

dossier p.15

Patrimoine informationnel :

un actif précieux
à protéger
et à valoriser

**dossier** 31

Confidentialité
des avis juridiques
internes : les **enjeux**

**Bureau AFJE** 59

Une **équipe dévouée**
aux **intérêts**
de la profession

**portrait** 9

CDC : l'**excellence**
juridique au service
de l'**intérêt général**





La carte #cadeau aussi pour les #vacances

La 1^{ère} carte multi-dotations sur le réseau Mastercard.

Cadeaux, Noël, rentrée, culture
vacances, déjeuner...



Pour tous vos événements
sur une seule carte rechargeable



Fini les limites d'enseignes
+30 millions de commerçants
en France et dans le monde



Fini les limites de validité
cumulez et dépensez quand
vous le souhaitez



Simplifiez la gestion du CSE
avec l'outil de pilotage en ligne



Billetterie avantages
Plus de 50 000 offres remisées



Contactez nous pour une démo
www.vazivacard.com
contact@vazivacard.com

I ♥
vaziva
en toute liberté



sommaire



portrait 05



juriste stratégie 40



opportunités 46



DJ & RSE 52

04 édito

« Seuls les juristes d'entreprise peuvent être les premiers interlocuteurs des opérationnels et des directions des entreprises »

05 portrait

Unus pro omnibus, omnes pro uno

09 culture juridique

CDC : l'excellence juridique au service de l'intérêt général

13-14 nominations

dossier

15 Patrimoine informationnel : un actif précieux à protéger et à valoriser

16 Protection du patrimoine informationnel de l'entreprise

18 Patrimoine informationnel de l'entreprise : objet identifié ou OVNI ?

22 Cyberattaques : quel est le rôle du juriste ?

24 10 leviers pour prévenir les atteintes au patrimoine informationnel et le protéger

28 **droit management et stratégies**
Sanctions contre la Russie : un défi réglementaire !

dossier

31 Confidentialité des avis juridiques : enjeux pour l'État de droit et les entreprises

32 La souveraineté européenne et l'État de droit : confidentialité des avis

36 Confidentialité des avis juridiques : une affaire d'écosystème ?

dossier

39 Entrez dans l'ère du juriste stratège

40 L'intelligence juridique, atout du juriste stratège

42 L'intelligence juridique a sa commission AFJE

44 Un MBA pour se former à l'intelligence juridique

45 legaltech

L'interopérabilité, nouvelle étape stratégique

46 métier

De nouveaux champs de compétences à investiguer

49 tendances

Compliance, une opportunité à mieux valoriser

52 tendances

Les directions juridiques, actrices de la stratégie RSE

54 prestas

Commissaire de justice, un nouveau juriste

56 digit@l

Les trois dimensions de la digitalisation de la direction juridique

58 gouvernance

Bureau AFJE : une équipe dