cœur de la RSE des entreprises

Déclaration de performance extra-financière (DPEF) en annexe des rapports de gestion, loi Pacte, taxonomie verte, organisation d'une gouvernance performante... Autant de sujets clés de la RSE étroitement imbriqués avec les responsabilités des directions juridiques. Explications.

PAR ANNE-EMMANUELLE ROUSSEAU



Quelle définition de la RSE retenir ? De nombreux acteurs (économiques, normatifs, académiques, juridiques...) ont donné leur propre définition à cette expression. Le ministère de l'Économie et des Finances la définit comme la contribution des entreprises aux enjeux de développement durable. De nombreux textes de loi ou de directive européenne (loi Pacte, règlement européen sur la taxonomie verte...) se sont emparés de cette notion pour l'organiser mais souvent en n'en retenant qu'un aspect (écologique, environnemental ou social).

Une définition simple et facilement compréhensible par chacun serait : tenir les promesses que l'on fait. La RSE consiste d'abord dans les faits à respecter ses obligations et à tenir ses engagements.

La direction juridique est incontestablement la fonction naturelle pour mettre en place, piloter et déployer les politiques RSE des entreprises. En charge de l'organisation des conseils d'administration et des AG ainsi que du suivi de l'actionnariat, garante de la sécurité juridique de l'entreprise et de ses dirigeants et administrateurs, elle a sous sa responsabilité, dans le cadre de

la préparation des documents destinés aux collègues sociaux, le document phare de communication d'une politique RSE : la DPEF. Ses missions de régularité l'amènent à connaître et à intervenir en droit, mais aussi parfois en équité, pour le bon équilibre contractuel de l'entreprise avec ses parties prenantes. La réflexion sur les modifications statutaires par l'introduction de la raison d'être ou la transformation en société à mission constitue une occasion formidable pour les juristes de s'impliquer dans ces chantiers structurants pour l'avenir de nos entreprises.

L'engagement des entreprises dans le respect des objectifs de développement durable portent sur les 17 priorités d'un développement économique et social, soucieux de respecter les populations et la planète. Là encore, les fonctions juridiques ont un rôle important à jouer pour mettre en place les référentiels à respecter, monitorer les démarches, assurer le reporting et l'information sur ces questions.

Dès 2012, le groupe au sein duquel j'exerce a mis en place un pilotage permettant de porter une réflexion sur la RSE au plus haut niveau (direction générale et conseil d'administration). Les orientations stratégiques et les

objectifs RSE sont définis et portés par la direction générale qui est accompagnée par la direction juridique et RSE dans ses travaux de définition des engagements RSE, de pilotage et de suivi des plans d'actions RSE, de reporting extra-financier, de sensibilisation des collaborateurs, et de déploiement opérationnel de la RSE dans le groupe et dans les différents domaines concernés (social, environnemental, sociétal, économique), en lien avec les métiers et fonctions.

L'entretien d'un dialogue régulier et créateur de valeur partagée avec l'ensemble des parties prenantes est indispensable pour s'assurer de leurs besoins et de leurs attentes, dans une optique de réponse à des enjeux communs.

L'avenir des juristes d'entreprise est au vert, au propre comme au figuré, avec une orientation à développer vers ces responsabilités RSE. ■

à propos de

ANNE-EMMANUELLE ROUSSEAU

Anne-Emmanuelle Rousseau (lire p. 59) est directrice juridique et de la responsabilité sociétale du groupe BRL qui intervient en France et à l'international dans les domaines de l'eau, l'environnement et l'aménagement du territoire. Elle a adhéré à l'AFJE en 1995 et créé, en 1997, la délégation régionale Languedoc Roussillon dont elle a été la première déléguée. Elle occupe à nouveau cette fonction depuis 2016.

Il y a 150 ans : naissance du droit local !

Qu'est-ce que le droit local alsacien-mosellan ? Pour certains, ce seraient simplement des dispositions allemandes maintenues en vigueur en Alsace et Moselle après leur retour à la France en 1918, donc un legs figé dans l'histoire. Nous en avons une vision plus vivante et plus originale.

PAR JEAN-MARIE WOEHRLING



allemande, de même que depuis 1919, tous les textes applicables en Alsace et Moselle relèvent de la légalité française, quels que soient leur origine, leur inspiration, leur auteur ou leur mode d'édition, voire leur langue.

Néanmoins, la généalogie diverse des textes de droit local ne peut être ignorée pour leur analyse et leur compréhension et peut soulever de nombreux problèmes de détermination du droit applicable, d'interprétation et de combinaison. Cette complexité et ce particularisme ont donné naissance à partir de 1871 à une culture juridique tout à fait particulière et d'une réelle richesse : l'Alsace-Lorraine d'après 1871 a connu de grands juristes de tradition allemande qui ont étudié le droit français puisque ce dernier y restait pour une large part encore en vigueur, tandis que l'Alsace-Lorraine d'après 1918 a connu de grands juristes de tradition française qui se sont penchés sur le droit allemand puisque celui-ci y demeurerait pour une part non négligeable encore applicable.

Malheureusement cette double culture juridique franco-allemande s'est progressivement essoufflée après la 2^e guerre mondiale. Il n'en reste aujourd'hui que des traces et c'est l'une des explications de l'appauvrissement progressif du droit local. ■

à propos de

JEAN-MARIE WOEHRLING

Jean-Marie Woehrling est président de l'Institut du Droit local alsacien-mosellan.
Rens. : <https://idl-am.org>

Le droit local, ce sont toutes les dispositions particulières aux territoires alsaciens et mosellans, composant pour ceux-ci un véritable pluralisme juridique, principalement franco-allemand, illustrant l'histoire et l'identité particulière de notre région. Si l'on retient cette compréhension du droit local, le droit local est né en 1871 avec le transfert de territoires alsaciens et lorrains sous souveraineté allemande. Ce transfert a été consacré par le traité de Francfort du 10 mai 1871. Mais l'application de dispositions juridiques distinctes a commencé pour les territoires occupés dès la création du "Gouvernement Général" chargé de les administrer. Un statut particulier leur a été conféré par la loi allemande "de réunion" du 9 juin 1871.

Jusqu'à la guerre de 1870, il n'existait ni Alsace, ni Lorraine, mais seulement des départements ayant tous le même statut. À partir de 1871, s'appliqueront dans les territoires occupés puis intégrés dans la souveraineté allemande plusieurs catégories de législations :

- l'essentiel du droit français maintenu en

vigueur dès lors qu'il n'était pas regardé comme incompatible avec la souveraineté allemande ;

- des dispositions propres au territoire devenu Reichsland / terre d'Empire ;
- des dispositions applicables dans l'ensemble de l'Empire allemand, comme le code pénal allemand.

Ce triptyque allait se maintenir jusqu'en 1918 et au-delà. Il caractérise encore aujourd'hui le droit local : celui-ci comporte des textes juridiques d'origine française d'avant 1918 comme ceux composant le statut local des cultes statutaires, des textes issus de la législation propre au Reichsland tels que le droit communal, et des textes correspondant au droit allemand applicable dans l'ensemble du Reich. Depuis le retour sous souveraineté française, s'y rajoute une catégorie supplémentaire : les lois propres à l'Alsace-Lorraine adoptées par le Parlement français, par exemple les textes relatifs au régime local d'assurance-maladie.

Ce qui caractérise ce plurijuridisme, ce n'est pas la nature des textes : durant la période allemande, tous les textes applicables dans le Reichsland relevaient de la légalité

récompense

Louise Durand, 13^e lauréate du Prix Maurice Bensadoun

L'AFJE a toujours été très impliquée au sein des différents DJCE (diplôme de juriste conseil d'entreprise) de France, et ce depuis leur création par la FNDE (Fédération nationale pour le droit de l'entreprise) il y a déjà plus de 40 ans.

Mue par l'ambition de soutenir la formation initiale, l'AFJE a lancé en 2007, le Prix AFJE, devenu Prix Maurice Bensadoun. Ce concours national est ouvert à tous les étudiants de DJCE de 2^e année. Son but est de promouvoir le métier de juriste d'entreprise auprès de ces étudiants, susciter des vocations et les accompagner sur le marché du travail. Le lauréat se voit décerner une bourse de 1 000 €, ainsi qu'un mentoring par un directeur juridique pendant une année et une place pour le parcours de formation Jeune Juriste d'Entreprise afin d'accompagner et faciliter l'insertion professionnelle.

Cette année, le jury était composé de Nathalie Dubois, directrice juridique de Fnac Darty, d'Antoine de La Chapelle, directeur juridique chez Latécoère, d'Arnaud Douville, directeur juridique adjoint chez Bureau Veritas, de Méline Morandat, juriste chez Vestas, membre du comité des jeunes juristes de l'AFJE et ancienne lauréate du prix, et enfin de Soazig Le Leuch, responsable juridique et des formations chez Seraphin.legal.

Après étude des différentes candidatures déposées par les étudiants, le jury a évalué les profils retenus et récompensé la personne qui correspond le mieux aux attentes des directions juridiques, que ce soit par sa personnalité, ses projets ainsi que son potentiel.

Cette 13^e édition a été remportée par Louise Durand, diplômé du DJCE de Nancy. « C'est une véritable opportunité d'échanger avec des juristes d'entreprise issus de différents secteurs. Cette expérience m'a permis de renforcer et de concrétiser mon projet professionnel en le confrontant avec la vision et l'expérience de juristes d'entreprise », précise Louise Durand.

« J'ai beaucoup apprécié la qualité de la prestation de Louise ; j'ai été particulièrement séduite par sa perception de l'entreprise et du collectif qui la sous-tend », détaille Nathalie Dubois. Arnaud Douville ajoute : « notre Lauréate reflète bien les valeurs de notre profession qui, au-delà de l'expertise technique, nécessite ouverture d'esprit, empathie, pragmatisme et enthousiasme pour pouvoir s'épanouir en entreprise. »

zoom

Les conseils du jury

■ Tentez votre chance et candidatez !

Qui ne tente rien n'a rien.

■ Savoir communiquer avec justesse de votre pratique et projets : c'est un exercice qui sera demandé tout au long de votre carrière.

■ Soyez-vous-même ! Votre personnalité et vos qualités humaines doivent transparaître de votre candidature.

■ Partagez votre enthousiasme du métier de juriste d'entreprise

■ Soyez concret quand vous parlez de vos expériences et ce qu'elles vous ont apporté.

■ Osez vous confronter à vos choix ! Toute expérience contribue à votre projet professionnel.



législation

L'AFJE soutient le secret pro de l'avocat

Le dernier amendement adopté par le CMP porte atteinte à la nature même du secret professionnel des avocats, pourtant élément essentiel de l'État de droit. En effet, le secret professionnel en matière de conseil ne serait plus opposable aux mesures d'enquête et d'instruction relatives aux infractions de corruption, de fraude fiscale ou de blanchiment. En plus d'être attentatoire aux libertés et droits fondamentaux, l'impact serait désastreux sur l'attractivité économique et juridique de notre pays. Les entreprises françaises sont aujourd'hui placées dans une situation de grande vulnérabilité par rapport à leurs concurrents, et ce dans un contexte d'internationalisation des échanges commerciaux marqué de surcroît par des tensions géopolitiques fortes. Dans ce contexte où le droit est une arme stratégique, où les avis et consultations des juristes d'entreprise ne sont toujours pas protégés en France, cette mesure viendrait fragiliser un peu plus les acteurs économiques.

« La France serait moins attractive juridiquement et économiquement pour nos partenaires, avec le risque de voir

les sièges sociaux et les directions juridiques se délocaliser dans des pays proposant les garanties attendues, déplore Marc Mossé, président de l'AFJE. À l'heure du Brexit, ce serait hautement préjudiciable pour l'attractivité et la compétitivité de notre économie. Un secret professionnel affaibli empêche d'instaurer un climat de confiance entre le dirigeant, son avocat et les juristes de l'entreprise. Cette mesure entraîne par conséquent des effets contreproductifs sur la mise en conformité aux réglementations. Ce n'est pas le sens de l'histoire mais un pas en arrière ! Je vous propose un simple exercice. Remplacez dans tous les échanges et débats autour de cet amendement du Sénat le mot "avocat" par "juriste d'entreprise". Nous retrouvons alors exactement les mêmes enjeux pour lesquels nous luttons depuis des années. Nous savons mieux que personne ce que cela implique. C'est pour cela qu'il est essentiel que la communauté des professionnels du droit fasse front commun. Il est encore temps de faire prévaloir l'État de droit sur l'État de méfiance. »

partenariat

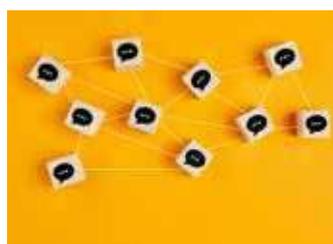
Les juristes d'entreprise au cœur du master Enseignement clinique du droit des affaires de Nîmes

L'université de Nîmes a officialisé son partenariat avec l'AFJE, représentée par Anne-Emmanuelle Rousseau (lire p. 59), pour le master Enseignement clinique du droit des affaires (ECLA). L'objectif est de développer une nouvelle collaboration en matière de formation et de professionnalisation. La convention de partenariat signée avec l'AFJE lui permet non seulement d'apporter son concours à la formation des étudiants mais également d'assurer :

- la présentation du métier de juriste d'entreprise aux étudiants du master ;
- la mise en œuvre du dispositif "Le droit en action de l'AFJE" ;
- la proposition de stages aux étudiants du master par les adhérents de l'AFJE.

enquête

Legal Department on the move



Numérisation, pandémies mondiales, durabilité et internationalisation progressive du droit... Les services juridiques sont en mouvement ! Il en résulte des opportunités et des possibilités pour les juristes d'entreprise de façonner

l'avenir. Le réseau européen de juristes d'entreprise ECLA mène une courte enquête pour mesurer les changements réels et recueillir les meilleures pratiques.

1^{re} étape : répondez au questionnaire en ligne (10 questions / moins de 10 minutes !) : <https://ecla.eu/survey>. Toutes les informations seront traitées de manière anonyme et l'enquête ne permettra pas de tirer des conclusions sur les réponses individuelles.

2^e étape : tous les participants recevront un livre bleu, clair et moderne contenant les résultats paneuropéens de cette enquête unique pour les aider à préparer l'avenir de leur département juridique.

nouveau

ALLL Edtech Accelerator, un accélérateur de EdTech du droit



En partenariat avec l'AFJE, l'EDHEC Augmented Law Institute lance ALLL Edtech Accelerator, un accélérateur de EdTech du droit. Cet accélérateur a comme mission de créer un portefeuille de programmes certifiants en droit pour augmenter (upskilling) et hybrider les compétences (*career skilling*) non seulement des professionnels du droit (juristes d'entreprise, avocats, notaires...), mais également des non professionnels du droit (managers, entrepreneurs, investisseurs), afin de répondre aux nouvelles demandes du marché et des entreprises. « Le contexte économique, technologique et éthique de plus en plus exigeant, nécessite une adaptation rapide et permanente des professionnels du droit et des managers tout au long de leur carrière, constate Christophe Roquilly, directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute. En tant qu'acteur de l'enseignement du droit et du management, c'est notre mission d'anticiper les besoins de cet environnement économique. Il nous faut être agiles et innovants pour accompagner le développement des talents à la hauteur de ces enjeux. » Marc Mossé, président de l'AFJE, ajoute : « partager notre savoir-faire et nos réflexions avec l'EDHEC Augmented Law Institute sur les besoins concrets du monde économique, globalisé, en permanente mutation et extrêmement concurrentiel est la valeur ajoutée que nous apportons à cette union. Nous sommes très fiers et enthousiastes que cette prise de conscience d'adapter l'enseignement du droit prenne aujourd'hui la forme de cet accélérateur ambitieux. »

Intégrer le ALLL EdTech Accelerator, c'est bénéficier :

- de l'innovation pédagogique et académique de l'EDHEC ;

- de ses méthodes éprouvées dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat ;
- d'une puissance d'impact assurée par un large écosystème d'influence et de distribution ;
- d'une équipe dédiée et spécialisée en management des talents du droit.

Pour concrétiser chaque projet, l'EDHEC Augmented Law Institute a recours à la méthode du lean startup permettant d'agir vite et par itérations en limitant les coûts.

Le dispositif d'accélération comprend des services au choix pour les porteurs de projets :

- Gestion déléguée (gestion de projet, gestion clé en main) ;
- Ingénierie pédagogique (production de formats et contenus pédagogiques innovants, plateforme elearning, staffing d'intervenants) ;
- Développement (création de modèle économique, financement, distribution, vente, internationalisation, valorisation, etc.) ;
- Marketing (branding, stratégie marketing et communication) ;

- Certification (protocole de certification des programmes).

À travers cette initiative d'ambition internationale, l'EDHEC poursuit son engagement pour la valorisation de la fonction juridique par le *legal talent management* afin de mieux répondre aux défis technologiques, économiques et éthiques des organisations. En s'associant à cette initiative, l'AFJE affirme sa volonté de contribuer durablement à l'innovation pour la formation des juristes afin que cette profession dispose de toutes les clés pour faire face aux mutations et aux enjeux des entreprises.

Rens. : <https://alll.legal>

zoom

Déjà des réalisations !

Parmi les projets portés par ALLL Edtech Accelerator figure la masterclass Digital Human Rights, un programme de développement de compétences pour se former au métier de digital ethics officer, dont la 1^{re} promotion a été certifiée en janvier 2021. D'autres réalisations ou projets sont en cours comme l'élaboration d'un programme Juriste Augmenté secteur bancaire créé avec Legal Suite.

COVID-19 : L'AFJE reste connectée

Vidéos & Webinars à suivre à tout moment à la demande

www.afje.org



CONFÉRENCE



FORMATION
CONTINUE



ATELIER
CARRIÈRE



RENCONTRE



ATELIER



NETWORKING



WEBINAR

RELATIONS CONTRACTUELLES



Conditions générales : CGV, CGA
Nouvelles décisions, nouvelles lois : où en est-on ?

18 novembre 2021
À distance

COMPLIANCE ET RISQUES



Anti-corruption : faire face aux enquêtes et sanctions des autorités
Cycle Compliance Sapin II

9 novembre 2021
À distance

MANAGEMENT JURDIQUE



Optimiser la gestion de ses contrats
Transformation digitale des directions juridiques

9 novembre 2021
À distance

AUTRES



CAMPUS AFJE 2021 - 11^e édition

Du 24 au 26 novembre 2021
À distance



Enquêtes internes et droit du travail
Protection des données, recueil de la preuve, gestion de l'enquête, procédures disciplinaires. En partenariat avec le cabinet Ogletree Deakins

9 décembre 2021
À distance



Régularisation des autorisations d'urbanisme
Commission Immobilier & Avocats Conseils d'Entreprises

17 janvier 2022
À distance

STRATÉGIES DE CARRIÈRE



Valoriser sa séniorité en entreprise
Faire de votre parcours un atout !

3 novembre 2021
À distance



Négocier son salaire tout au long de sa carrière
Estimer votre valeur et défendre vos demandes

17 novembre 2021
À distance

NETWORKING



Afterwork du CJ²
Le réseau des jeunes juristes

28 octobre 2021
À distance



Afterwork du CJ²
Le réseau des jeunes juristes

25 novembre 2021
À distance



Afterwork du CJ²
Le réseau des jeunes juristes

30 décembre 2021
À distance

CAMPUS AFJE

24, 25 ET 26 NOVEMBRE 2021

Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE,
la formation par et pour les juristes d'entreprise.

www.campusafje.org

Vidéo

Retrouvez nos conférences majeures en vidéo :



www.afje.org

Publications

Retrouvez également les synthèses de nos Ateliers
AFJE sur :

www.afje.org/info/publications

Formations certifiantes et diplômantes

Executive M2/MBA « Droit des affaires et Management-Gestion »

L'AFJE est co-fondateur de l'Executive M2/MBA «Droit des affaires et Management-Gestion» de l'Ecole de Droit et Management de Paris.

Information et inscription : www.mba-pantheon-assas.com



Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)

L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas.

Information et inscription : cfp.u-paris2.fr



Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles (12 jours)

L'AFJE est partenaire du Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles de l'Université Paris Dauphine.

Information et inscription : www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr



Diplôme Universitaire Transformation digitale du droit et Legaltech (1 an)

L'AFJE est partenaire du DU Transformation digitale du droit et Legaltech de l'Université Paris II Panthéon Assas.

Information et inscription : www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du



Queen Mary University LLM in Paris

L'AFJE est partenaire du LLM Queen Mary University of London, ce cursus est enseigné à Paris.

Information et inscription : www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris



Executive Master Expert Conformité (44 jours)

L'AFJE est partenaire de l'Executive Master Expert Conformité de l'Université de Paris Dauphine.

Information & inscription : expert.conformite@dauphine.fr



GIANNI & ORIGONI



Ilaria Maria Placco
Partner

Tél.: +39 06 478751
E-mail : iplacco@gop.it



Au lendemain du troisième Forum franco-italien des entreprises, qui s'est réuni à Rome les 10 et 11 juin derniers, nous souhaiterions partager le mot d'ordre des fédérations des entreprises des deux pays pour la trajectoire de reprise : **confiance !**

Les défis qui attendent tous les opérateurs économiques et sociaux nécessitent des projets ambitieux et en même temps bien réfléchis. Tel est le domaine d'action de Gianni & Origoni, cabinet d'avocats d'affaires italien indépendant à vocation internationale, qui compte 430 avocats, dans ses 5 bureaux italiens et 6 bureaux à l'étranger. Gianni & Origoni accompagne les entreprises et les investisseurs dans leurs négociations pour la mise en œuvre d'acquisitions, fusions et transactions extraordinaires, ainsi que dans la réorganisation de sociétés ou dans leurs investissements dans des projets spécifiques, de et vers l'Italie. Fort de ses spécialistes dans tous les domaines du droit, Gianni & Origoni est en mesure d'offrir à ses clients une assistance juridique complète.

« Nous vivons une saison extraordinaire de changements qui peut offrir plusieurs opportunités pour développer un tissu économique plus fort et durable, tant au niveau national qu'au niveau européen: il faut être prêt à saisir sa chance et à s'engager dans des projets à la hauteur de la profonde transformation que les transitions digitale et environnementale imposent », observe Ilaria Maria Placco, associée de Gianni & Origoni spécialisée en M&A/Private Equity, ayant un focus particulier sur les transactions entre la France et l'Italie.

La pandémie a durement frappé l'économie et la société italiennes dès le premier moment, et même si les entreprises italiennes ont depuis démontré pour la plupart une résilience insoupçonnée, le PIB italien a diminué plus fortement que celui de l'Union Européenne. Le retard dans la numérisation pris par les PME, qui constituent la base du tissu productif italien, et le déficit d'infrastructures sont les cibles du plan de reprise et résilience national italien (dénommé « PIRR »), l'Italie étant, comme la France, parmi les principaux bénéficiaires du plan Next Generation EU.

« Nous nous attendons donc à un déploiement d'investissements privés, aux côtés des investissements publics, qui dynamiserait le marché, avec le développement de synergies et la poursuite de la transition environnementale et numérique ». Les six priorités établies par le PIRR sont les suivantes : numérisation, innovation, compétitivité, culture et tourisme; révolution verte et transition écologique; infrastructures pour la mobilité durable; éducation et recherche; inclusion et cohésion; santé. C'est dans ces secteurs industriels et commerciaux qu'auront lieu les prochaines opérations d'acquisition et investissement à l'initiative d'opérateurs industriels en quête de croissance, ainsi que de fonds de private equity.

« En même temps, il faudra, au niveau légal, considérer les restrictions potentielles sur les investissements étrangers, découlant des nouvelles dispositions en matière de « golden powers » qui ont été introduites pendant la pandémie et qui s'appliquent également à de nouveaux secteurs, tels que les secteurs alimentaire, sanitaire, financier et des assurances ».

LA FONCTION JURIDIQUE

Un rôle clé et central dans l'entreprise
Une fonction qui change, dans un monde qui change
Une image de marque à valoriser

NOTRE VOCATION

► Permettre à la Fonction Juridique

de gagner en **VISIBILITÉ, IMPACT et INFLUENCE**
en étant alignée sur les enjeux stratégiques,
opérationnels et business de l'entreprise

► Permettre à l'entreprise,

de gagner en **EFFICACITÉ, SÉCURITÉ et COMPÉTITIVITÉ**
à travers une Fonction Juridique forte, pragmatique,
alignée, organisée et concentrée sur sa réelle valeur ajoutée



INFOS & CONTACTS :

www.xlo-consulting.fr
contact@xlo-consulting.fr
 [xlo-consulting](https://www.linkedin.com/company/xlo-consulting)

XLO
LEGAL OPERATIONS CONSULTING

Vie des entreprises

ADIT Emmanuel Pitro, Senior Vice-président.....p. 72	MARTIN & ASSOCIÉS Jérôme Martin, Associé spécialisé en droit immobilier et de la construction et en droit des baux commerciaux.....p. 93
APERIO INTELLIGENCE George Voloshin, Responsable France.....p. 73	LEGAL SUITE Carla Hegly-Chung, Directrice Marketing et Commerciale.....p. 94
BOLZE ASSOCIÉS Eric Bolze, Avocat à la Cour.....p. 74	VILLAGE DE LA JUSTICE Christophe Albert, Associép. 97
DEMINOR Olivia de Patoul, Senior Legal Counsel et Charles Demoulin, Chief Investment Officer.....p. 76	RACINE AVOCATS Armelle Bouty, Avocat Associé.....p. 98
GIBSON DUNN Judith Raoul-Bardy, Avocate et Associée.....p. 78	R2X AVOCATS Richard Roux, Avocat.....p. 100
MONJURIDIQUE. INFOGREFFE Jean-François Doucède et Simon de Charentenay, Administrateur et Responsable Marketing & Services et Cofondateur et Directeur de la business unit.....p. 81	SIGNATURE LITIGATION Sylvie Gallage-Alwis, Associée.....p. 101
INSIDE Benjamin Gras, Avocat Associé.....p. 83	SCP SOULIÉ & COSTE-FLORET Jean-Marie Coste-Floret, Avocat Associé et Fondateur.....p. 102
IRENARD AVOCATS Isabelle Renard, Avocat.....p. 84	ALERION Pierre-Olivier Brouard, Avocat Associé et Co-fondateurp. 104
LCA-ICSI Laurence Clayton, Gérant du cabinet et expert judiciairep. 85	CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS Constance Le Vert, Avocat Associép. 105
PROMARK Alain Berthet et Bénédicte Devevey, avocats associés.....p. 86	VAZIVA Guillaume-Alexandre Pithioud, Cofondateur et Directeur technique.....p. 106
SS&C INTRALINKS Kahéna Yahiaoui, Account executive.....p. 88	WILHELM & ASSOCIÉS Pascal Wilhelm et Marie-Anne Renaux, Associés.....p. 108
JUGLAR AVOCATS Matthieu Juglar, Avocat.....p. 91	NAHUM EXPERTISES William Nahum, Fondateur.....p. 110
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI Philippe Rozec, Avocat à la Cour et Associép. 92	XLO CONSULTING Christophe Dhiver, CEO et Fondateur.....p. 112

Assurer la compliance, protéger l'entreprise



Emmanuel Pitron
Senior Vice-président

L'ADIT développe depuis près de 20 ans une compétence spécifique en matière de prévention de la corruption et de compliance dont l'objectif est de sécuriser l'activité et le développement international de ses clients. **Emmanuel Pitron, Senior Vice-président au sein de l'ADIT**, nous en dit davantage sur l'intelligence stratégique et notamment sur l'expertise du groupe en compliance.

Qu'est-ce que l'ADIT ?

Créé en 1993, l'ADIT se positionne aujourd'hui comme le leader européen de l'intelligence stratégique. Il s'agit d'une société de conseil dont la principale mission est de « dérisquer » les projets à l'international et de réduire l'incertitude inhérente à toute stratégie de croissance. Pour cela, l'ADIT dispose de cinq grands domaines d'expertises : intelligence stratégique, éthique des affaires, sécurité des affaires, diplomatie d'affaires et influence et assistance opérationnelle. À chaque fois, il s'agit d'anticiper les risques et de sécuriser les opportunités de nos clients.

Avec la collaboration active de plus de 700 personnes, le groupe réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 130 millions d'euros (en 2020). Au sein d'ADIT, nous maîtrisons à la perfection 25 langues, ce qui nous permet d'assurer nos missions à travers le monde entier. Chaque année, nous intervenons dans 150 à 160 pays différents.

Vous avez une forte expertise en compliance. Qu'en est-il ?

C'est au début des années 2000 que nous avons commencé à développer cette expertise, juste après l'entrée en vigueur en France de la convention OCDE de 1998. Et, si nous avons décidé de nous intéresser au métier de la conformité, c'est pour sécuriser les partenaires commerciaux de nos clients à l'international, dans une démarche

d'anticorruption. Depuis, nous n'avons cessé de développer nos capacités d'intervention en la matière. Bien évidemment, avec les nouvelles exigences réglementaires françaises et en particulier l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en 2017, nous avons été de plus en plus sollicités pour ces sujets. Par ailleurs, depuis 10 ans, l'extraterritorialité américaine et britannique a renforcé notre activité. Elle s'organise aujourd'hui autour de trois domaines d'activité.

D'abord, nous avons un département de conseil et d'accompagnement qui nous permet de mettre en place des outils, de former les instances dirigeantes et les managers, de faire du benchmark sectoriel en matière de conformité. Nous aidons aussi nos clients en cas de contrôle.

Ensuite, nous disposons de la plus importante équipe européenne d'experts dans le domaine de l'integrity due diligence et du screening. La sécurisation des tierces parties est une obligation qui nécessite de maîtriser les sources ouvertes et l'exploitation de sources humaines de terrain, quels que soient le pays d'intervention et le secteur d'activité.

Enfin, nous menons aussi des audits, de risques et de process. Nous avons développé des référentiels de plus de 200 points de contrôle conforme aux meilleurs standards internationaux. Et nous avons depuis trois ans développé une offre de forensic.

Quelle est la plus-value d'un acteur comme ADIT sur ces sujets ?

Nous sommes un acteur opérationnel de la conformité. Nous offrons à nos clients des outils et des moyens concrets pour les défendre et les protéger dans le cadre des obligations réglementaires, législatives, internationales et extraterritoriales qui s'imposent aux entreprises. Nous apportons aussi une dimension stratégique pour protéger nos clients dans la guerre économique. Pour nous, l'intelligence stratégique et la compliance vont de pair. C'est pour cela que nous sommes un acteur français tourné vers l'international, qui a fait le choix d'héberger ses outils en France.



Contact :

- 01 85 87 00 40
- eda@paris.adit.fr

Aperio Intelligence pour une meilleure maîtrise des risques



George Voloshin, responsable France d'Aperio Intelligence, nous en dit plus sur le positionnement de ce cabinet d'intelligence économique et de renseignements d'affaires et sur son périmètre d'action.

George Voloshin, responsable France

Quels sont les métiers de votre cabinet ?

Fondé en 2014 par un ancien directeur Forensic de KPMG, Aperio Intelligence est un cabinet d'intelligence économique et de renseignements d'affaires à taille humaine, avec son siège social à Londres et des implantations en France, Roumanie et Malaisie. L'activité du cabinet s'articule autour de plusieurs grands axes qui correspondent grosso modo aux besoins les plus récurrents de nos clients typiques en matière de Conformité réglementaire et de Stratégie. Ils incluent les enquêtes d'honorabilité approfondies sur les tiers, sans et avec recours aux sources terrain ; les investigations internes, par exemple en cas de fraude soupçonnée ou avérée ; les investigations soit venant en appui au (pré) contentieux ou à l'arbitrage international soit propres à une situation spécifique, tel un conflit d'actionnaires ; les études d'intelligence stratégique, notamment lorsqu'un client souhaite se développer sur un nouveau marché ou dans un secteur peu familier ; et, enfin, les évaluations du risque de non-conformité avec les normes ESG, d'ailleurs de plus en exigeantes.

Autour de quelles problématiques vous sollicitent les entreprises et les dirigeants ?

L'énumération de nos activités que je viens de faire donne une assez bonne idée des problématiques auxquelles sont constamment confrontés nos clients, leurs dirigeants et actionnaires. Sur le plan de la prévention du risque réputationnel, surtout quand il s'agit

d'entreprises assujetties aux lois et réglementations telles que Sapin 2, FCPA et UK Bribery Act, la due diligence approfondie sur les tiers vise à évaluer tout risque de corruption, blanchiment, sanctions et embargos, atteinte à l'environnement, etc., bref tout risque de réputation possible et imaginable, et ce au moment de l'entrée en relation et tout au long de cette relation. Ici viennent se greffer les évaluations en matière d'ESG, surtout lorsqu'on a affaire à des secteurs particulièrement exposés comme le pétrole & gaz et les minerais ou lorsque notre client doit justifier ses choix, par exemple s'il est un fonds d'investissement socialement responsable. Les enquêtes internes comme les investigations ciblées sur une situation donnée, que ce soit un contentieux coûteux, un arbitrage qui traîne ou un incident informatique grave, visent quant à elles à munir nos clients d'informations tangibles et opérationnelles concernant la stratégie à mettre en place ou, si elle est déjà là, à rectifier pour un meilleur résultat global. Un cas classique serait la recherche d'actifs dans le cadre d'un arbitrage lorsqu'un client cherche à se faire rembourser des dommages subis avec intérêts, par exemple à la suite d'une expropriation illégitime. Enfin, nos services d'intelligence stratégique sont là pour aider nos clients à s'orienter sur de nouveaux marchés ou vis-à-vis d'un acteur économique ou gouvernemental dont ils ne comprennent pas forcément le modus operandi ni les motivations.

Comment votre activité a-t-elle été impactée par la crise actuelle ? Quelles sont les tendances qui se dessinent ?

La pandémie a été et reste une dure épreuve pour beaucoup de nos clients.

Si nous avons fait état d'une baisse de la demande pour certaines prestations fortement dépendantes de la conjoncture, par exemple la due diligence alors que de nombreux projets ont été suspendus ou arrêtés, d'autres se sont envolées grâce à une demande très forte. Le contexte de crise est généralement propice à ce que les entreprises tentent de faire régler leurs vieilles créances, d'où l'importance voire la nécessité de faire appel à des enquêteurs qualifiés comme Aperio.

Espérons qu'une reprise amorcée au printemps se poursuivra.

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Notre plus grand apport est d'aider le client à anticiper, évaluer, analyser et maîtriser les risques de réputation, au sens le plus large du terme.

Contact :

- Aperio Intelligence Limited (France)
- 91, rue du Faubourg St Honoré
75008 Paris
- aperio-intelligence.com
- 01 46 37 85 14
- 06 43 07 80 29

Relevons, ensemble, les défis de demain !



Eric Bolze,
Avocat à la Cour

Depuis 1991, le cabinet **Bolze Associés** offre un accompagnement personnalisé et qui s'inscrit dans la durée, à une clientèle pérenne composée aussi bien de groupes industriels, de Family Offices de dirigeants et de fonds. Le cabinet s'attache à garantir un accompagnement d'excellence pour ses clients, et s'appuie sur une équipe dédiée et un panel d'experts métiers en France et à l'international, pour mieux appréhender et répondre aux enjeux croissants dans un monde qui se complexifie.

Quelles sont les expertises de votre cabinet ?

Le cabinet **Bolze Associés** est un « Pure Player » en Corporate, M&A et Private Equity. 65 % de notre activité s'articule autour des transactions, fusions, acquisitions ; 20 % autour du Capital investissement, levées de fonds, joint-ventures et 15% autour du droit des sociétés (constitutions de sociétés, augmentations et réductions de capital, restructurations intra-groupe, opérations sur la gouvernance, secrétariat juridique classique...) Nous opérons en France mais également à l'international avec un accompagnement ciblé de nos clients dans leurs projets de croissance externe à l'étranger. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre Club de confrères en M&A enrichi depuis bientôt 30 ans d'activité.

Bolze Associés s'attache à garantir un accompagnement d'excellence à nos clients, et mettons à leur disposition une équipe dédiée sur toute taille de deals. Nous travaillons aussi avec des experts métiers ou des partenaires que nous sélectionnons avec soin, et avec qui nous avons l'habitude de travailler, en ayant ce rôle de « pivot » dans les opérations que nous menons, au centre des deals dans les transactions. Parmi nos plus grands atouts, il y a notamment notre grande adaptabilité, notre compréhension des besoins spécifiques de nos

clients et notre capacité à aller chercher la compétence là où elle se trouve pour réussir à mener le projet à son terme.

Actuellement, **Bolze Associés** compte une dizaine d'avocats, mais nous avons aussi, de par notre positionnement particulier, développé des liens privilégiés forts, à la fois en France et à l'étranger, avec des experts métiers reconnus dans leur pratique (finance, IT...), qui apportent leurs connaissances techniques sectorielles et leur vision métier sur les dossiers.

Depuis le début de la pandémie, les entreprises ont dû faire face à de nombreuses problématiques relevant du droit des affaires. Aujourd'hui, quels sont les sujets qui vous mobilisent ?

La crise a été brutale pour la majorité des entreprises, et donc de nos clients, quel que soit le secteur dans lequel ils opèrent. Nous nous sommes mobilisés pendant cette période inédite, pour les épauler. Nous avons dès le départ déployé les outils digitaux nécessaires pour être le plus proche possible d'eux. Nous avons aussi essayé d'anticiper, très tôt, les impacts de la crise sur leurs activités, et ce sur le volet de suivi classique avec toutes les opérations de réorganisation interne (les fusions, les filialisations, les apports partiels d'actifs...) et

sur le volet transactionnel.

Nous avons assuré une veille juridique constante et des alertes pour nos clients, sur la mise en place et l'évolution du système réglementaire établi par le gouvernement. Nous avons également adapté les process d'acquisition et la documentation contractuelle aux enjeux présents et futurs de la crise sanitaire, repensé la documentation contractuelle afin de prendre en compte et traiter les impacts liés à la crise sanitaire (conditions et détermination du prix et en particulier prise en compte d'éléments exceptionnels en terme d'activité et de dette nette ; négociation des GAP s'agissant de la bonne utilisation des mesures et dispositifs offerts par le gouvernement ; focus des audits sur certains points liés à la crise sanitaire). Mais nous avons aussi assuré l'assistance à la réalisation d'opérations de carve-out en accompagnant au plus près des opérations consistant à sortir/acquérir des activités qui ne sont plus core-business.

La pandémie a aussi poussé les cabinets d'avocats à redessiner les contours de leur relation avec leurs clients. Qu'en est-il au sein du cabinet Bolze Associés ?

La crise nous a en effet confortés dans la pertinence de notre modèle notamment avec notre équipe d'avocats dédiés

et reconnus pour leur expertise en fusions et acquisitions, notre rôle pivot, et notre agilité avec un recours à des spécialistes en fonction des besoins de nos clients et des dossiers.

Cela a aussi mis en avant l'importance de la relation pérenne que nous entretenons avec nos clients et les valeurs fortes de notre cabinet, à savoir, la proximité, la bonne compréhension des métiers et de la culture de nos clients pour pouvoir leur proposer un service sur-mesure.

Notre force a aussi été d'aller au-devant de leurs problématiques au travers d'une approche business et pragmatique, d'un accompagnement au process de décision des clients y compris sur les impacts de la crise sanitaire.

La crise aura permis de perfectionner les outils que nous avons déjà mis en place (visio, signature électronique) sans négliger le contact personnalisé et en présentiel, auquel nous nous attachons particulièrement, dès que cela est possible et dans le respect des règles sanitaires. Nous avons également continué à accompagner nos clients sur les sujets de fond qui les occupent actuellement à savoir notamment le respect de la compliance, les sujets Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance ainsi que les problématiques de développement durable et de digitalisation

D'ailleurs, comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement, notamment pendant cette période inédite ?

Nous avons, comme toujours, souhaité privilégier une grande qualité d'écoute afin d'offrir un accompagnement sur mesure. Nous avons été adaptables et imaginatifs dans l'analyse des enjeux business des clients et des deals et leurs impacts juridiques afin de proposer et créer les meilleures solutions juridiques et le rédactionnel juridique adapté. Nous avons aussi capitalisé sur notre côté pragmatique et entrepreneur (« deal maker ») ainsi que sur une très bonne



connaissance des activités et des besoins de nos clients pour les rassurer et mettre à leur disposition un accompagnement d'excellence.

Pour conclure, quels vont selon vous être les principaux sujets qui vont mobiliser les entreprises dans ce contexte de sortie de crise ?

La sortie de crise va être marquée par plusieurs priorités comme :

- assurer la gestion des ressources humaines en période de tension du marché du travail, mais aussi avec la généralisation du télétravail. L'enjeu sera donc de pouvoir remobiliser les équipes, malgré le contexte, et notamment pour accompagner la croissance externe. C'est également vrai pour l'international, où il faudra renforcer, solidifier et mobiliser les équipes pour aller développer, chercher et intégrer des cibles, aller à l'export...
- se pencher davantage sur la digitalisation qui a été accélérée par la crise sanitaire, mais aussi prendre en compte toutes les nouvelles problématiques émergentes, notamment celles liées aux sujets environnementaux, éthiques,

ESG et toutes les répercussions qu'ils vont entraîner ;

- se focaliser sur des problématiques de gestion de l'évolution du prix et de la rareté des produits/matières auxquelles plusieurs entreprises vont être confrontées dans les prochains mois ;
- rattraper ou saisir les opportunités de croissance (interne et externe) post pandémie.

Et bien évidemment, nous serons toujours aux côtés de nos clients, pour relever ensemble ces défis !

Contact :

- 53, avenue Victor Hugo 75116 Paris
- 01 56 43 65 40
- contact@bolze-associes.com
- www.bolze-associes.com
- <https://www.linkedin.com/company/bolze-associes>

Bolze
associés

Focus sur le financement des litiges



Olivia de Patoul,

Senior Legal Counsel

Charles Demoulin,

Chief Investment Officer

Bien qu'il trouve son origine dans les pays anglo-saxons et qu'il soit régulièrement utilisé dans le contexte des recours collectifs en Europe, le financement de litiges suscite de plus en plus l'intérêt d'entreprises françaises pour leurs procédures judiciaires et arbitrages. Une brève introduction à cette source de financement paraît dès lors opportune.

En quoi consiste le financement de litiges ?

Le financement de litiges par un tiers permet aux entreprises de couvrir l'entièreté des coûts liés à un contentieux, en échange d'une rémunération payable au tiers financeur uniquement en cas d'issue favorable. Ainsi, la procédure n'a pas d'impact sur le compte de résultat ni sur le bilan de l'entreprise, le risque financier étant transféré au tiers financeur. En cas de perte de la procédure, rien ne lui est dû.

La décision de financer un litige et les conditions de ce financement reposent sur un examen complet du dossier afin d'en estimer les chances de réussite ainsi que les coûts et les risques. L'examen porte sur des éléments tels que le type de litige, le montant de l'enjeu, les frais et la durée estimée de la procédure, les arguments juridiques ou encore la stratégie d'exécution contre la partie adverse et sa solvabilité.

Le financement couvre généralement les frais suivants : honoraires d'avocats, honoraires d'experts, frais de justice, frais du centre d'arbitrage et honoraires des arbitres, frais divers et, dans certains cas, le risque lié à la perte de la procédure (par exemple, l'obligation pour la partie ayant succombé de payer les frais de la partie adverse).

Les raisons de recourir à un financement

En travaillant avec un tiers financeur, l'en-

treprise évite les coûts et les incertitudes associés à un litige. Elle peut continuer à investir ses ressources dans ses activités habituelles tout en défendant ses intérêts légitimes. De nombreuses entreprises hésitent encore à aller en justice en raison des contraintes financières qui en résultent alors qu'elles disposent d'un bon dossier. En faisant appel à un tiers financeur, il n'est plus nécessaire de choisir ou de renoncer.

Bien qu'intuitivement on penserait que ce type de financement n'est utilisé que par des entreprises n'ayant pas de moyens financiers suffisants, en pratique, de plus en plus d'entreprises y ont recours même si elles ont les capacités de financer le litige et ce, dans un souci d'optimisation de la gestion de leurs budgets. Ainsi, le département juridique devient un « centre de profits » et une source de création (ou de récupération) de valeur. Le litige est perçu comme un actif à part entière de l'entreprise qu'il est possible de monétiser de façon intelligente et rationnelle.

L'intervention d'un tiers financeur peut également apporter au management une vision plus neutre et objective de l'intérêt que représente le litige, le fait qu'un tiers est disposé à investir dans la procédure pouvant être considéré comme un indicateur de la valeur économique qu'il représente.

Enfin, en travaillant avec un tiers financeur, l'entreprise envoie un message clair à la partie adverse : elle sera en mesure de poursuivre sa demande jusqu'à son terme

puisque les coûts et le temps de la procédure ne pèsent plus sur elle. Ceci peut aussi être de nature à faciliter une résolution amiable.

Pour quels types de dossiers ?

Tout type de litige peut faire l'objet d'un financement, que ce soit une procédure judiciaire ou un arbitrage, tant au niveau national qu'international (en cas de financement à l'étranger, il conviendra de vérifier la réglementation applicable). En France, on constate une hausse des demandes de financement essentiellement pour des procédures arbitrales dont le coût peut s'avérer très élevé, surtout en cas d'arbitrage international ou à l'étranger.

Les réclamations ne débouchant pas sur le paiement d'un montant, telles que les ordonnances restrictives ou les injonctions, ne sont pas exclues mais l'entreprise et le tiers financeur devront adapter les modalités du financement et le calcul de la rémunération du financeur. A défaut de percevoir une partie d'une indemnisation (celle-ci n'étant pas l'enjeu de la procédure), le tiers financeur sera généralement payé sur la base d'un multiple du montant investi.

Une large liberté contractuelle

Le financement de litiges ne fait pas l'objet d'une réglementation spécifique en France. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il n'est soumis à aucune contrainte même si, dans l'ensemble, on constate une relativement grande réceptivité et

flexibilité au niveau de sa structuration. Il existe aussi une certaine forme d'auto-régulation (voyez notamment le Code of conduct de l'Association of Litigation Funders).

Lorsqu'il est question de financer un arbitrage, les préoccupations juridiques sont souvent traitées à (1) la transparence concernant l'existence d'un financement et (2) la relation avec le conseil du client (ce dernier point est pertinent pour toute forme de litige).

Le Barreau de Paris s'est depuis quelques années montré ouvert au recours à un tiers financeur dans le cadre du financement d'un arbitrage international : « La pratique du financement des procès par les tiers est favorable à l'intérêt des justiciables et des avocats inscrits au barreau de Paris, particulièrement dans les arbitrages internationaux. » (résolution du Conseil de l'Ordre du 21 février 2017). Le Conseil insiste toutefois sur l'importance et la primauté du lien qui unit l'avocat à son client, en ce compris lorsque ce dernier fait appel à un tiers financeur.

Le Conseil de l'Ordre mentionne également le devoir de l'avocat d'« inciter son client à révéler aux arbitres l'existence d'un financement ». L'argument à l'appui de cette transparence tient aux conséquences qu'une non-révélation pourrait avoir sur la validité et l'exécution de la sentence arbitrale, notamment au niveau de l'indépendance et de l'impartialité des arbitres.

Cette exigence de transparence se retrouve d'ailleurs dans les récentes (propositions de) modifications d'instituts et centres d'arbitrages internationaux. Par exemple, l'article 11(7) du Règlement d'arbitrage CCI prévoit une obligation pour chaque partie à l'arbitrage de révéler l'existence d'un financement et l'identité du tiers financeur.



d e m i n o r

Qui prend les décisions clés ?

L'objet du financement est le litige du client. C'est l'entreprise qui est partie à la procédure ou à l'arbitrage qui décide. Le tiers financeur est toutefois naturellement directement intéressé par l'issue de la procédure de sorte que les intérêts du client et du tiers financeur sont en principe alignés.

Il peut toutefois y avoir des cas où le client et le financeur ne s'entendent pas sur une question essentielle, par exemple lorsque le client souhaite mettre fin au litige de manière anticipée malgré de fortes chances de succès. Cela a un impact sur l'investissement financier dans le litige et c'est pourquoi le contrat de financement contiendra généralement une clause de résiliation et d'indemnisation du tiers financeur.

Des mécanismes similaires sont prévus en cas de divergence d'opinions entre l'entreprise et le tiers financeur, notamment sur des décisions stratégiques.

La rémunération du tiers financeur

L'intérêt pour l'entreprise de recourir à un financement tient au fait que le tiers financeur n'est rémunéré que si l'affaire est conclue avec succès, en ce compris par une transaction. Si le dossier est perdu,

le client n'aura pas à rembourser le tiers financeur et celui-ci subira donc une perte nette. Si l'affaire aboutit, la rémunération sera calculée soit en pourcentage du montant perçu (le résultat obtenu), soit en multiple du montant investi par le tiers financeur, soit une combinaison entre ces deux approches.

Le mode et le niveau de rémunération dépendront notamment du type de réclamation, des éventuels problèmes d'exécution, de savoir s'il s'agit d'un financement partiel ou total ou de l'étendue du financement, si celui-ci couvre également le risque de perte du litige et les conséquences financières (par exemple, l'obligation d'indemniser la partie adverse).

Contact :

- +32 2 674 71 33
- olivia.depatoul@deminor.com
- charles.demoulin@deminor.com
- <https://drs.deminor.com/fr/>



L'expertise juridique au sein d'un réseau international



Judith Raoul-Bardy,
avocate et associée

Gibson Dunn est le cabinet transactionnel et contentieux par excellence aux États-Unis. Cette marque, synonyme d'expertise haut de gamme outre-Atlantique, est aujourd'hui en train de séduire les Français. Rencontre avec **Judith Raoul-Bardy, avocate et associée au sein de Gibson Dunn Paris.**

Pouvez-vous nous présenter le cabinet et son positionnement ?

Fondé en 1 890 à Los Angeles, Gibson Dunn est un cabinet international de premier plan classé parmi les meilleurs cabinets d'avocats notamment pour sa pratique contentieuse. Cette dernière a remporté des succès sans précédents aux États-Unis. Nous comptons aujourd'hui plus de 1 500 avocats repartis à travers le monde. Nous avons des bureaux aux États-Unis, en Europe, au Moyen Orient, en Asie et en Amérique Latine.

Le bureau de Paris ouvert en 1967 a été le premier à s'établir en dehors du berceau américain. Nous sommes actuellement 15 associés et environ 50 avocats.

Dans un premier temps, le bureau s'est concentré sur les métiers transactionnels et a connu un développement régulier dans le domaine du private equity, du droit fiscal et du droit public économique.

Au cours des cinq dernières années, pour accompagner nos clients au-delà de la sphère transactionnelle, nous avons significativement élargi nos domaines d'expertises. Nous avons désormais des équipes spécialisées en technologie et innovation, restructuring, contentieux, financement et droit social. Nous conseillons des entreprises françaises et étrangères actives dans un large éventail de secteurs dans le cadre de leurs opérations domestiques et internationales, des fonds d'investissement, des institutions financières, et des entreprises publiques et

des autorités gouvernementales. Nous nous concentrons sur les dossiers traitant de problématiques stratégiques et complexes, nécessitant un fort niveau d'expertise. Et, nous y répondons par un service réellement sur-mesure avec des solutions innovantes.

Quels sont vos principales expertises et votre périmètre d'action ?

J'ai toujours alterné dossiers de M&A et dossiers de private equity en intervenant tant sur le marché mid cap que large cap, et ce, depuis le début de ma carrière.

Aujourd'hui, je conseille régulièrement des groupes français ou internationaux dans des opérations de croissance externe ou de cession de participations, cotées ou non cotées, en France ou à l'étranger. J'accompagne également mes clients sur des opérations de joint-venture et intervient sur les aspects corporate de certaines opérations de restructuration.

Parmi mes clients figurent notamment des groupes familiaux qui viennent chercher ma compréhension de leur gouvernance, de leur culture et de leurs enjeux de long terme. Enfin, une partie de ma clientèle est constituée de fonds d'investissement, que j'assiste dans le cadre d'opérations de LBO. De la même manière que mes associés, j'ai choisi de ne pas restreindre ma pratique par une approche sectorielle. Toutefois, j'ai eu l'occasion au cours de mes différentes expériences de fréquem-

ment travailler dans le domaine des télécoms et des médias, le secteur immobilier, hôtelier, de la santé et des services.

J'ai toujours essayé de garder cette diversité en matière d'opérations et de secteurs d'activité. Cette tendance répond à ma curiosité et mon envie de comprendre les métiers de mes clients, les enjeux auxquels ils font face et leurs objectifs business, qui à mon sens, sont vraiment des aspects incontournables de notre métier.

La crise et la pandémie ont fait émerger de nouvelles problématiques et attentes des entreprises et de leurs dirigeants. Qu'avez-vous pu observer ? À quel niveau êtes-vous sollicités ?

Les premiers mois de cette crise sanitaire et les périodes de confinement ont été assez difficiles pour les entreprises et leurs dirigeants. Ils ont dû prendre en considération et mettre en œuvre, dans l'urgence, de nombreux nouveaux textes et réglementations. Cela a nécessité de leur part une réelle capacité d'adaptation qui les a fortement mobilisés sur les sujets court terme. Depuis cette période de perturbations et d'incertitude assez intense, les entreprises ont pu de nouveau se concentrer sur leur stratégie de long terme. D'ailleurs, la croissance du marché du M&A, en forte hausse depuis le second semestre 2020, démontre que les entreprises ont rapidement su mettre en œuvre les solutions

ayant émergé de leur revues stratégiques conduites au plus fort de la crise.

Aujourd'hui, je pense que le M&A est perçu comme un vecteur de croissance pour les prochaines années. Les liquidités sont disponibles sur le marché et les acteurs (corporate ou fonds private equity), se livrent une concurrence acharnée sur les processus de vente. De ce fait, les différents acteurs sont plutôt confiants et optimistes en ce qui concerne ce type d'opérations.

Quant aux nouvelles problématiques, je pense que la crise va certainement accélérer certaines tendances en marche depuis déjà quelques années comme l'essor de la conformité et de la compliance. Il s'agit d'une fonction qui a émergé dans le domaine bancaire, et qui, à la suite de la crise de 2008, s'est peu à peu diffusée dans tous les secteurs d'activité notamment sous l'impulsion du RGPD et de la loi Sapin II.

Nous notons aussi que la compliance, qui visait au départ la conformité aux réglementations dans des domaines variés tels la prévention de la corruption, les délits économiques et financiers ou le droit de la concurrence, prend en compte de manière croissante les aspects éthiques et déontologiques. Ces problématiques influencent notamment les processus M&A, tant industriels que dans le domaine du private equity, en phase amont de l'opération dans le cadre des audits, mais aussi en aval, puisque cela donne régulièrement lieu à des programmes de mise en conformité chez les cibles.

Nous assistons également au renforcement des contrôles des investissements étrangers, tant aux États-Unis qu'en Europe. Ce dispositif qui visait initialement à protéger la défense nationale et la sécurité, s'étend aujourd'hui aux actifs stratégiques aux technologies clés et aux informations sensibles. Toutes ces problématiques doivent être anticipées et traitées en amont car elles peuvent impacter de nombreux aspects d'une opération : tant sa structure que les



risques d'exécution ou son calendrier qui peut être significativement retardé. Une analyse fine de ces sujets doit donc être faite pour éviter et prévenir les difficultés éventuelles que le projet d'opération peut poser. Enfin, cette année a aussi mis en lumière l'importance des enjeux environnementaux et écologiques pour les entreprises. D'ailleurs, nous accompagnons certaines entreprises sur leur réflexion en termes de gouvernance liée aux problématiques RSE par exemple.

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Engagement aux côtés du client, créativité et expertise. Ce sont les trois engagements que nous prenons envers nos clients. Un avocat doit être un partenaire business et une force de proposition pour son client. Et, c'est ce que nous sommes.

Au-delà de l'accompagnement traditionnel, nous nous attachons à bien connaître nos clients, leur métier et à comprendre

leurs besoins y compris dans des domaines de compétences variés. Ensuite, nous constatons que les aspects de process du métier d'avocat (audits, traitement et analyses de volumes d'information croissants, etc.) sont appelés à être de plus en plus automatisés grâce au recours accru à la technologie. La valeur ajoutée se situe donc dans l'analyse, la créativité et l'accompagnement. Néanmoins cette créativité, dès lors qu'on agit dans le domaine juridique, ne peut s'exercer efficacement qu'alliée à une forte expertise : créativité et expertise vont forcément de pair.

Contact :

- 16, avenue Matignon 75008 Paris
- 01 56 43 13 00
- jraoul@gibsondunn.com
- <https://www.gibsondunn.com/>

GIBSON DUNN

MonJuridique.infogreffe

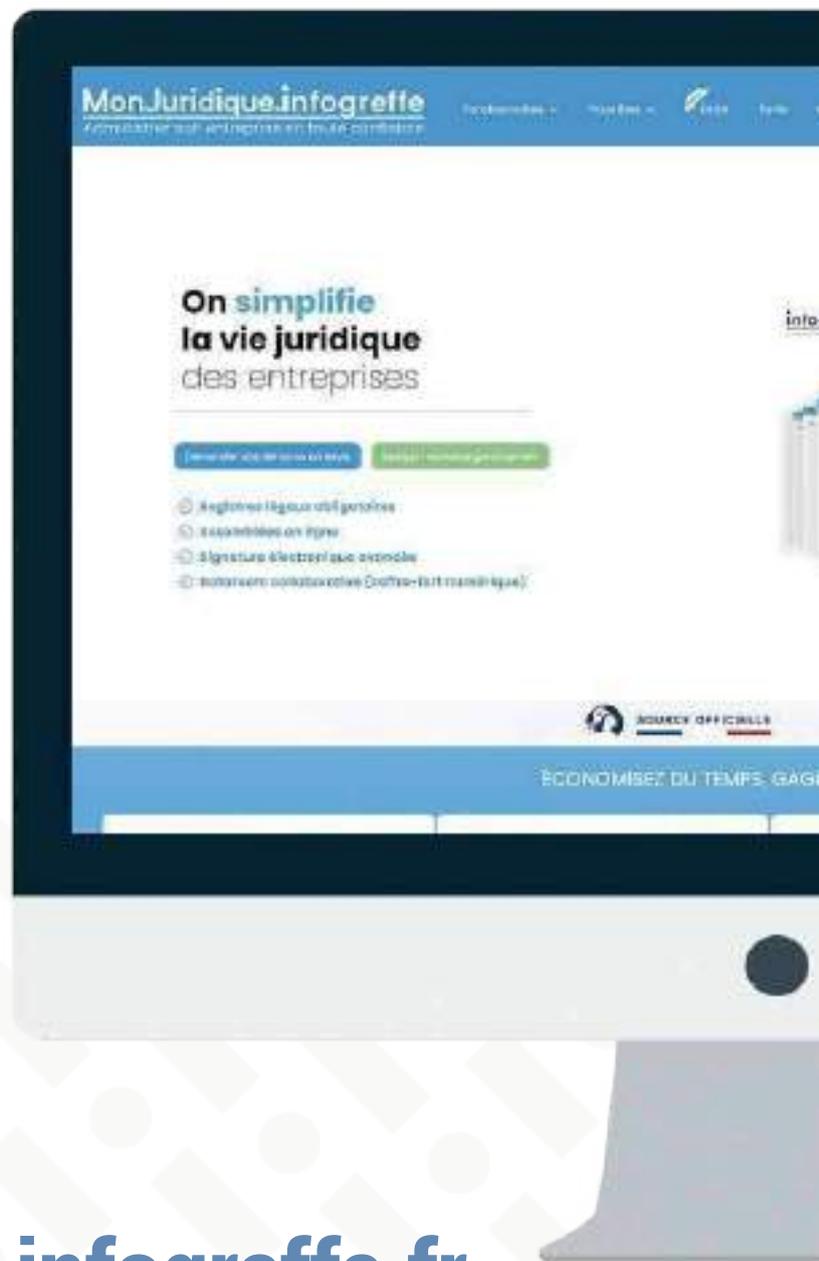
Administrer son entreprise en toute confiance

MonJuridique.Infogreffe est une solution de dématérialisation des registres légaux, des mouvements de titres et des assemblées

Le juridique à portée de clics !

Nos fonctionnalités

- REGISTRES OBLIGATOIRES
- COFFRE-FORT NUMÉRIQUE
- ASSEMBLÉES EN LIGNE
- GESTION DES TITRES / PARTS SOCIALES
- SIGNATURE ELECTRONIQUE
- CONNEXION INFOGREFFE
- FORMULAIRES ET MODELES
- HISTORIQUE DES DONNÉES



www.monjuridique.infogreffe.fr

Demandez une démo en ligne



contact@monjuridiqueinfogreffe.fr

Révolutionnons la vie juridique des entreprises



Avec MonJuridique, Infogreffe se positionne aujourd'hui comme un acteur central de la LegalTech en France. **Rencontre avec Jean-François Doucède, administrateur et responsable marketing & services au sein d'Infogreffe et Simon de Charentenay, cofondateur et directeur de la business unit de MonJuridique. Infogreffe.**

Jean-François Doucède et Simon de Charentenay,

Administrateur et responsable marketing & services
et cofondateur et directeur de la business unit de
MonJuridique

Infogreffe vient récemment de lancer son nouveau service MonJuridique. Quel a été le contexte autour de la création de ce service ?

Jean-François Doucède : Infogreffe est le Groupement d'intérêt économique (GIE) des greffes des tribunaux de commerce français. Tiers de confiance de l'économie française, Infogreffe propose des services sécurisant les moments-clés de l'entreprise pour faciliter l'accès aux informations légales certifiées issues des registres légaux tenus par les greffes des tribunaux de commerce, faciliter la dématérialisation des formalités légales des entreprises ou encore mettre à disposition des outils de signatures électronique ou de conservation numérique. L'objectif d'Infogreffe est de faciliter et sécuriser les moments-clés de l'entreprise dans tous ses états. Pour plus d'efficacité, nous avons voulu offrir à nos clients davantage de services. Nous avons identifié une simplification réglementaire résultant de trois textes permettant la dématérialisation des registres. Pour ce faire, nous avons fait un appel d'offres fermé afin de trouver le bon prestataire.

Nous avons alors commencé par identifier les LegalTechs les plus prometteuses dans ce domaine. Parmi elles, nous avons rencontré CapBloc-Initia, dirigé par Simon de Charentenay, également maître de conférences en droit (directeur du diplôme universitaire LegalTech de Montpellier & Stanford aux USA). Expert en blockchain, nous avons décidé de nous associer avec

lui mais aussi avec son associé Nicolas Surleau, un des ingénieurs les plus créatifs de sa génération, pour créer MonJuridique. Il s'agit d'une plateforme collaborative intuitive et sécurisée, qui permet de gérer de manière automatisée dématérialisée et sécurisée, l'intégralité du cycle de la vie juridique d'une entreprise.

De quoi s'agit-il concrètement et à qui s'adresse-il ?

Simon de Charentenay : Il s'agit d'un service de droit augmenté qui permet aux avocats, aux experts-comptables, et à toutes les directions juridiques et aux chefs d'entreprise d'abolir le papier dans la gestion administrative de leur entité. La dématérialisation des formalités juridiques (AG, titres, actionariat, registres...) est permise depuis peu. Avancée considérable dans le domaine financier, elle représente un avantage indéniable pour toutes les professions du droit et du chiffre, MonJuridique.Infogreffe.fr est la solution idéale pour :

- améliorer le quotidien professionnel : digitalisation complète de toutes les assemblées et de tous les registres légaux des sociétés ;
- disposer d'une interface optimisée entre le parcours corporate et Infogreffe : Dépôts des comptes annuels groupés; KBis au forfait et non plus à l'unité; Mise à jour automatique des données des entreprises, modifications au RCS... ;
- simplifier les tâches chronophages : mise à disposition d'outils technologiques per-

formants au service de professions réglementées et de leurs clients (coffre-fort numérique, signature électronique, bibliothèque documentaire intelligente) ;

- s'impliquer pour le monde de demain : insertion de l'entreprise dans une politique environnementale zéro papier et 100 % dématérialisation.

Il est aussi possible d'avoir les assemblées générales en ligne avec MonJuridique.Infogreffe. Ainsi, cette interface permet un gain de temps et de productivité indéniable. Par ailleurs, au travers d'une solution innovante, fluide et intuitive, notre solution modernise l'image du métier de nos clients. Enfin, leurs données sont conservées et protégées par Infogreffe sur des serveurs 100 % français. L'idée est de repenser la fonction juridique comme un levier de productivité.

Ce service a donc beaucoup d'avenir...

J.F.D : En effet, d'ailleurs, nous avons déjà une roadmap d'évolution de fonctionnalités qui va permettre aux chefs d'entreprise mais aussi aux professionnels du droit de pouvoir interagir avec le registre du commerce et des sociétés. Les assemblées générales, qui ont été produites, signées et conservées sur ces registres, seront facilement « modifiables » sur notre interface.

MonJuridique.infogreffe
Administrer son entreprise en toute confiance



inside

l'approche pragmatique

legal & consulting

www.inside.law

+33 3 59 61 44 01
contact@inside.law

L'externalisation des fonctions juridiques : une solution flexible et adaptée



Benjamin Gras,
Avocat Associé

Le détachement dans les fonctions juridique se développe et est de plus en plus plébiscité par les directions juridiques au regard du contexte actuel et de la flexibilité qu'il offre. **Le point avec Benjamin Gras, avocat associé et fondateur du cabinet Inside.**

Le détachement dans les fonctions juridiques évolue depuis plusieurs années. Quel regard portez-vous sur cela ?

Depuis plusieurs années, le détachement pour les fonctions juridiques a connu un fort développement sur Paris et en Île-de-France. Cette tendance a aussi été accentuée en province ces derniers mois. Clairement, de plus en plus de directions juridiques sont aujourd'hui à la recherche de profils généralistes, polyvalents et experts, et font donc appel aux consultants.

Face à l'accélération de leur digitalisation, les directions juridiques, vont vouloir soit confier la gestion de leur projet de digitalisation à des consultants comme Inside, soit leur confier d'autres sujets juridiques, pour que le juriste interne puisse mener à bien le projet de digitalisation.

En parallèle, le détachement offre plus de flexibilité. Les directions juridiques peuvent désormais faire appel à un consultant, pour une mission ponctuelle sans avoir à gérer des contrats de travail, ni les renouvellements si nécessaire.

Je pense d'ailleurs qu'il s'agit de l'une des pistes de développement les plus importantes actuellement, notamment avec la nouvelle législation relative au congé de paternité allongé à un mois en France, et doublé dans certaines entreprises.

Avec cette nouvelle législation, les entreprises ne pourront pas se permettre d'avoir un juriste en moins pendant un

ou deux mois. L'enjeu est de pouvoir trouver des personnes en CDD qui soient opérationnelles et disponibles de suite, pour un mois ou deux. Dans ce cadre, l'externalisation pourrait en effet être la solution la plus adaptée d'un point de vue opérationnel.

Positionné sur ce segment, comment votre activité a-t-elle évolué ?

Le détachement total ou partiel est une activité qui a toujours été présente dans le cabinet depuis sa création en 2018. Cette activité a explosé notamment cette année.

Nous avons d'ailleurs développé notre équipe et recruté de nouveaux talents pour répondre à cette demande évolutive, en veillant à assurer la planification et à garder une visibilité sur l'activité.

Votre cabinet a reçu une mention spéciale dans la catégorie « Meilleure Firma régionale 2021 » lors des trophées du droit. Quelques mots sur cette récompense.

Nous sommes particulièrement fiers d'avoir été élus et reconnus par le jury « Meilleure Firma régionale 2021 » !

C'est en effet une belle reconnaissance pour les efforts et la mobilisation de toute l'équipe, et c'est aussi pour moi, une manière de remercier mes collaborateurs pour le travail qu'ils accomplissent au quotidien.

Ce trophée vient aussi récompenser la stratégie, le développement et la vision d'Inside, et va permettre d'ancrer la noto-

riété de notre cabinet, né il y a seulement trois ans, et qui a su se développer et s'imposer sur le marché. Ce sera aussi un véritable gage de qualité et de confiance pour nos clients et nos prospects.

Aujourd'hui, quels sont vos principaux axes de développement ?

Notre ambition est de continuer à gagner en visibilité, et de pouvoir mieux organiser l'activité de détachement de manière à ce qu'elle soit parfaitement intégrée au fonctionnement quotidien du cabinet. Nous entendons aussi continuer à développer notre offre 360 et à promouvoir la diversité de nos activités. En interne, nous continuerons à développer l'équipe en recrutant de nouveaux talents, et des profils qui partagent notre vision et qui soient prêts à nous rejoindre, pour relever les défis et grandir ensemble !

Contact :

- 12, rue Denis Papin à Villeneuve d'Ascq (59650)
- 03 59 61 44 01
- contact@inside.law
- www.linkedin.com/company/insidelaw
- www.inside.law



Cabinet IRenard : Concilier la technique et le juridique



Isabelle Renard,
Avocat

Dans une société en pleine transformation digitale, les entreprises ont besoin d'un accompagnement qui allie le droit à la technique. C'est le choix qu'a fait **Isabelle Renard en créant le cabinet IRenard Avocats**. Elle nous en dit plus dans cet entretien.

Vous avez une double expertise en informatique et en droit. Comment cette double compétence impacte-t-elle le positionnement de votre cabinet ?

Ma double expertise s'appuie d'une part sur ma formation initiale d'ingénieur, suivie d'une carrière de plus de 20 ans en industrie, allié aux études de droit que j'ai faites à mi-parcours de ma vie professionnelle avant de devenir avocat.

L'expérience acquise dans ce cursus me permet aujourd'hui d'évoluer dans le contexte de clients à organisation complexe – pour l'avoir connu de l'intérieur, tout en apportant le niveau d'expertise attendu de l'avocat dans le domaine très spécialisé de la transformation digitale. Pour autant, ce domaine spécialisé est très transverse puisqu'il couvre le « droit de l'informatique », la dématérialisation sous toutes ses formes, le RGPD, tout en s'appuyant sur des bases solides de droit civil, de droit commercial et de droit de la propriété intellectuelle.

En quoi est-ce pertinent de se faire accompagner par un cabinet comme le vôtre sur ces thématiques ?

La transformation digitale était déjà dans l'ère du temps, mais la pandémie et ses conséquences en a fait une véritable nécessité pour les entreprises. Mon atout est ma capacité à concilier la technique et le droit pour accompa-

« La transformation digitale était déjà dans l'ère du temps, mais la pandémie et ses conséquences en a fait une véritable nécessité pour les entreprises. Mon atout est ma capacité à concilier la technique et le droit pour accompagner au mieux mes interlocuteurs, en décodant la technique pour mes clients juristes et en expliquant le droit de façon pragmatique à ceux qui ne le sont pas. »

agner au mieux mes interlocuteurs, en décodant la technique pour mes clients juristes et en expliquant le droit de façon pragmatique à ceux qui ne le sont pas.

Le cabinet intervient dans de nombreux secteurs : banque et assurances, industries, services, transport, ce qui nous permet de disposer d'un benchmark substantiel des différentes pratiques de la place.

Quels sont les besoins et attentes des entreprises qui vous sollicitent ?

Actuellement, nous sommes très sollicités sur la signature électronique, dont l'utilisation a explosé avec la crise. Les clients souhaitent être accompagnés sur le choix du produit, l'évaluation de sa fiabilité, et les risques liés à son utilisation dans un contexte où il existe très peu de doctrine fiable. Nous sommes aussi recherchés dans le cadre du contentieux naissant de la dématérialisation, notamment bien sûr la signa-

ture électronique. Et sur l'ensemble de nos expertises, les clients sont demandeurs de formations sur site, adaptées à leurs questions spécifiques.

Comment résumeriez-vous vos forces ?

En quatre axes : réactivité, compétence, capacité à raisonner en risque, et écoute.

Contact :

- 2 rue des Colonels Renard 75017 Paris
- 01 85 08 44 87
- contact@irenard-avocat.com
- www.irenard-avocat.com



LCA-ICSI : le partenaire technique des avocats et des entreprises



Laurence Clayton,

Gérant du cabinet et expert judiciaire

Cabinet de conseil en informatique, LCA-ICSI accompagne aussi bien des avocats que des entreprises dans des dossiers nécessitant une expertise judiciaire dans le domaine de l'informatique. **Laurence Clayton, gérant du cabinet et expert judiciaire**, nous en dit plus sur sa structure, son positionnement et son périmètre d'action. Entretien.

Présentez-nous LCA-ICSI.

LCA-ICSI est un cabinet d'expertise constitué de quatre experts judiciaires spécialisés dans le domaine de l'informatique. Contrairement à la majorité de nos confrères qui exercent en indépendant, nous avons fait le choix de structurer notre activité au sein d'un cabinet pour accompagner nos clients aussi bien sur le volet conseil que contentieux.

Concrètement, nous nous positionnons comme un partenaire technique qui apporte une double compétence et expertise. Nous sommes ainsi très régulièrement sollicités par les avocats dans le cadre des dossiers qu'ils gèrent.

Nous les aidons à mieux comprendre les enjeux techniques et financiers pour qu'ils puissent ensuite construire une stratégie et une défense pertinente au bénéfice de leur client.

Autour de quels besoins et problématiques êtes-vous sollicités ? Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Nous intervenons dans le cadre de projets informatiques qui dérapent ou qui échouent : refonte du système d'information, implémentation d'ERP, conception et/ou exploitation d'une infrastructure..., mais aussi dans des situations où une entreprise considère avoir subi un préjudice lié à l'utilisation : un logiciel qui ne fonctionne pas ou mal, un problème de sécurité...

En portant l'affaire devant un tribunal, l'entreprise peut engager la responsabilité de son fournisseur ou de « X » notamment

s'il a été victime d'une cyberattaque. Le tribunal désigne alors un expert judiciaire dont la mission est de déterminer les causes et les responsabilités. Dans cette démarche, nous intervenons en soutien de l'avocat pour apporter l'éclairage technique et permettre ainsi à ce dernier de mieux défendre la position de notre client commun durant l'expertise.

Quelle est la valeur ajoutée de votre intervention dans ces situations ?

Au-delà de la maîtrise des aspects techniques liés à l'informatique, l'expertise judiciaire est avant tout une procédure qui nécessite une compétence et une certaine expérience.

D'ailleurs, au sein du cabinet, nous sommes 4 experts inscrits sur les listes des cours d'appel de Versailles et de Lyon, régulièrement désignés par les tribunaux pour intervenir comme expert sur des contentieux afin de mettre en évidence les responsabilités techniques. Nous maîtrisons donc parfaitement ces procédures et connaissons l'ensemble des aspects qui nécessitent une vigilance particulière.

Nous avons aussi l'expérience pour auditer un projet, identifier les arguments pertinents, et mettre en évidence les faiblesses qui peuvent être exploitées par la partie adverse.

Notre maîtrise de la technique couplée à notre fine connaissance de la procédure judiciaire permet au client et à son avocat d'être plus performants et de défendre avec efficacité les intérêts de l'entreprise.

Quels sont vos enjeux et axes de développement ?

Aujourd'hui, nous sommes essentiellement sollicités par des avocats dans le cadre d'un contentieux déclaré.

Au-delà il s'agit aussi d'être sollicités bien en amont, et non pas dans l'urgence et en dernier recours. En effet, nous n'intervenons pas uniquement dans le cadre de procédure d'expertise judiciaire. Nous pouvons également assister une entreprise dans la définition d'une stratégie et l'identification de zones de risques avant même que le projet ne soit abandonné. Dès que la relation se dégrade avec un fournisseur, l'entreprise doit avoir le réflexe de faire intervenir un expert judiciaire.

En amont sur un dossier, nous pouvons jouer le rôle de médiateur et permettre de trouver un compromis entre les deux parties et éviter ainsi une procédure longue et coûteuse.

Les entreprises doivent aussi savoir que nous intervenons aux côtés d'huissiers pour des constats, des saisies informatiques, les saisies-contrefaçon, c'est une facette moins connue de notre mission.

Contact :

- 38, rue de Villiers
92532 Levallois-Perret Cedex – France
- contact@lca-icsi.com
- 01 41 49 07 60
- www.lca-icsi.com



Promark : un « cabinet-boutique » où chaque client bénéficie d'une relation privilégiée



Alain Berthet et Bénédicte Devevey,
Avocats Associés

Alain Berthet et Bénédicte Devevey, avocats associés au sein de Promark, répondent à nos questions et nous en disent plus sur les expertises et les compétences du cabinet. Rencontre.

Initialement cabinet de conseils en propriété intellectuelle, Promark a élargi sa pratique au contentieux en devenant, il y a 10 ans déjà, cabinet d'avocats. Vous proposez donc un service complet alliant conseil et contentieux. Quelles sont les spécificités de ce positionnement ?

Chaque activité se nourrit de l'autre. Ainsi, nos conseils en amont sur les stratégies de dépôt de marques et de modèles sont nécessairement enrichis de notre activité contentieuse, en aval. Par ailleurs, l'activité de conseil ayant toujours nécessité, par définition, un très large réseau de correspondants étrangers permettant de déposer des titres dans le monde entier, Promark est particulièrement bien armé pour gérer les contentieux internationaux.

Réciproquement, notre activité de conseil vient aussi au service de notre activité litige. En effet, notre expérience du conseil nous conduit naturellement à la recherche de solutions négociées et nous parvenons ainsi à solutionner nombre de précontentieux ou contentieux, sans que nos clients n'aient à supporter la charge de longues procédures, qui présentent toujours par ailleurs un aléa judiciaire.

Contrairement à la majorité des cabinets pratiquant à la fois le conseil et le contentieux, Promark n'a pas souhaité distinguer ces deux aspects au sein de sa structure et chacun des sept avocats exerçant en son sein possède donc cette double

compétence, au profit de la synergie que nous venons de décrire.

Promark possède aussi une forte activité dans le secteur pharmaceutique. Qu'en est-il ?

Promark possède effectivement une associée et un avocat of counsel, à la fois pharmaciens et avocats, et opérant donc naturellement en matière pharmaceutique.

Leur expertise ne se limite pas à la propriété intellectuelle et ils possèdent également une importante activité en réglementation pharmaceutique (questions liées à l'obtention d'autorisations de mise sur le marché, au prix, à la publicité, aux autorisations temporaires d'utilisation, à des contrats divers...). Il s'agit là d'une spécificité de Promark, comparativement aux autres cabinets spécialisés en propriété intellectuelle.

Là encore, chacune de ces activités nourrit l'autre et des arguments réglementaires (protection des données de l'autorisation de mise sur le marché ou mode de fixation des prix des médicaments par exemple) peuvent constituer de véritables atouts lors de contentieux en matière de brevets ou de marque. Bien entendu, l'activité de nos deux « avocats-pharmaciens » ne se limite pas aux médicaments et s'étend à tous les domaines où leur formation scientifique constitue une véritable plus value (chimie, cosmétique, agro-alimentaire, dispositifs médicaux).

Vous opérez également à l'international. Quelles sont les principales missions sur lesquelles vous êtes sollicités dans ce cadre ?

Comme évoqué plus haut, Promark a bâti, depuis maintenant 30 ans, un réseau de correspondants étrangers qui lui assure une renommée internationale. Promark est ainsi régulièrement sollicité pour intervenir dans le cadre de procédures d'enregistrement ou d'actions judiciaires partout dans le monde.

Promark a par exemple permis à une grosse entreprise française de prêter à porter de recouvrer sa marque, qui avait été frauduleusement déposée par un tiers en Chine.

Grâce à nos conseils et à notre accompagnement, une start-up française de l'alimentaire a pu également conclure un accord de coexistence de marque très satisfaisant, lui ouvrant le marché australien. Nous avons aussi, conseillé une entreprise de cosmétiques de renom, dans le cadre d'actions en contrefaçon en Amérique du sud, qui ont été couronnées de succès.

Un dernier mot pour la fin ?

Promark reste un « cabinet-boutique » au sein duquel chaque client, qu'il soit une start-up ou un groupe multinational, bénéficie d'une relation privilégiée avec nos équipes.



PROMARK

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

«Nous savons innover pour protéger vos droits»

Notre expertise et notre réseau
de 250 cabinets étrangers permettent
de vous garantir une protection
sur mesure de vos droits de propriété
intellectuelle dans le monde entier.



Depuis

30
ans
à vos côtés

Is ESG Here To Stay in M&A Dealmaking?

A new report from SS&C Intralinks garners the sentiment of prominent M&A dealmakers on this important topic



Kahéna Yahiaoui, account executive at SS&C Intralinks based in Paris

Environmental, social and corporate governance (ESG) gained momentum during the COVID-19 pandemic and has become a driver in M&A dealmaking. It is no longer a «nice to have» for corporate boards.

To learn more, SS&C Intralinks partnered with the Transaction Advisors Institute to publish [How Top M&A Professionals Are Embracing ESG in the Deal Process](#), a report featuring commentary about ESG from top dealmakers.

I spoke with William Jefferson Black from Transaction Advisors to learn more about what M&A dealmakers think about the ubiquitous topic.

Kahéna Yahiaoui: Can you briefly define what ESG is and explain its significance to M&A in 2021?

William Jefferson Black: Environmental, social and corporate governance considerations, what we now call ESG, has become a proxy for good stewardship, which means two things for M&A professionals: First, target companies that embrace ESG are more likely to grow as they connect with customers, suppliers and capital providers with approaches that are in step with contemporary stakeholder standards.

Second, target companies that embrace ESG are less likely to have problems that lead to issues with customers, suppliers and capital providers. M&A is about returns on invested capital. If a target company grows, the IRR is better. If the company has trouble and operates in a risky fashion, the IRR will get hurt.

What were you hoping to learn about ESG when you set out to put together the report?

How ESG is considered in practice, not just conceptually. I was interested in hearing from the head of M&A at Hewlett Packard Enterprise that ESG is a screening factor for big deals, but for smaller acquire transactions it's viewed as an area that may be able to be addressed post-close.

I was also interested in learning the specific ways capital providers adjust deal terms based on ESG factors: increasing borrowing costs and imposing more restrictive covenants, for example.

You interviewed an all-star roster of M&A dealmakers. Tell us about some of the people you interviewed.

We talked to Ray Cameron, head of investment stewardship for the Americas at BlackRock, which has nearly USD nine

trillion in assets under management. We talked with Kamran Khan, head of ESG for Asia Pacific at Deutsche Bank, who is working on a range of supply chain issues. We talked with Paul Davies, who co-chairs the ESG Task Force at Latham & Watkins in London.

We talked to Dr. Zhenyi Huang, from the M&A Research Centre, at The Business School (formerly Cass), City, University of London. And, as I mentioned earlier, we talked with Sonalee Parekh, senior vice president of corporate development and investor relations at Hewlett Packard Enterprise.

Kamran Khan gave you an impactful quote when he said, "A disconnect on ESG could be lethal for your deal." What did you make of that statement?

Kamran talked about ESG due diligence to identify key technical issues (e.g., unflattering baseline of CO₂ emissions;

health-related effects of a product; operational mistakes made by the target which will have lasting effects (e.g., worker safety record; questionable pricing practices; facilities built on inappropriately acquired land, etc.). He went on to say that some companies are going to be unsellable, no matter how clever the deal structure or indemnification model.

ESG due diligence requires the collection and analysis of massive amounts of data. How can technology help deal teams analyze information more efficiently and avoid risk in a highly competitive market?

For dealmakers, the M&A process will now need to incorporate even more data and a more sophisticated review.

Technology will play an increasingly important role in the analysis of ESG data, from reviewing sensitive personal infor-

mation in a secure environment during diligence to the application of AI to analyze troves of environmental or workplace data.

Given the speed in which deals are now being pursued and the pressure to secure strategic acquisitions, the addition of ESG-related analysis will need to be tackled smartly. You can't just work harder.

The adoption of digital platforms like Intralinks for deal management will be a critical factor for the successful embrace of ESG as M&A professionals need to direct their attention to the key value drivers and risk factors associated with the deal.

Is ESG here to stay?

Pat Tucker, managing director at strategic communication firm Abernathy

MacGregor, where he heads the M&A and Activism practice said, "Your sources of capital do care about this, and therefore you should too.

"BlackRock's Ray Cameron also said," The next generation wants to work for companies, buy from companies and invest in companies that embrace ESG. This is not a 'fad.' This is where the economic demand is going and M&A needs to align with this reality."



One platform Many possibilities



DealCentre™ streamlines every phase of your M&A deal.

Kahena Yahiaoui – Senior Account Executive, SS&C Intralinks

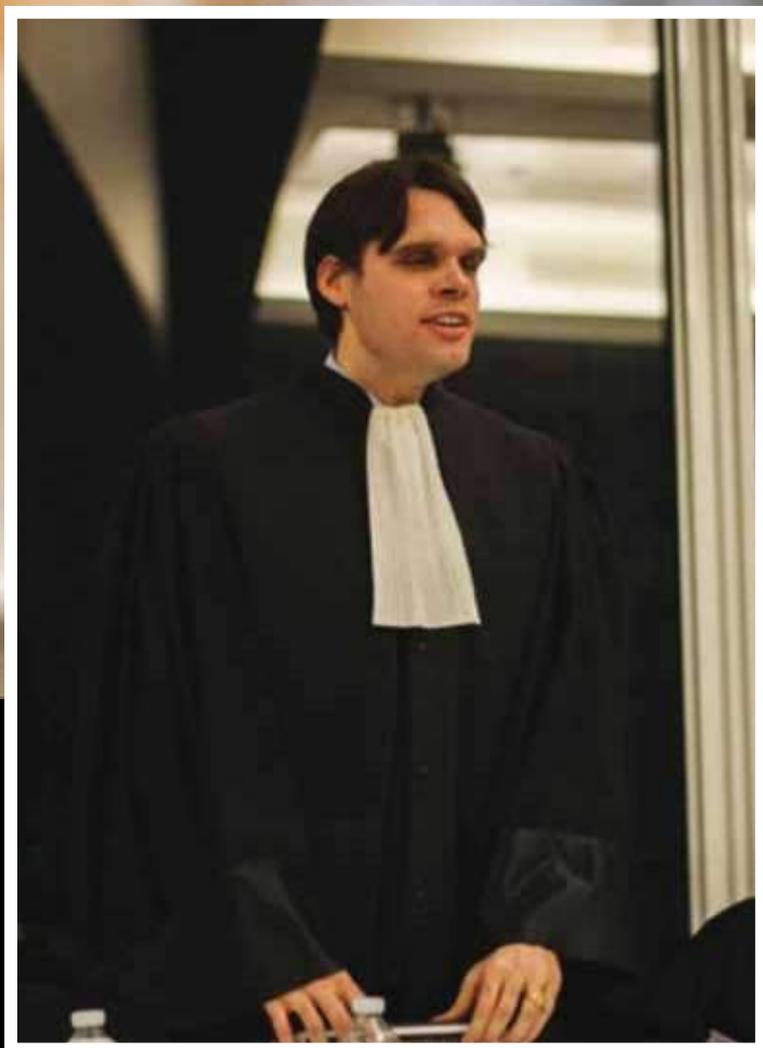
Email: kyahiaoui@intralinks.com

Tel: +33 6 62 69 29 00

intralinks.com/dealcentre

CLEAR ADVANTAGE.

JUGLAR AVOCAT



PROTÉGER L'ENTREPRISE ET LES ENTREPRENEURS

Les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés à de nouveaux défis. Les risques juridiques sont sans cesse croissants : poursuites pénales, allégations en tous genres, conformité à la norme.

Leur vie, des affaires ou personnelle, doit être protégée en conséquence : défense, protection du secret, conservation des actifs intellectuels et des atouts.

Le Cabinet Juglar, doué d'une expertise en droit économique et en droit pénal, offre à ses clients conseils et solutions contentieuses pour faire face à ces nécessités nouvelles.

📍 89 Avenue de Villiers - 75017 Paris

☎ 01 85 53 09 42

www.juglar-avocat.fr pour en savoir plus.

Le digital et les données transforment le monde du droit !



Matthieu Juglar,
Avocat

D'après Matthieu Juglar, avocat à la Cour, ancien secrétaire de la Conférence et fondateur du cabinet Juglar Avocats, nous vivons aujourd'hui une révolution numérique et judiciaire assez fabuleuse avec des enjeux de transformation majeurs face auxquels le droit, à son tour, doit innover et s'adapter. Entretien.

Vous développez une activité en droit pénal et des affaires, avec un focus sur la prévention du risque pénal. Comment vous différenciez-vous à ce niveau ? Quelle approche adoptez-vous ?

Aujourd'hui, mon cabinet se distingue par son approche différenciante acquise grâce à ma double formation : une formation universitaire dont une formation pratique très poussée en droit pénal, et mon expérience de praticien en droit des affaires, à laquelle j'ajoute une démarche d'Intelligence Juridique développée avec Véronique Chapuis, LEX Colibri spécialiste en Intelligence Juridique. C'est ce qui me permet en tant que pénaliste de mieux appréhender le risque au sens pénal et en tant qu'affairiste de savoir comment prévenir le risque.

Ainsi, cette double casquette me donne la faculté d'aborder les risques auxquels les entreprises font face quotidiennement. Cela me permet aussi d'intervenir dans le cadre de contentieux en entreprise et d'infractions relevant du droit pénal des affaires en ayant une vision du risque, et en étant capable de l'anticiper en mettant en place les mesures préventives nécessaires, ou en aidant les clients à le faire.

Concrètement, il s'agit d'identifier le risque, de suggérer au client de se mettre vivement en conformité en lui présentant les éléments et les pièces qu'il devra produire rapidement pour se défendre en cas d'ennuis judiciaires.

La digitalisation et la dématérialisation posent aujourd'hui la question de la conservation des preuves d'un litige. Quels sont les enjeux à ce niveau ?

En effet, les enjeux sont multiples. D'abord, il y a ceux prévus par la loi, liés notamment à l'obligation de la facturation électronique pour toutes les entreprises, dès 2023 ou toute autre année qui sera fixée par le législateur car la date n'est pas confirmée encore. Cela va poser de véritables enjeux d'organisation de l'entreprise. A cela s'ajoutent les enjeux liés à la pérennisation des données. Aujourd'hui, au civil comme au pénal, les données sont des preuves, et en droit pénal, les preuves et les pièces doivent être sauvegardées longtemps. Sauf que, les disques durs ont une durée de vie limitée à quelques années, ou à quelques dizaines d'années. L'enjeu sera donc de trouver un moyen de garder ces pièces le plus longtemps possible, et pouvoir, virtuellement, partir sur des délais de prescription plus longs.

Ce sont d'ailleurs ces nouveaux enjeux liés à la digitalisation et à la dématérialisation qui m'ont poussé à me pencher sur la question avec Véronique Chapuis.

Alors que vous vous intéressez particulièrement à cette question de la vie juridique des données, quelles pistes de réflexion pourriez-vous donner à nos lecteurs dans ce cadre ?

Avec la démarche d'Intelligence Juridique conçue avec Véronique Chapuis, nous

avons retenu qu'il était essentiel de se pencher davantage sur cette question d'archivage numérique. Aujourd'hui, entre la signature numérique et le cachet électronique, il y a des règles et des besoins. Il est essentiel de cerner le besoin, et le niveau de sécurité adapté à chaque document. Il y a donc à mon sens une vraie réflexion à mener en ce sens.

Jusqu'à-là, le droit était relativement souple, mais face à toutes ces évolutions, il faut toujours arriver à s'assurer de la validité de chaque signature. Il y a d'ailleurs des règles qui présument de la validité des signatures (aussi appelées les signatures qualifiées, par un tiers certificateur, inscrit sur la liste de la Commission...). Sauf qu'aujourd'hui, il y a encore beaucoup de documents avec des signatures simplement scannées, donc peu sécurisées. Cette problématique va d'ailleurs se poser davantage, notamment avec une réglementation qui commence à s'y intéresser de plus en plus, et cela va être un véritable enjeu pour les avocats dans les années à venir.

Contact :

- 01 86 22 00 67
- m.juglar@juglar-avocat.fr
- www.juglar-avocat.fr

JUGLAR Avocats

Droit social et pandémie : des enjeux forts pour les entreprises



Philippe Rozec,

Avocat à la Cour et associé

Philippe Rozec, Avocat à la Cour et associé au sein du cabinet DE PARDIEU BROCAS MAFFEI, un cabinet d'affaires français de 1^{er} plan qui regroupe plus de 150 avocats. À la tête du département de droit social, il revient sur les 18 derniers mois et l'impact que la pandémie et de la crise sur les entreprises à ce niveau. Entretien.

Depuis le début de la pandémie, le droit social a connu de nombreuses évolutions. Quelles sont celles que vous retenir ?

Dans ce contexte inédit, le droit social s'est adapté notamment sous l'impulsion de l'intervention de l'État. Dans le cadre du financement du coût social de l'arrêt de l'activité, les entreprises ont massivement eu recours à l'activité partielle. Au pic de la pandémie, en avril 2020, plus de 8,5 millions de personnes en bénéficiaient.

La crise a généralisé le recours au télétravail. Marginal avant mars 2020, plus de 40 % des Français l'ont expérimenté pendant le 1^{er} confinement. Aujourd'hui, nous entrons dans une phase de pérennisation. Nous conseillons à nos clients de ne pas se précipiter, car c'est un sujet complexe sur le plan juridique et organisationnel et on ne connaît pas forcément encore toutes les conséquences sur le corps social. Il pose un problème de rupture d'égalité et peut créer des tensions entre les collaborateurs qui disposent d'un métier et de condition de travail propices au télétravail et ceux pour qui cela n'est pas le cas. Il nécessite un renforcement de la hiérarchie intermédiaire qui n'est pas forcément armée pour endosser cette responsabilité. En parallèle, les partenaires sociaux ont aussi dû mal à analyser la situation avec des syndicats divisés sur la question alors que le télétravail remet également en question leur mode de fonctionnement et de communication, car il est beaucoup

plus difficile de mobiliser des salariés en télétravail que sur site.

Plus récemment s'est posée la question du pass sanitaire appliquée au monde du travail. Heureusement, nous avons pu éviter le traumatisme qu'aurait pu engendrer la possibilité de licencier les salariés récalcitrants. Concrètement, il s'agit essentiellement de trouver des alternatives, même si dans certains cas résiduels, le licenciement peut être envisagé.

Nous nous attendons à une hausse des défaillances des entreprises en 2021. Quel regard portez-vous sur ce sujet ? Quelles seront les implications sociales pour les entreprises ?

Depuis le début de la crise, le nombre de dépôt de bilan a finalement été assez faible. Cela s'explique notamment par les mesures prises par le gouvernement (activité partielle, PGE). Néanmoins, les entreprises vont se retrouver face à des difficultés pour financer leur reprise.

En matière des défaillances des entreprises, le droit français a de nombreuses carences dans le sens où les phases réglementaires en amont des difficultés des entreprises ont généralement du mal à se mettre en place. Aujourd'hui, la principale réflexion porte sur la capacité des organes de procédures collectives et des administrateurs judiciaires à se mobiliser pour trouver des solutions avant qu'il ne soit trop tard. D'un point de vue social, le risque est bien évidemment une hausse des PSE ce qui pose,

par ailleurs, un enjeu de préservation du capital humain par les entreprises.

Selon vous, quels sont les principaux sujets et enjeux qui se dessinent actuellement ?

Alors que la reprise commence à se faire sentir, les entreprises doivent élaborer des plans de relance et remobiliser les équipes. Un des enjeux stratégiques que nous avons relevés et autour duquel nous accompagnons nos clients est celui du capital humain, des compétences et de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), anciennement appelée Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). En effet, tous les programmes de formation et de GPEC ont été stoppés par la pandémie, or la crise a profondément modifié et fait évoluer le marché de l'emploi et les compétences. Pour les entreprises, il ne s'agit plus uniquement de gérer d'éventuels sureffectif, mais de faire face à un déficit de compétences.

Enfin, la crise n'a bien évidemment pas éludé les problématiques « classiques » du droit social : durée du travail, adaptation des organisation, santé et sécurité au travail, discrimination, harcèlement...

Contact :

- rozec@de-pardieu.com
- 01 53 57 71 71
- www.de-pardieu.com

DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
AVOCATS

Martin & Associés, Avocats partenaires opérationnels et de confiance



Jérôme Martin, associé spécialisé en droit immobilier et de la construction, et en droit des baux commerciaux.

Fondée en 1948, la Société d'avocats Martin & Associés a d'abord bâti sa réputation en intervenant essentiellement aux côtés d'architectes. Depuis une vingtaine d'années maintenant, les associés ont développé une large expertise en droit immobilier et de la construction ainsi qu'en droit de l'urbanisme, et ce, auprès de tous les acteurs de l'immobilier. Rencontre avec Maître **Jérôme Martin, associé spécialisé en droit immobilier et de la construction, et en droit des baux commerciaux.**

Le cabinet dispose d'une expertise avérée en droit immobilier. Qu'en est-il ?

Notre cabinet est une « boutique » spécialisée en droit immobilier et de la construction et en droit de l'urbanisme. Nous nous positionnons en tant que conseils juridiques sur toute la chaîne de conception et de réalisation de projets de construction, ainsi qu'en tant qu'Avocats plaidants lorsque des litiges surviennent lors des différentes étapes du montage, de la conception, de la réalisation ou encore en phase d'exploitation de l'ensemble immobilier. Nous intervenons, dès lors, dans le cadre de contentieux impliquant des maîtres d'ouvrage, des architectes, des investisseurs, des constructeurs, mais également des utilisateurs finaux.

Dans le cadre du montage de ces opérations immobilières, nous avons développé une large activité d'audit de permis de construire destinée à sécuriser le processus de conception des ouvrages et garantir la faisabilité de la construction. Nous intervenons également sur les problématiques naissantes des nouveaux marchés de l'immobilier. En effet, aujourd'hui émergent de nouveaux modes de gestion d'actifs immobiliers : les contrats de prestation de services qui constituent une véritable alternative aux baux commerciaux ; des contrats qui s'apparentent à de la gestion « hôtelière » d'entreprises ; ou encore des contrats spécifiques dans le cadre de projets de coliving ou d'espaces de coworking ... Il s'agit de sujets sur lesquels nous travaillons depuis plusieurs années maintenant de façon à accompagner nos clients et répondre à l'évolution de leurs besoins.

Enfin, nous sommes particulièrement attachés à l'éthique et à la déontologie propre à notre profession de sorte que nous bâtissons une relation durable et de confiance avec nos clients.

Quels sont les besoins récurrents de vos clients ?

Nous assistons nos clients de manière très régulière dans le cadre du montage de leurs opérations ainsi que dans le cadre des contentieux de la construction et de l'urbanisme. Ces dernières années, nous avons été particulièrement sollicités au stade de la faisabilité urbanistique des projets, de l'acquisition des terrains puis dans le cadre de la passation des marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux et de leur bonne exécution. Nous rédigeons des contrats d'exploitation et de maintenance et intervenons également très souvent lors de la négociation et la conclusion de baux commerciaux entre bailleur et utilisateur final.

Quel a été l'impact de la pandémie sur votre activité ?

Durant le premier confinement, nos interventions consistaient principalement à assister nos clients dans le cadre de la suspension de tous leurs contrats et de ses conséquences opérationnelles et financières (arrêts de chantiers, en particulier). Par la suite, nous avons été amenés à gérer les contraintes liées au redémarrage des chantiers, notamment dans les rapports avec les entreprises de travaux, les investisseurs et les utilisateurs finaux. Nous avons également assisté

nos clients dans la gestion de leurs baux commerciaux et les négociations d'avenants prenant en compte la vacance des locaux constatée durant les périodes de confinement.

Quels sont les principaux enjeux auxquels les acteurs immobiliers vont être confrontés à l'avenir ?

Les acteurs immobiliers vont principalement devoir faire face à deux enjeux : le premier concerne la nécessité de prendre en compte, de manière systématique désormais, la dimension écologique et de développement durable dans la réalisation de leurs programmes immobiliers. Ce facteur impacte directement le positionnement de nos clients et leur manière de concevoir et de commercialiser leurs projets immobiliers.

Le second enjeu a trait à l'émergence ou au développement accru des nouveaux marchés de l'immobilier, comme le coworking ou le coliving que j'ai précédemment mentionné, avec un recours plus naturel à de nouvelles techniques contractuelles assises sur des contrats de prestations de services comme une alternative aux contrats de baux commerciaux.

Contact :

- 54, rue Etienne Marcel 75002 PARIS
- 01 45 55 40 80
- j.martin@martin-associes.com
- www.martin-associes.com

Legal Suite : bien plus que des solutions innovantes, un accompagnement sur-mesure



Carla Hegly-Chung, directrice marketing et commerciale

Legal Suite, éditeur de logiciels dédiés à la fonction juridique, mise sur un accompagnement sur-mesure et à toutes les étapes d'un projet. Au-delà de la mise à disposition de solutions et outils innovants, l'entreprise accompagne ses clients pour leur permettre une prise en main qui leur permette d'atteindre leurs objectifs et de faire face à leurs enjeux. **Explications de Carla Hegly-Chung, directrice marketing et commerciale de Legal Suite.**

Quels sont, selon vous, les ingrédients nécessaires à la performance juridique de l'entreprise ?

La performance juridique est un savant mélange d'outils et de compétences. Aujourd'hui, ces outils sont nombreux. D'ailleurs, les juristes ont des difficultés à choisir l'outil le plus à même de répondre à leurs enjeux. Conscients de cette complexité, nous travaillons avec nos clients à l'identification de leurs enjeux, et nous évaluons leurs besoins, leurs attentes explicites et implicites, ainsi que les moyens dont ils disposent déjà et ce qui leur fait défaut pour atteindre la performance attendue.

En parallèle, nous nous intéressons aussi à la notion de « performance attendue » : en effet, la performance attendue par la direction générale peut différer de celle attendue par la direction juridique, même si, in fine, elle doit servir à atteindre la première.

L'analyse et la qualification des besoins est, par ailleurs, une étape essentielle au service de l'atteinte de la performance attendue.

Enfin, il est aussi important d'évaluer les compétences. Même si de plus en plus, nous sommes assistés par l'intelligence artificielle au quotidien, les compétences restent nécessaires et essentielles. En fonction des compétences présentes et des performances à atteindre, il s'agira bien évidemment aussi d'identifier celles



qui doivent être renforcées et celles qui doivent être développées.

Comment conjuguez-vous alors outils et compétences ?

Chaque contexte à sa propre potion magique ! La mise à disposition et le déploiement d'un outil ne suffit pas. Il s'agit aussi d'accompagner nos clients. L'idée n'est pas de les former à l'utilisation de l'outil, mais de leur permettre d'en avoir l'utilisation la plus pertinente en fonction de leurs besoins et objectifs. En parallèle, il ne faut pas oublier que le juriste d'entreprise ne vit pas dans un

environnement clos. Il est amené à interagir avec les autres départements de l'entreprise en tant que fournisseur de solutions business. Il évolue dans un environnement en continuel changement. Face à cette réalité, nous nous positionnons comme un partenaire de nos clients afin d'adresser ensemble les enjeux actuels, et anticiper les besoins futurs.

Concrètement, notre récent partenariat avec Juridy ou L'Edhec Business School et son Augmented Law Institute en témoigne et permet d'offrir à nos clients l'écosystème indispensable à une utili-

sation efficace et efficace de nos solutions. Plus particulièrement, « L'index tech & talent – Legal Transformation » permettra ainsi aux directions juridiques de mesurer leur performance selon différents critères, obtenir un accompagnement personnalisé et éventuellement se faire certifier grâce à la BPA (Bourse Privée d'Augmentation) Legal Suite/EDHEC Augmented Law Institute. D'ici la fin de l'année 2021, les directions juridiques pourront ainsi évaluer leur niveau de performance en matière d'innovation. D'autres « index » et certifications verront le jour en 2022 et 2023. Nous travaillons également sur une formation en ligne « Juriste Augmenté Bancaire ».

Elle sera conçue à partir du Référentiel de compétences du Juriste Augmenté de l'EDHEC Augmented Law Institute et d'un vote par un panel de leaders juridiques du secteur bancaire, constitué par Legal Suite et l'EDHEC. Les résultats de ce vote seront connus fin octobre et un Livre Blanc « Panel Juriste Bancaire Augmenté » sera publié courant novembre. Ce programme de formation sera disponible en fin d'année 2021. Une centaine de juristes pourront en bénéficier gratuitement grâce à la BPA Legal Suite/EDHEC Augmented Law Institute sous certaines conditions.

En capitalisant sur votre partenariat avec Juridy, vous aidez également vos clients à se saisir et à maîtriser le Legal Design dont nous en entendons de plus en plus parler. Qu'en est-il ?

Notre partenariat avec Juridy va permettre d'apporter le Design Thinking au cœur des départements juridiques grâce aux formations au Legal Design. Selon IDEO (société de design et d'innovation), « le Design Thinking, c'est être persuadé que nous pouvons changer les choses ; c'est avoir à sa disposition un processus efficace pour trouver



des solutions innovantes et pertinentes ayant des répercussions positives. Le Design Thinking vous donne confiance dans vos capacités créatives et vous propose une méthode pour transformer les difficultés en opportunités ».

À partir de là, il est donc évident que le Design Thinking répond à un enjeu fondamental des départements juridiques. D'ailleurs, pour reprendre l'analyse de notre partenaire Sihem Ayadi, juriste et fondatrice de Juridy, le Legal Design permet de gagner en agilité dans la mise en place de nos outils, de gérer le projet en partant des besoins des clients internes, de communiquer plus efficacement aux étapes clés d'un projet, de co-crée de manière collaborative afin de libérer l'intelligence collective, mais aussi de fédérer et pouvoir expliquer la finalité et l'utilité aux utilisateurs finaux et clients internes de la direction juridique.

Et pour conclure ?

Legal Suite, leader de la legal technologie, a su accompagner ses clients depuis plus de vingt ans avec des solutions leur permettant de gérer au quotidien des problématiques métier telles que la gestion contractuelle, des contentieux, des sociétés et actes de la vie

sociale, la propriété intellectuelle, et bien d'autres encore.

Dans cette continuité, il est naturel et important pour nous de poursuivre cet accompagnement aujourd'hui au travers de solutions innovantes répondant aux changements de l'environnement du juriste et nécessitant de nouvelles compétences. Aujourd'hui, notre accompagnement va bien au-delà de la mise à disposition de solutions performantes. C'est un accompagnement complet qui vise à réellement augmenter les compétences de nos clients afin qu'ils atteignent la performance souhaitée.

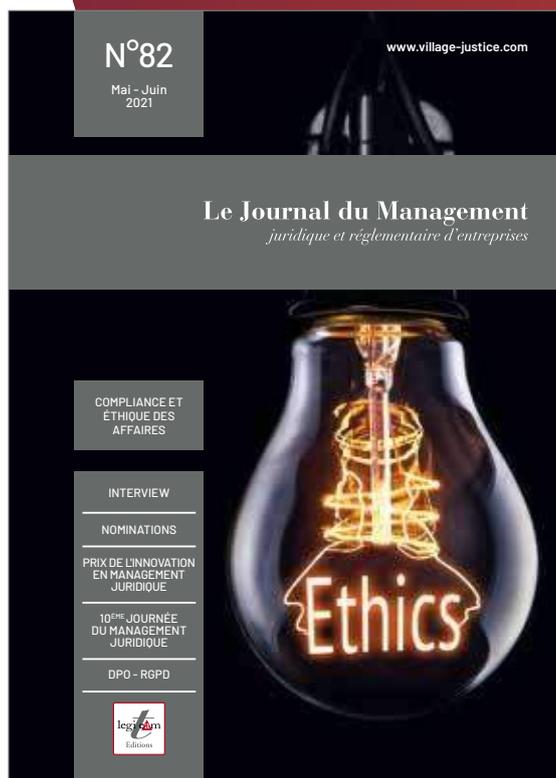
Contact :

- 8 rue de Saint Cloud 92150 Suresnes France
- 01 41 38 75 75
- contact@legal-suite.fr
- www.legal-suite.fr
- LinkedIn: Legal Suite France
- Twitter : @LegalSuite



Le Journal du Management Juridique d'entreprises vient de faire paraître son numéro Compliance et Éthique des affaires

Édité à 10 000 exemplaires tous les deux mois pour les entreprises



Nous préparons le dossier
spécial entreprises en difficulté,
pour le 15 décembre 2021.

Contactez-nous au 01 70 71 53 80

**Vous pouvez lire le N°82 sur
www.village-justice.com**

À chaque numéro, des articles, un répertoire des experts, des présentations de cabinets d'avocats, une rubrique contract management, une autre sur les risques et assurances des entreprises, une tribune sur le recouvrement de créances, une nouvelle tribune RGPD et l'annonce des créations de cabinets...

Recevez un exemplaire gratuit du JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE
contactez-nous au 01 70 71 53 80
par mail pmarkhoff@legiteam.pro
téléchargez-le sur www.village-justice.com

Le droit 2.0 sera acteur de la reprise économique !



Christophe Albert, associé au sein de LegiTeam et cofondateur du Village de la Justice.

Les métiers du droit ont un besoin immédiat de s'adapter et de se structurer pour adopter les nouvelles pratiques. Cela devient encore plus prégnant dans un contexte de reprise économique post-crise. Entretien avec **Christophe Albert**, associé au sein de LegiTeam et cofondateur du Village de la Justice.

Qu'est-ce que LegiTeam ?

LegiTeam est un éditeur de médias qui accompagne depuis 25 ans toutes les professions du droit dans leurs évolutions notamment sur la veille juridique mais aussi et surtout sur des notions de transformation, de technologie, et toute nouvelle pratique du droit. Nous mettons à leur disposition une information innovante et originale pour les aider à progresser dans leurs pratiques professionnelles. Nous éditons aussi des revues et organisons des salons et des événements professionnels. Nous avons créé enfin des sites internet spécialisés comme le Village de la Justice, premier média du droit spécialisé en termes d'audience.

La LegalTech est en pleine effervescence depuis quelques années. Qu'observez-vous dans ce cadre ?

La LegalTech se traduit par l'usage des technologies pour la pratique du droit, notamment par la mise à disposition de nouveaux processus avec l'IA, le machine learning, les outils d'automatisation ou de la justice prédictive. Ces sujets, plutôt nouveaux, ont fait évoluer le métier des professionnels du droit. Depuis trois ans, une dimension humaine s'est ajoutée à la technologie, avec le legal design la médiation, les processus collaboratifs ...

En quoi est-ce important pour les directeurs juridiques d'appréhender cette tendance ?

Depuis quelques années, les métiers du droit et les directions juridiques, ont pleinement

amorcé leur transformation. Le droit est de plus en plus présent dans la société et dans les entreprises avec une forte volonté de développer des outils innovants de partage et d'accès au droit, de dématérialiser ...

Avec la pandémie, les notions de dématérialisation et de distanciation des pratiques ont donné un coup d'accélérateur à cette transformation. Le droit est même devenu un vrai acteur de la reprise économique, avec des notions de conformité, de protection des données ou encore d'inclusion, sujets forts dans les directions juridiques. La crise a donc poussé l'innovation notamment par la formation aux nouvelles méthodes, aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de travailler.

Plus spécifiquement, les métiers de direction juridique sont de grands utilisateurs de LegalTech. Qu'en est-il ?

En effet, et cela s'est encore accentué ces deux dernières années pour maintes raisons. D'abord, la direction juridique souhaite prendre part à l'innovation dans l'entreprise, c'est un facteur d'image et de motivation interne, et un pilier pour pouvoir attirer et recruter les jeunes. Mais les directions juridiques sont aussi placées pour s'approprier la technologie en étant aidées par d'autres directions comme la DSI, ou adopter les pratiques des autres directions comme la gestion de projet, le temps partagé ou la mutualisation de moyens. Et en plus, elles sont aussi naturellement poussées par les sujets de conformité et toute cette « augmentation »

règlementaire face à laquelle il faudra augmenter les capacités de chaque juriste en le déchargeant des tâches à faible valeur ajoutée pour qu'il puisse se consacrer à son cœur de métier. La technologie permet en effet d'ouvrir de nouvelles perspectives et donc, de travailler autrement.

Vous préparez cette année la 5^{ème} édition du salon « RDV des transformations du droit ».

Quelques mots sur ce rendez-vous annuel ?

C'est le plus important salon interprofessionnel dans le monde du droit. Sa particularité, c'est qu'il est d'abord accessible à tous, gratuitement, et qu'il réunit 15 métiers différents qui constituent tout l'écosystème autour de l'innovation et du droit. Cette 5^{ème} édition va être particulièrement importante, et s'inscrit pleinement dans ce contexte post-crise, où le droit va être un moteur de la reprise économique. Au-delà de la LegalTech, des sujets plus globaux seront abordés comme la Regtech, le Legal Design, l'innovation des acteurs publics et tous les sujets de transformation et d'évolution de carrière.

Contact :

- Village de la justice : Village-justice.com
- RDV des Transformations du droit : Transformations-droit.com
- Pour tout contact : info@village-justice.com

LA LUTTE CONTRE LE SIDA NE PEUT PAS ATTENDRE.

.....
La crise sanitaire a causé une chute de dépistages du VIH.
Et un risque de reprise de l'épidémie.
.....

FAITES UN DON DE 5€, ENVOYEZ **DON** PAR SMS
AU **92110** OU SUR **SIDACTION.ORG**



Cabinet Racine : Une approche pluridisciplinaire au service de nos clients



Armelle Bouty,
Avocat Associé

Armelle Bouty, Avocat Associé spécialisé et en charge du département de droit de l'immobilier et de la construction au sein du cabinet Racine de Marseille, nous présente le cabinet et nous en dit plus sur le département qu'elle dirige. Elle revient également sur les sujets qui ont mobilisé son équipe dans le domaine du droit de l'immobilier et de la construction.

Quel est le positionnement du cabinet Racine de Marseille ?

Depuis 40 ans, le cabinet Racine est un cabinet d'avocats indépendants en droit des affaires. Avec plus de 200 avocats, le cabinet a l'ambition d'offrir à ses clients un accompagnement global et efficace au plus proche de leurs besoins et attentes. Aujourd'hui, le cabinet se différencie par :

- Un maillage de l'ensemble du territoire national avec des bureaux à Paris, Bordeaux, Lyon, Nantes, Marseille et aussi à l'international avec une implantation à Bruxelles ;
- Des départements spécialisés afin d'apporter aux clients professionnels des compétences techniques pointues couvrant leurs besoins juridiques, mais permettant aussi d'intervenir de manière transversale sur des dossiers complexes ;
- Une capacité à intervenir aussi bien en conseil qu'en contentieux. En effet, nous considérons qu'il est essentiel de maîtriser le volet contentieux pour mieux conseiller nos clients, notamment pour anticiper voire.

Au bureau de Marseille, nous avons 4 départements spécialisés :

- Droit des sociétés, boursier et commercial piloté par Valérie Foudriat-Fernandez, Hugo Gervais de Lafond et Albert Hini ;
- Droit social piloté par Émilie Million-Rousseau ;
- Droit public piloté par Caroline Chevalier-Maupou ;
- Droit immobilier et construction sous ma responsabilité.

Pouvez-vous nous en dire plus le département dédié au droit immobilier et construction ?

Notre département intervient principalement pour les entreprises du bâtiment, les maîtres d'ouvrage et les assureurs. Notre approche d'accompagnement est là encore très transversale puisque nous intervenons en amont d'un projet de construction, par exemple sur le plan contractuel ou urbanistique, comme en aval, pour défendre les intérêts de nos clients dans le cadre de contentieux liés à l'exécution des marchés de travaux privés ou publics, ou encore de sinistres de construction. Nous intervenons principalement dans la région Sud Est, qui connaît une activité très dense et dynamique en matière de construction.

Le secteur de la construction a été particulièrement touché par la crise. Comment cela s'est-il traduit sur le plan juridique ?

La crise sanitaire a entraîné une instabilité juridique avec de nouveaux textes réglementaires publiés chaque jour. Par ailleurs, elle a engendré des problématiques concrètes inédites dans le domaine de la construction, notamment les suspensions de chantiers puis leurs modalités de reprise avec de nouvelles règles sanitaires très contraignantes, ou encore les décalages de délais et toutes leurs implications sur la chaîne des contrats, de l'entreprise de construction jusqu'à l'acquéreur final qui attend la livraison de son appartement. Nous avons donc été très sollicités par nos

clients pour les accompagner et les conseiller dans ce contexte juridique complexe, afin de limiter leurs risques juridiques et financiers, renégocier certains marchés, anticiper et éviter au maximum les contentieux.

Dans ce cadre, notre positionnement pluridisciplinaire a constitué un atout car les problématiques pratiques rencontrées impliquaient souvent d'autres matières juridiques, comme le droit social ou le droit commercial. Cela a donc été une période éprouvante pour nos clients et nos équipes, mais aussi très instructive et stimulante, qui nous aura permis de renforcer encore nos liens avec nos clients.

Et dans ce contexte, comment résumeriez-vous la valeur ajoutée ?

Nous essayons au maximum d'apporter une assistance utile et des solutions pratiques à nos clients en misant sur l'efficacité, la proximité et le pragmatisme. Ces efforts et ce positionnement se sont d'ailleurs concrétisés par l'obtention de 6 trophées, dont celui de la meilleure relation client, lors de la première édition du Palmarès du Droit de Marseille, dans le cadre duquel nous étions directement notés par nos clients professionnels sur des critères comme la réactivité ou la compétence technique. Il s'agit d'un réel motif de satisfaction et de motivation pour continuer à accompagner nos clients avec toujours plus de pertinence et d'implication !

R2X AVOCATS : « Chaque client doit ressentir qu'il est unique »



Richard Roux, Avocat

Avocat depuis 2002, Richard Roux a créé R2X AVOCATS en 2012 dans un esprit d'indépendance. Réactif, combatif, rigoureux et passionné, R2X AVOCATS est un cabinet au service et à l'écoute des acteurs publics (administration centrale, collectivités publiques et élus), des acteurs économiques (entreprises, architectes, bureaux d'études, promoteurs immobiliers, syndics ...) et des particuliers. Rencontre avec le fondateur du cabinet, docteur en droit public et ayant une double formation droit public / droit privé.

Quels sont le positionnement et le périmètre d'action du cabinet ?

R2X AVOCATS intervient dans les domaines du droit public des affaires, du droit public général, du droit de la construction, du droit de l'urbanisme, de l'aménagement et de l'immobilier, dans le souci permanent de privilégier le règlement amiable des litiges par les MARD (Modes Alternatifs de Règlement des Différends).

R2X AVOCATS maîtrise parfaitement la chaîne judiciaire permettant d'adapter la stratégie d'un dossier à chaque étape précontentieuse et contentieuse.

Dans le cadre de nos interventions et de nos relations avec nos clients, nous privilégions une collaboration durable et un service opérationnel.

Alors que la reprise économique se profile doucement, quels sont les besoins de vos clients ? Autour de quels sujets êtes-vous plus particulièrement sollicités ?

L'état d'urgence sanitaire décidé le 23 mars 2020 et prorogé plusieurs fois, a conduit le gouvernement à adopter pour une période donnée des mesures dérogatoires par voie d'ordonnances dans de nombreux secteurs économiques et a ainsi aménagé plus particulièrement les conditions d'exécution des marchés publics de travaux. Un modus vivendi réglementaire a donc permis d'éviter la multiplication des demandes indemnitaires côté entreprises et l'application de pénalités

de retard côté personnes publiques.

Alors que la reprise économique se profile, on assiste au retour des vieilles habitudes des parties en présence. Ainsi au niveau du cabinet, nous sommes régulièrement interrogés et sollicités par nos clients publics qui pour certains ont pris la peine de demander à leurs maîtres d'œuvre de notifier des OS d'arrêt de chantier pour la période COVID, ainsi que par ses clients privés du secteur des TP, sur l'application dans le temps des mesures dérogatoires et les conditions de leur bénéfice.

À cela s'ajoutent aussi des interrogations des particuliers sur l'application dans le temps des mesures dérogatoires en matière de permis de construire, domaine dans lequel le point de départ des délais de recours contentieux a été aménagé ouvrant une discussion évidente sur les dates à retenir, sujet d'irrecevabilité des recours.

Durant cette période, nous avons assisté à un développement des modes alternatifs de règlements des différends, une des expertises de votre cabinet. Qu'en est-il ?

Il y avait déjà avant la crise sanitaire une tendance à rechercher des solutions amiables pour sortir rapidement de situations conflictuelles et pré-contentieuses en privilégiant des modes alternatifs à la justice étatique. Avec la fermeture des juridictions judiciaires et administratives pendant plusieurs semaines en 2020 et

l'annulation des réunions d'expertise, ce mouvement s'est accéléré.

Étant moi-même formé à la médiation inter-entreprises auprès du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP), le cabinet a donc assisté entreprises et particuliers dans la mise en œuvre de médiations qui ont permis d'aboutir à la signature de protocoles transactionnels à chaque fois que cela a été possible. De manière générale, les personnes publiques sont restées réticentes au recours aux MARD, préférant s'en remettre à des décisions de condamnation qui sont moins suspectes aux yeux des TPG que des accords amiables.

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement aussi bien sur la dimension conseil que contentieux ?

Chaque client doit ressentir qu'il est unique. La grande réactivité et le pragmatisme du cabinet sont appréciés de nos clients et leur fidélité en est, par ailleurs, la meilleure récompense.

Contact :

- 4, rue Brunel 75017 PARIS
- 06.16.80.11.16
- richard.roux@roux-avocats.fr
- <https://r2xavocats.fr>

R2X
AVOCATS

Signature Litigation : un cabinet dédié au règlement des litiges



Sylvie Gallage-Alwis,
Associée

Sylvie Gallage-Alwis, Associée au sein de Signature Litigation, nous présente le positionnement de ce cabinet à taille humaine et d'envergure internationale, qui accompagne les entreprises et les industriels dans la résolution des litiges. Rencontre.

Quel est le positionnement de votre cabinet ?

Signature Litigation est un cabinet d'avocats spécialisés dans la résolution des litiges : contentieux, arbitrage et modes alternatifs de règlement des litiges. Nos équipes basées à Londres, Paris et Gibraltar sont uniquement dédiées à ces matières. Ce positionnement est une force, car nous sommes très rarement confrontés à des conflits d'intérêts et pouvons avoir un management très flexible de nos équipes en instruisant les avocats pertinents pour chaque dossier, selon leurs spécialités. Créé en janvier 2019, le bureau de Paris compte 4 associés et plus de 20 membres. Les litiges que nous traitons ayant souvent une dimension internationale, nous travaillons avec notre bureau de Londres et des confrères reconnus et ciblés dans presque toutes les juridictions dans le monde. Nous sommes ravis de la reconnaissance dont notre bureau fait déjà l'objet, notamment dans les classements de cabinet tels que Chambers & Partners, The Legal 500, Who's Who Legal...

Quelles sont vos principales expertises ?

Je traite l'ensemble des contentieux que nos clients fabricants peuvent rencontrer. Si certains résument cette pratique à la « responsabilité du fait des produits », les enjeux sont plus complexes. En effet, la responsabilité d'un fabricant n'est plus « simplement » engagée quand un produit est défectueux et présente un problème sécuritaire, elle l'est aussi quand le produit est conforme à la réglementation et sûr. Il y a ainsi une multiplication des recours fondés sur la trom-

perie ou les pratiques commerciales trompeuses, mais aussi des contentieux engagés par des consommateurs sur le fondement de l'obsolescence programmée, de l'impact environnemental du produit ou de son mode de fabrication. Ils sont aussi la cible de contentieux engagés par leurs salariés ou les salariés de tiers sur le fondement de l'anxiété de développer une maladie du fait de l'utilisation de produits chimiques dans le processus de fabrication. A cela s'ajoutent le contentieux dit de la « justice climatique », les contentieux contre les demandes d'autorisation d'exploitation de sites, de non-conformité aux normes environnementales de sites de production ou de stockage, de « greenwashing » et du manquement au devoir de vigilance.

La crise et la pandémie ont fait émerger de nouvelles problématiques et attentes des entreprises et de leurs dirigeants. Qu'en est-il ?

Il y a d'abord eu une multiplication des accords transactionnels dans les contentieux commerciaux, notamment pendant le 1^{er} confinement avec la fermeture de nos tribunaux et le renvoi à des dates lointaines de nombreux dossiers qui avaient été audiencés. Il a fallu s'adapter aux négociations et médiations en virtuel. Nous avons été plus sollicités sur les problématiques relatives à la sécurité des salariés qui devaient continuer à travailler en cette période extraordinaire, les mesures à mettre en œuvre pour les protéger et les informer, mais aussi les moyens d'assurer la sécurité des données alors que le télétravail s'or-

ganisait. Notre équipe de contentieux assurance/réassurance a quant à elle été sollicitée sur des contentieux de perte d'exploitation. Pour ma part, j'ai aussi assisté nos clients qui ont souhaité adapter leurs lignes de production pour fabriquer des produits de première nécessité comme les gels hydroalcooliques, ou le secteur alimentaire qui a été sujet à des pénuries et la nécessité de produire néanmoins.

Comment résumeriez-vous votre valeur ajoutée ?

Notre fort ADN entrepreneurial nous permet de mieux cerner les problématiques actuelles et futures des clients. Ainsi, nous nous sommes intéressés il y a déjà plusieurs années au contentieux climatique, aux premiers dossiers liés à l'obsolescence programmée, au dieselgate, à l'anxiété...

En parallèle, parce que nous sommes issus de grands cabinets internationaux, nous avons la capacité de répondre aux standards élevés d'exigence de nos clients internationaux. Nous proposons une alternative à taille humaine plus flexible avec un focus exclusif sur la résolution des litiges.

Contact :

- 49/51 avenue George V – 75008 Paris
- 01 70 75 58 00
- sylvie.gallage-alwis@signaturelitigation.com
- <https://www.signaturelitigation.com/>

SIGNATURE

SCP Soulié & Coste-Floret des expertises et des compétences de niche



Jean-Marie Coste-Floret, avocat associé et fondateur de la SCP Soulié & Coste-Floret, nous en dit plus sur les expertises pointues de son cabinet. Il détaille notamment le périmètre d'action des départements qu'il dirige avec un focus sur l'assurance, un sujet d'actualité à la lumière de la crise et de la pandémie.

Jean-Marie Coste-Floret,
Avocat associé et Fondateur

Quelles sont les expertises de votre cabinet ?

La SCP Soulié & Coste-Floret est un cabinet qui a été créé en 1983 par Christian Soulié et moi-même et qui est devenue une SCP en 1988.

La SCP a un positionnement de niche ultraspécialisé dans trois domaines. Nous avons ainsi une très forte activité en assurance et en responsabilité civile. Je partage ce département avec mes associés Mohamed Zohair, Bénédicte Esquelisse et Guillaume Coste-Floret. Les principaux clients de ce département sont des compagnies d'assurances nationales ou étrangères, les grands acteurs du courtage et des grands comptes.

Nous avons une expertise et une compétence avérées sur les dossiers de grands sinistres. Ainsi, nous avons travaillé sur les trois plus grands sinistres de la fin de la décennie précédente et de la nouvelle décennie : l'incendie du tunnel du Mont Blanc pour le compte de l'assureur du tracteur à l'origine de l'incendie ; l'explosion AZF pour le compte du groupe Total et de sa filiale Grand Paroisse; les prothèses mam-

maires PIP, dossier que nous avons plaidé jusque devant la Cour de justice de l'Union européenne et que nous avons gagné sur la validité de la clause de territorialité de la police d'assurance au regard du droit européen de la concurrence.

Dans le domaine de l'assurance, nous couvrons différents périmètres : gestion de sinistre de crise et de spécialité, RC professionnelles, RC médicale, RC produit, RC Agents de voyages, Accidents de la circulation et d'une manière générale la réparation du préjudice corporel...

Je dirige également le département de droit social avec mon associée Valérie Le Bras ; ce département a un positionnement spécifique et spécialisé axé sur la défense des employeurs dans les accidents du travail lors de la recherche de la faute inexcusable de l'employeur.

Dans ce cas nous allons pouvoir intervenir sur la désignation de l'assureur notamment mais aussi pour les entreprises en direct y compris pour la défense pénale du dirigeant. Nous sommes également très actifs en

matière Prud'hommale et en conseil et devant le pôle social du tribunal judiciaire.

Enfin, le cabinet a aussi une activité de propriété intellectuelle dans le domaine de l'internet, de la vidéo et du cinéma. Ce département est géré par Christian Soulié. Il s'agit notamment de dossiers de défense contre l'anti-piraterie et d'actions en cessation.

Comment résumeriez-vous vos forces et votre valeur ajoutée ?

Aujourd'hui, le cabinet regroupe 6 associés et 9 collaborateurs. Nous sommes une structure à taille humaine qui bénéficie d'une grande stabilité structurelle et d'une très forte cohésion et entente entre les associés d'une part, et entre les associés et les collaborateurs, d'autre part.

Au fil des années, nous avons acquis une très forte notoriété sur nos champs d'intervention. Nous ne cherchons d'ailleurs pas à diversifier nos expertises et consolidons plutôt nos compétences autour de nos trois départements historiques.



Nous accordons une attention particulière à la gestion de la relation avec nos clients. Notre ambition est de construire une relation partenariale avec eux qui s'inscrit dans la durée. Enfin, notamment dans le secteur de l'assurance, nous avons une importante activité à l'international.

Nous sommes, d'ailleurs, à l'initiative de la création du réseau Insuralex qui regroupe plus de 50 pays et états outre des correspondants attitrés dans d'autres pays ; cela nous donne la possibilité d'étendre notre périmètre d'action et d'accompagner nos clients sur des dossiers internationaux.

Depuis 18 mois, avec la crise et la pandémie, le secteur de l'assurance que vous connaissez bien a connu de profondes évolutions. Qu'avez-vous pu observer ? À quels niveaux avez-vous été sollicités ?

Nous avons été très sollicités par les

assureurs sur des dossiers liés à la Covid et à la perte d'exploitation qu'elle génère, qui est très vite devenue un sujet d'actualité avec la crise. S'il s'agit d'une tendance conjoncturelle, ce sujet va néanmoins nous occuper, notamment sur la dimension « contentieux » sur les 2 à 3 prochaines années. Ce sont essentiellement ce qu'on appelle des dossiers de marchés avec des problématiques majeures.

En parallèle, la pandémie a aussi entraîné un ralentissement notable de la sinistralité automobile du fait des restrictions des déplacements, mais aussi en incendie, car les entreprises ont beaucoup moins travaillé sur les 18 derniers mois. Ce nouveau contexte pousse l'ensemble des parties prenantes – assurance, courtier, assuré – à questionner le modèle existant et à lancer une réflexion sur leur besoin et sur la nécessité de s'adapter dans un environnement très mouvant.

Enfin, au-delà du contentieux, nous pouvons aussi intervenir en conseil notamment sur la rédaction des polices d'assurance ou contribuer à la réflexion autour des couvertures nécessaires à l'entreprise.

Contact :

- 67 Bd Saint Germain 75005 Paris
- 01 44 23 53 00
- jm.coste-floret@coste-floret.com
- <https://soulie-coste-floret.fr>
- www.insuralex.com



Alerion : Un cabinet d'avocats des affaires full-service et international



Pierre-Olivier Brouard,

Avocat Associé et co-fondateur

Avocat Associé et co-fondateur du cabinet Alerion, Pierre-Olivier Brouard nous présente le cabinet et son positionnement dans le domaine du droit des affaires. Il revient notamment sur le département corporate, M&A et Private Equity qu'il a créé au démarrage du cabinet et qui est maintenant composé de 4 associés et d'une vingtaine de collaborateurs.

Quel est le positionnement de votre cabinet ?

Le cabinet Alerion a été créé en 2003. L'idée était de proposer un cabinet d'avocats d'affaires indépendant et « full service ». Dès le début, nous avons structuré notre activité autour de 6 départements : contentieux, M&A, immobilier et construction, banque et assurance, droit social et droit fiscal. Aujourd'hui, le cabinet regroupe 70 avocats et juristes, dont 18 associés. Au cours des 18 dernières années, notre activité s'est beaucoup développée et de nouveaux départements ont complété notre offre, nous permettant ainsi de revendiquer notre approche du droit des affaires à « 360 degrés » : Private Equity, droit commercial, droit de la concurrence et de la distribution, propriété intellectuelle et industrielle, nouvelles technologies, financement, German desk et procédures collectives. Le cabinet a également une très forte activité à l'international. Nous sommes membres du réseau Ally Law et animons un réseau de « Best friends » dans de très nombreux pays.

Quels sont vos principales expertises et votre périmètre d'action ?

Au sein du département Corporate, M&A et Private Equity, les dossiers traités sont très variés. Personnellement, je suis très investi sur les dossiers de Private Equity tant pour des fonds d'investissement ou des industriels que pour les startups notamment en capital risque, capital investissement et LBO. Nous traitons

également beaucoup de dossiers en droit des sociétés et des transactions de M&A tant côté vendeur qu'acquéreur. L'interaction avec les autres compétences du cabinet est un atout précieux pour proposer un service complet et réfléchir sur des questions juridiques transversales. Au travers de notre positionnement axé sur les PME et les ETI, notre volonté est de pouvoir accompagner au quotidien nos clients sur tous leurs besoins Corporate au sens large.

Sur quels besoins avez-vous été sollicités depuis le début de la crise ?

Nous avons travaillé sur les questions liées à l'allongement des délais et notamment sur la modification du mode de consultation des associés ou des organes de décision des sociétés. Nous avons dû faire preuve de réactivité et d'adaptabilité pour informer nos clients des dernières évolutions dans un contexte législatif et réglementaire très mouvant. Sur l'activité M&A et Private Equity, notre façon de travailler n'a pas été beaucoup impactée car nous utilisons déjà les outils électroniques et l'activité est restée soutenue. Le recours à la signature électronique s'est généralisé ce qui a permis de gagner en efficacité !

Du fait du contexte économique difficile pour certaines activités, nous avons constaté une hausse des procédures collectives préventives. A cet égard, l'arrivée de Gilles Podeur en 2020 comme nouvel associé en charge de cette pratique est tombée à point nommé ! Le

département droit social a aussi été très sollicité notamment sur le chômage partiel, les aides gouvernementales...

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Nous misons sur une approche sur-mesure et long terme. Nous adaptons notre accompagnement à chaque client. Pour les entreprises qui disposent d'un service juridique, nous sommes un vecteur d'optimisation en apportant une expertise complémentaire sur des questions pointues. Pour les entreprises qui n'en ont pas, notre périmètre d'action peut être plus large : réflexion sur la stratégie, identification des besoins, aide à la prise de décision, notre ambition est d'être un partenaire de confiance au quotidien et sur la durée. En parallèle, nous capitalisons sur l'ensemble des expertises du cabinet pour apporter une solution transverse et adaptée à chaque sujet. Et nos clients apprécient fortement la possibilité de pouvoir accéder à une réponse complète au sein du même cabinet !

Contact :

- 137 rue de l'Université, 75007 Paris
- 01 58 56 97 00
- paris@alerionavocats.com
- pobrouard@alerionavocats.com
- www.alerionavocats.com



Au plus proche des entreprises et de leurs besoins



Constance Le Vert,
Avocat Associé

Avocat Associé au sein du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés, Constance Le Vert répond à nos questions et nous en dit plus sur son positionnement et son périmètre d'action. Rencontre.

Vous avez rejoint le cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés fin 2018. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours ?

Je suis aujourd'hui avocat associé au sein du département corporate, M&A et gouvernance du cabinet. Avant de rejoindre Carbonnier Lamaze Rasle & Associés, j'ai exercé plus de huit ans en tant qu'avocat d'affaires au sein du cabinet Ashurst puis du cabinet de Pardieu Brocas Maffei. J'ai ensuite rejoint le monde de l'entreprise pendant plus de 8 ans, tout d'abord comme juriste à la direction juridique de la Caisse des dépôts et consignations, département financement de projet (énergies renouvelables et infrastructures), puis comme responsable juridique de la société de gestion InfraVia Capital Partners (gérant de fonds d'investissement dans le domaine des infrastructures en Europe).

Aujourd'hui au sein du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés, mes domaines d'expertises sont le M&A, la gouvernance d'entreprise, les opérations de restructurations ainsi que le financement de projet. Je suis ainsi amenée à intervenir aussi bien sur des sujets de droit des sociétés ou de gouvernance d'entreprise, que sur des dossiers de M&A (capital risque ou capital développement), des opérations de haut de bilan ou de rapprochement d'entreprises (partenariats commerciaux, créations d'entreprises communes, joint venture ...). Mes principaux clients sont des PME et des ETI, mais également, et notamment compte tenu de mon passage en entreprises, des acteurs institutionnels publics ou para-publics ainsi que

des fonds d'investissements. Mon parcours mixte, en cabinet d'avocat et en entreprise, me permet d'avoir une compréhension fine du fonctionnement interne des entreprises et d'adapter ou plutôt d'ajuster mon intervention et mon accompagnement aux besoins des clients. Au-delà, mon ambition est de développer avec mes clients des relations basées sur la proximité et la réactivité, qui s'inscrivent dans la durée.

Pourriez-vous également nous rappeler le positionnement du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés ?

Le cabinet a été fondé il y a une quarantaine d'années par maîtres Jean-Hugues Carbonnier, Edouard de Lamaze et Michel Rasle qui y exercent encore actuellement. Il regroupe près de 70 avocats répartis dans des bureaux implantés à Paris, Lille, Lyon, mais aussi à Bruxelles, Alger et Beyrouth. Historiquement, le cabinet a un ADN judiciaire : notamment contentieux des affaires, commercial et pénal des affaires. Contrairement à un certain nombre d'autres cabinets d'affaires de la place, il s'est d'abord développé sur cette activité de contentieux avant de se positionner naturellement sur le volet conseil.

Le cabinet est aussi membre fondateur du réseau international Marcalliance, composé de cabinets d'avocats étrangers qui partagent des valeurs d'indépendance, d'intégrité et d'excellence. Au travers de cette alliance, le cabinet a la capacité de mobiliser des ressources à l'étranger pour accompagner ses clients dans leurs dossiers internationaux ou transnationaux.

Quels sont les sujets qui vous ont mobilisés depuis le début de la pandémie ?

La crise a débuté un peu plus d'un an et demi après mon retour dans la profession. Si mon activité a été quelque peu ralentie par la pandémie, les clients ont continué à nous solliciter. Néanmoins, les clients ont eu tendance à réduire le recours à des conseils externes et à ne se tourner vers eux que pour des sujets ou des questions plus complexes. Concrètement, après quelques semaines de flottement, l'activité a bien repris. C'est notamment le cas dans le domaine du M&A qui a connu une très forte activité sur les années 2020/21 ce que tous les acteurs du secteur ont pu constater (et ce n'est pas fini).

Dans ce domaine très compétitif, quelles sont vos forces ?

Je reste très impliquée dans la gestion de mes dossiers et cherche à les faire aboutir tout en préservant les intérêts de mes clients. Je privilégie l'écoute et le sur-mesure pour apporter des solutions pragmatiques. Je réussis ainsi à construire des relations dans la durée avec mes clients afin de les accompagner et de les assister de la manière la plus efficace et optimale possible.

Contact :

- 8, rue Bayard 75008 Paris - France
- 01 53 93 61 41
- clevert@carlara.com
- www.carlara.com

Carbonnier
Lamaze
Rasle
CARLARA ASSOCIATES

VAZIVA : les titres restaurant dématérialisés et solidaires !



Guillaume-Alexandre Pithioud,
cofondateur et directeur technique
de VAZIVA

Avec la crise sanitaire, la gestion et la distribution des dotations salariés est devenue une véritable mise à l'épreuve. Il existe désormais de nouvelles alternatives aux traditionnels carnets de titres papiers pour digitaliser ces processus en toute sécurité. **Guillaume-Alexandre Pithioud est cofondateur et directeur technique de VAZIVA**, l'émetteur nouvelle génération des titres restaurant, mobilité, vacances, et cadeaux dématérialisés sur la carte de paiement multi-services VAZIVA Mastercard. Il nous présente la première carte de paiement « solidaire » qui soutient les restaurateurs dans la reprise de leurs activités.

VAZIVA propose pour la première fois en France, les titres restaurant solidaires. De quoi s'agit-il ?

Chez VAZIVA, nous commercialisons les titres restaurants sous une forme de carte de paiement Mastercard, une véritable alternative aux carnets de titres papiers traditionnels. Notre spécificité c'est d'être les seuls sur le marché à proposer les titres restaurants solidaires enfin valables dans tous les restaurants.

Aujourd'hui, tous les émetteurs de chèques et de cartes restaurant traditionnels existant sur le marché, prennent des frais de commission sur les restaurateurs. Cette commission est généralement de 3 à 7%, et pourrait même aller jusqu'à 9%. En proposant les titres solidaires, VAZIVA ne prend aucun frais de commission aux restaurateurs. Cette initiative s'inscrit justement dans le cadre d'un esprit de solidarité vis-à-vis des restaurateurs, et de notre volonté de soutenir le secteur, plus particulièrement dans le cadre sanitaire actuel.

Ensuite, avec notre carte, le restaurateur est tout de suite payé. Il n'a donc pas



besoin d'avancer de trésorerie en attendant d'être remboursé après plusieurs semaines. Comme c'est une carte Mastercard, le paiement se fait directement sur son compte bancaire. En plus des 220 000 restaurateurs affiliés, nos titres restaurant sont aussi compatibles avec Deliveroo, Just Eat, Uber Eats, ainsi que toutes les plateformes de livraison en ligne.

Si le salarié bénéficie de titres vacances, cadeaux ou culture sur sa carte Vaziva, il peut enfin retrouver toutes ses enseignes préférées et organiser ses vacances en quelques clics : Airbnb, Booking, Easyjet, Netflix, Spotify... jusqu'à plus de 30 millions de commerçants dans le monde avec le plus grand réseau d'acceptation Mastercard.

Quels sont les avantages des titres restaurant VAZIVA Mastercard pour les DRH et pour les salariés ?

En adoptant la carte de paiement VAZIVA Mastercard, tout comme pour les titres restaurant historiques, l'entreprise bénéficie d'exonération de charges fiscales et sociales sur le montant des dotations pris en charge. Cela lui permet également de bénéficier d'une plateforme de gestion simple et performante pour mieux gérer ses dotations et ses titres déjeuner au quotidien. Ainsi, les RH n'ont plus besoin de commander des chèques, pour les stocker puis ensuite les redistribuer. La gestion devient 100% dématérialisée en quelques clics grâce à une interface de gestion, simple, innovante et intuitive.

Ensuite, chaque salarié reçoit une carte VAZIVA Mastercard unique, rechargeable et valable trois ans, 100% dématérialisée, sur laquelle il perçoit les dotations fournies par les services RH et CSE.

Comme toute carte Mastercard, la carte de paiement VAZIVA est sécurisée et permet d'accéder au plus grand réseau d'acceptation Mastercard en France et à l'étranger, chez les commerçants et en ligne sur internet. Le paiement se fait en toute sécurité, au centime d'euro près, et en un seul geste avec le paiement sans-contact. Le salarié peut aussi recharger lui-même sa carte en ligne et effectuer des paiements au-delà de la limite de 19€/jour.

Grâce à l'application mobile, il a la possibilité de gérer son compte, d'avoir accès à son solde et à ses transactions, en temps réel.

Nous sommes actuellement fiers d'avoir déjà plus de 100 000 salariés qui utilisent notre carte.



VAZIVA propose aussi aux salariés une billetterie avantageuse et des tarifs négociés sur plus de 10 000 offres. Qu'en est-il ?

En effet ! En plus de toutes les dotations restaurant, vacances, cadeaux, culture, VAZIVA propose une billetterie avantages avec plus de 10 000 offres à tarifs négociés spécialement pour les salariés, avec des réductions pouvant aller jusqu'à - 50 % sur les parcs de loisirs, les vacances, les loisirs et spectacles, les séjours, les billets, la vie quotidienne et beaucoup d'autres rubriques.

Grâce à notre carte, les salariés pourront gagner en pouvoir d'achat en économisant en moyenne 1000 € par an sur les offres de la billetterie avantages.

En 2021, le plafond du forfait mobilités durables a été porté à 500 € par salarié. Qu'en est-il ? Que propose VAZIVA dans ce cadre ?

Effectivement, les salariés éligibles peuvent désormais percevoir leur allocation mobilité directement sur leur

carte Vaziva Mastercard, soit un vrai gain de temps de gestion pour les services RH.

Découplez l'expérience de vos collaborateurs avec la 1^{ère} carte Mastercard multi-services enfin valable partout pour des avantages aux salariés sans contraintes.

Pour en savoir plus, contactez-nous sur le site www.vazivacard.com rubrique « demande d'informations ».



Chiffres clés

La carte Vaziva Mastercard c'est :

- Un réseau d'acceptation de plus de 30 millions de commerçants dans le monde
- 100% de traitement papier en moins avec la dématérialisation en quelques clics
- Un paiement en sans contact jusqu'à 50 € et en toute sécurité
- Plus de 100 000 salariés contents

Wilhelm & Associés : des spécialistes au service des entreprises



Pascal Wilhelm,
Associé

Marie-Anne Renaux,
Associée

Depuis sa création, le cabinet a une double expertise sectorielle. Pouvez-vous nous dire plus ?

En effet, il y a plus de 25 ans, nous avons fait le choix de nous concentrer sur deux secteurs :

- La distribution au sens large couvrant le droit économique, le droit de la concurrence, l'aménagement commercial, les baux commerciaux... ;
- La communication audiovisuelle, la publicité, la presse écrite et les réseaux sociaux avec des problématiques relatives à la régulation audiovisuelle, et aux activités encadrées (jeux en ligne).

Sur ces deux secteurs d'activité et pour l'ensemble de nos clients, nous avons un positionnement droit public et droit privé qui nous permet d'appréhender tous leurs domaines d'intervention. Par exemple, nous pouvons accompagner une enseigne ou un promoteur dès la genèse de son projet : recherche de terrain, obtention des autorisations administratives, commercialisation des locaux (baux commerciaux), gestion des relations avec les fournisseurs, les clients, les consommateurs ...

Aussi bien sur le secteur de la distribution que de la communication audiovisuelle, nous proposons ainsi une offre de service juridique à 360°.

Pour cet accompagnement, nous cherchons à développer une expertise hautement qualitative, qui transparait au travers de nos nombreuses publications et productions scientifiques, comme de nos interventions en écoles de droit et en universités.

La relation entre les entreprises, leurs dirigeants et leur conseil a évolué au cours des dernières années. Cette tendance s'est renforcée depuis le début de la crise. Qu'avez-vous pu observer et comment vous êtes-vous adaptés ?

Face à un contexte mouvant et une inflation législative constante, les entreprises ont besoin à la fois de conseils de plus en plus techniques et de réponses opérationnelles. Notre positionnement de niche ultraspécialisé nous a permis d'anticiper cette tendance forte. Parce que nous sommes spécialistes de la distribution et de l'audiovisuel, nous avons la capacité d'apporter un conseil et un accompagnement à très forte valeur ajoutée et d'être très réactifs.

En effet, dans un contexte où les crises se succèdent, les entreprises ne veulent pas avoir à expliquer les problèmes macro et micro-économiques de leurs

secteurs. Elles recherchent des interlocuteurs disposant d'une expertise incontestable et des solutions immédiates ! Notre choix de positionnement répond exactement à ces attentes. Au cours des deux dernières décennies, nous avons pu suivre de près ces deux secteurs sur lesquels nous sommes positionnés, et appréhender leurs différentes évolutions.

Baux commerciaux, fermeture, e-commerce... Le secteur de la distribution a été fortement impacté par la crise. Comment avez-vous accompagné vos clients sur ces sujets ?

La crise n'a pas seulement impacté le secteur de la distribution sur le plan économique, elle a aussi poussé les acteurs de ce secteur à se renouveler. La négociation des baux commerciaux a été bien évidemment un sujet majeur dès le début de la crise, comme durant les confinements, mais les fermetures administratives imposées aux commerces ont également donné lieu à des contentieux.

Nous avons de même été sollicités sur des problématiques plus spécifiques : les relations avec les fournisseurs et les franchisés, le blocage des approvision-

nements, le contrôle des concentrations et le rapprochement entre entreprises...

Des sujets nouveaux ont aussi émergé, dont les principaux ont été le développement des ventes en ligne, et des créations de DRIVE.

Sur ce segment, notre cabinet a connu une très forte croissance en 2020 et 2021. En effet, sur des thématiques aussi techniques qui nécessitent une connaissance fine, le positionnement du cabinet et son expertise ont clairement fait la différence !

La crise va durablement impacter le monde de la distribution et aujourd'hui, les acteurs de ces secteurs réfléchissent au modèle du futur. Nous les accompagnons dans ces réflexions qui visent à renouveler leur stratégie. À ce titre, nous suivons au plus près les évolutions législatives avec récemment l'adoption de la Loi Climat Résilience qui prévoit l'interdiction de l'artificialisation des sols laquelle pourrait, in fine, marquer l'arrêt de l'implantation des enseignes en périphérie sur des terrains naturels.

À ce niveau, nous menons donc un travail de pédagogie pour informer nos clients de la portée des mesures applicables immédiatement comme de celles de moyen et long terme.

D'ailleurs, comment caractériseriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Grâce à notre proximité avec nos clients et l'implication directe des associés dans la gestion des dossiers, certaines entreprises nous font confiance depuis plus de 25 ans. Cette fidélité nous permet d'être « la mémoire de l'entreprise » sur certains dossiers et de disposer d'une



légitimité dans les conseils que nous proposons. En effet, si au fil des années, au sein des directions juridiques, les interlocuteurs peuvent changer, celles-ci peuvent néanmoins capitaliser sur notre suivi des dossiers et des sujets les plus sensibles.

Par ailleurs, le fait de connaître les problématiques particulières de chaque client nous permet de les informer régulièrement des évolutions des textes et de la jurisprudence les concernant grâce à la diffusion d'une veille juridique « sur mesure » de l'activité parlementaire et réglementaire. Nous vulgarisons ensuite le contenu des textes pour les aider à mieux cerner les enjeux et pour guider leur prise de décision.

Nous collaborons au quotidien avec les directions juridiques. Cette relation partenariale se nourrit d'échanges à

l'occasion desquels nos clients apportent la dimension technique et notre cabinet fournit un éclairage juridique aussi bien sur le volet conseil que contentieux.

Contact :

- 70, Boulevard de Courcelles, 75017 Paris
- 01 53 93 92 30
- cabwilhelm@wilhelmassociés.com
- www.wilhelmassociés.com

WILHELM
& ASSOCIÉS

Nahum Expertises : 30 ans d'expertise financière au service des entreprises



William Nahum,
Fondateur

Nahum Expertises couvre une large palette de métiers et d'expertises dans les domaines de la finance : de la comptabilité au commissariat aux comptes en passant par l'évaluation d'entreprise ou des préjudices économiques. **Son fondateur, William Nahum nous en dit plus.**

WNAP est devenu Nahum Expertises. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette évolution ainsi que sur le positionnement de votre cabinet ?

Ce changement de nom illustre un élan nouveau pour le cabinet et un développement qui s'appuie sur une équipe structurée avec notamment une directrice de la production, Andréa Delaunay, qui est expert-comptable et commissaire aux comptes avec qui je collabore depuis 13 ans, et un directeur du développement et expert en évaluation, Jean Raballand, ingénieur-ESCP-Paris Dauphine, qui a rejoint le cabinet il y a 3 ans.

Concrètement, aujourd'hui sur le marché, Nahum Expertises couvre différents métiers : l'externalisation de la comptabilité, l'évaluation des préjudices économiques, la valorisation d'entreprises et bien sûr, l'expertise comptable et le commissariat aux comptes.

Votre cabinet est un acteur incontournable du domaine de la valorisation d'entreprise et de l'évaluation de préjudices économiques. De quoi s'agit-il ?

Sur la valorisation d'entreprise, nous

sommes sollicités afin d'évaluer des sociétés, des marques, des fonds de commerces par exemple... Nous avons ainsi été amenés à évaluer des marques étrangères pour des raisons fiscales notamment pour justifier les redevances / royalties payées à l'étranger. Nous valorisons aussi des entreprises dans le cadre d'opération de fusion ou de cession. Sur demande du chef d'entreprise, nous pouvons aussi évaluer une entreprise pour lui donner une visibilité sur sa valeur ou dans une démarche de succession.

En parallèle, si l'évaluation de préjudices économiques déploie des techniques en partie proches de celles de la valorisation d'entreprises, la finalité est toutefois différente. Cette évaluation intervient quand une société ou une personne physique cause un préjudice au détriment d'un tiers (ou en subit un). Dans ce cadre, notre rôle n'est pas de déterminer la réalité technique du préjudice, mais d'évaluer les conséquences économiques du préjudice en vue de sa réparation éventuelle.

D'ailleurs, la cour d'Appel de Paris a produit des fiches techniques pour

clarifier un certain nombre de concepts. Les contextes d'intervention sont néanmoins très variés. Nous avons notamment travaillé sur un dossier où une entreprise industrielle avait acquis du matériel dont l'utilisation a engendré des dommages physiques sur les installations.

À partir de là, nous avons analysé la comptabilité, observé les effets sur le terrain, constaté l'achat de matériel de remplacement afin de procéder à l'évaluation du préjudice économique. Dans un tout autre registre, nous avons aussi évalué le préjudice économique subi par un médecin dont la ligne téléphonique n'était pas opérationnelle pendant plusieurs mois... Nous travaillons aussi sur des dossiers à enjeux de plusieurs centaines de millions d'euros que sur des plus modestes à quelques milliers d'euros.

Sur ces dossiers, nous avons la capacité à mobiliser des équipes expertes qui maîtrisent parfaitement les procédures et les techniques d'évaluation. En parallèle, je m'implique personnellement sur chaque dossier afin d'apporter un éclairage qui s'appuie sur plus de 30 ans d'expérience.



Dans le contexte actuel, il s'agit de deux enjeux stratégiques pour les entreprises et les dirigeants. Qu'avez-vous pu observer ?

Dans la culture française, contrairement à son pendant anglo-saxon, il n'y pas de sensibilité forte pour la réclamation d'indemnisation. Toutefois, comme mentionné précédemment, les situations qui peuvent donner suite à une indemnisation sont diverses et variées : non-respect d'un pacte d'actionnaires, problème ou retard de livraison, prestation non conformes...

Assistées de leur avocat, les entreprises doivent intégrer cette dimension dès la rédaction d'un contrat afin d'anticiper et de cadrer d'éventuels préjudices et leur évaluation financière.

Dans le cadre d'une réclamation, nous intervenons donc en tant qu'expert financier pour évaluer ce préjudice. De plus en plus, nous intervenons dans

le cadre de la négociation d'un accord transactionnel qui permet aux parties prenantes de trouver un compromis sans avoir à passer devant un juge et d'éviter une procédure longue et coûteuse. L'évaluation que nous menons et le rapport qui en découle sont notamment utilisés comme une base pour la négociation. D'ailleurs, depuis le début de la pandémie, de manière générale, les entreprises ont eu tendance à privilégier la voie de la négociation.

Enfin, toujours dans ce contexte de crise, nous avons été régulièrement consultés sur des dossiers relatifs à des entreprises en difficulté notamment sur la réflexion autour du business plan.

Quelques mots sur votre activité d'externalisation comptable ?

Nous avons, en effet, une activité « traditionnelle » de tenue de comptabilité

pour des associations, des entreprises et des filiales de grands groupes qui opèrent notamment dans le domaine bancaire et assurance. Ces derniers, pour des raisons de commodité et de compétence, optent pour l'externalisation de la comptabilité de leurs filiales.

Contact :

- 37 rue de Courcelles, 75008 Paris
- 01.42.12.09.30
- contact@wnap.fr
- <https://nahumexpertises.fr/>

NAHUM
EXPERTISES

Permettre à la fonction juridique de gagner en visibilité, impact et influence



Christophe Dhiver, CEO
et fondateur de XLO Consulting

Selon **Christophe Dhiver, CEO et fondateur de XLO Consulting**, les juristes peuvent être de formidables catalyseurs de projets et des « briseurs de silos » dans leurs organisations. Pour les accompagner dans leur démarche d'organisation et de transformation, XLO propose une approche opérationnelle et humaine, qui intègre la prise en compte de la culture et de l'organisation globale de l'écosystème dans lesquelles la fonction évolue. Éclairages.

Comment est né XLO Consulting ?

D'abord juriste dans différents univers (retail, loisirs), j'ai occupé plusieurs postes au sein du groupe Kiloutou avant d'en devenir le directeur des affaires juridiques. Avec une équipe que j'ai constituée, j'y ai, pendant vingt ans, structuré et développé la fonction juridique. Au fil du développement de l'enseigne, passée à travers 3 LBO, du stade de PME française à celle d'ETI Internationale. Fin 2019, j'ai décidé de créer XLO Consulting, avec une envie forte de partager mon expérience, mes outils, mes méthodes, pour accompagner concrètement et sur le terrain mes pairs. Après avoir échangé sur le vécu et la vision du métier avec de nombreux acteurs de l'écosystème juridique (juristes, legal tech, avocats, recruteurs) mais aussi avec d'autres professions (financiers, opérationnels, consultants), les premières marques d'intérêts sont naturellement arrivées fin 2020.

Concrètement, quels sont les besoins des clients qui se tournent vers vous ?

Nos clients sont plus particulièrement des PME et des ETI ; où la fonction juridique est soit existante avec un(e) juriste unique ou une petite équipe, soit historiquement pilotée par quelqu'un dont ce n'est pas le cœur de métier (CFO, secrétaire général), et qui sous-traite de nombreux sujets à l'extérieur. Concrètement, nous intervenons à un moment où l'entreprise se trouve confrontée à une nécessaire structuration de la fonction (LBO, fusions, croissance externe, nouvelles activités,

transformation globale). Avec la quadrature du cercle bien connue : toujours faire plus et mieux avec les mêmes moyens (et parfois moins). Nos clients sont alors en recherche d'une parole, d'un œil extérieur bienveillant, d'un partage d'expériences et d'un accompagnement opérationnel. Les objectifs pour la fonction sont tout d'abord de s'organiser, de prendre du recul et de la hauteur, de démontrer sa valeur ajoutée, de mettre en place des outils et des méthodes afin d'obtenir de nouveaux moyens, dans un monde où tout change vite et fort pour les juristes.

Comment les accompagnez-vous dans ce cadre ?

La première pierre de notre accompagnement consiste à réaliser systématiquement une étape de compréhension de la fonction juridique. Nous entrons en immersion au côté du client, au cœur de son quotidien. L'objectif est de cerner rapidement les enjeux de la fonction, sa maturité, en prenant en compte les spécificités, les besoins, les moyens, la culture et les valeurs de son écosystème global. Cette étape est cruciale pour lancer ensuite des chantiers d'organisation et de transformation sur de bons rails. Sur ces bases, nous définissons alors, une vision, une organisation cible, un positionnement, une stratégie à viser et à atteindre pour la fonction. XLO propose alors une liste de chantiers à mener, en s'adaptant aux moyens et besoins du client, en parfait alignement avec le reste de l'entreprise.

Pour réaliser certains chantiers, XLO peut, avec différents partenaires spécialisés, mettre en place une véritable « task force » selon les besoins de ses clients : consultants transverses, legal tech, legal design, avocats...

Pouvez-vous nous donner des exemples de missions que vous menez ?

Nous avons récemment accompagné, sur plusieurs mois, une PME implantée à l'international, qui avait besoin de remplacer son directeur juridique unique, dans un contexte de forte croissance et de levée de fonds. En coordination avec le directeur administratif et financier, nous avons rapidement établi un état des lieux et écrit la raison d'être « 2.0 » de la fonction pour les mois et années à venir.

Sur ces bases, XLO a défini le profil du successeur et a participé activement à son recrutement en binôme avec un partenaire spécialisé.

Nous avons suivi ensuite l'entreprise pendant quelques mois, en l'aidant à gérer la vacance du poste, à travers notre réseau de conseils, et ce, tout en préparant l'arrivée de la personne recrutée. Nous avons pu ainsi décharger l'entreprise de tout un poids sur cette transition qui aurait pu prendre beaucoup plus de temps, être plus coûteuse et incertaine.

Parmi les enjeux de la fonction qui ont été mis en avant et qui sont travaillés, on retrouve : la digitalisation, l'internationalisation, la mise en place d'outils, de process et de méthodes avec les opérationnels, la gestion des données et des connaissances juridiques.

Vous mettez d'ailleurs aujourd'hui votre propre expérience et votre expertise au service de vos clients ...

En effet ! L'ADN de XLO repose sur mon expérience, mon vécu opérationnel d'assistant juridique, de juriste puis de directeur juridique sous LBO, dans différents univers. Pendant plus de 20 ans, je suis parti très souvent d'une page blanche, aux manettes d'un juridique opérationnel, confronté à la réalité quotidienne du terrain, mais aussi aux enjeux stratégiques de structuration et de développement. Notre approche très humaine des situations, et le fait d'être tourné vers une forte prise en compte de la culture et l'organisation de l'entreprise, sont également des éléments qui nous caractérisent.

Nos outils et nos méthodes ne sont pas « prémâchés » ou standard. Nous travaillons main dans la main avec nos clients pour bâtir ensemble des solutions de bon sens, réalisables, utilisables par les juristes pour être durables et efficaces. Nous attachons aussi beaucoup d'importance au travail collaboratif et à la recherche des interactions transverses au sein des organisations.

Selon vous, quels vont être les grands défis pour les directions juridiques dans les années à venir ?

Dans de très nombreux cas, la fonction juridique a besoin de se sortir d'un contexte et d'un positionnement qui ne sont pas forcément vivables d'un point de vue humain au quotidien et sur la longueur.

Si on regarde la réalité du terrain, l'enjeu de la fonction est de multiplier les actions pour accélérer sa transformation, et surtout d'en démystifier le poids, et le caractère jugé "inaccessible". Nous pensons aussi que l'un des enjeux, pour nous juristes, se situe dans notre capacité à accompagner nos organisations, à être en phase avec la stratégie et les priorités de nos écosystèmes.

L'idée est aussi de savoir garder les talents après les avoir formés, d'adapter nos process et nos méthodes pour prendre le (bon) virage



de la digitalisation (et non l'inverse), et ainsi participer davantage à la gestion des risques de l'entreprise

Notre rôle central et notre vision à 360° des problématiques de l'entreprise nous permettent de relever ces défis. Il faut davantage en prendre conscience et nous convaincre d'aller vers ces sujets de transformation. L'un de nos crédos : « Les juristes ont un rôle de premier plan à jouer au sein des organisations en s'ouvrant aux autres et en s'épanouissant eux-mêmes ».

En tant qu'expert, quels conseils leur adresseriez-vous dans ce cadre ?

Les Juristes possèdent de magnifiques leviers pour accompagner leurs écosystèmes et se transformer positivement. Ces chantiers ne demandent qu'à être cernés, mis en place, entretenus et valorisés. Il faut cependant entamer dès à présent cette démarche, y aller progressivement dans le respect des équipes et de son organisation. Toute période, aussi minime soit-elle, consacrée au quotidien à

ces réflexions, est l'occasion d'enclencher le fameux « effet cliquet » vers un changement bénéfique de la fonction. La solution est souvent à portée de main, à moindre coût ou cachée dans ce qui peut parfois faire peur ou révolter ! Cherchons également des alliés dans les autres fonctions de l'entreprise. C'est incroyablement riche et porteur de solutions partagées pour développer et entretenir une culture juridique forte en interne.



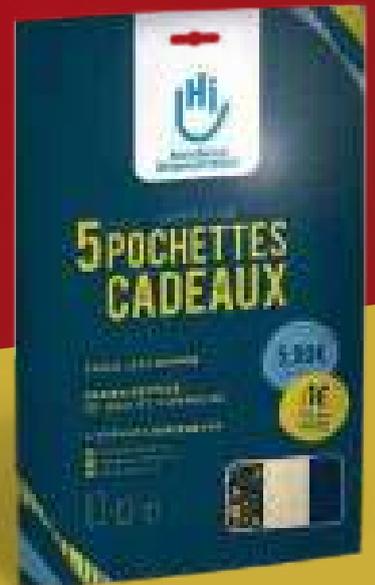
Contact :

- contact@xlo-consulting.fr
- www.xlo-consulting.fr
- LinkedIn : www.linkedin.com/company/xlo-consulting

À Noël, pas de Sapin,
sans Sac à Sapin

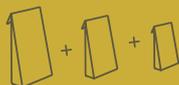


....ni pochettes cadeaux !



PAPIER 100%
RECYCLÉ

3 FORMATS
DIFFÉRENTS



NOUVEAU !
LE COFFRET DE 5 POCHETTES
POUR EMBELLIR VOS CADEAUX !



VOUS ÊTES DIRECTEUR JURIDIQUE, JURISTE, ou AVOCAT ?

**BOOSTEZ
VOTRE CARRIÈRE
ET LA PERFORMANCE
DE VOS ÉQUIPES
JURIDIQUES !**

 **ALLL.LEGAL**

La première plateforme
de *Legal Talent Management*
en France

Accédez dès à présent
à nos ressources gratuites
(référentiels de
compétences, études, actes
de conférences, etc.)

ALLL. Advanced
Law,
Lawyering &
Legal Transformation



Make an impact

Fondé en 1992, **Simon Associés** est un Cabinet d'avocats d'affaires, regroupant actuellement près d'une centaine de professionnels, avocats, professeurs, juristes et conseils, ayant des bureaux intégrés à Paris, Lille, Montpellier, Nantes, Lyon et Pékin. L'activité du cabinet se développe aussi autour de **Simon Avocats**, réseau dédié en région de cabinets d'avocats indépendants qui comprend aujourd'hui des équipes à Aix-en-Provence, Blois, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Le Havre, Marseille, Metz, Nancy, Nice, Rouen et Tours.



Le Cabinet bénéficie de liens solides dans les principales régions du Monde, tissés au moyen d'alliances stratégiques, conclues sous la forme de conventions transnationales avec des cabinets d'avocats reconnus dans chaque pays.

DOMAINES D'INTERVENTION :

- Société, Finance & Cession-Acquisition
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Start-up & Innovation
- Social & Ressources humaines
- Fiscalité
- Assurance & Risques industriels
- Droit pénal de l'entreprise, Ethique, Conformité & Intelligence économique
- Santé et Sciences de la vie

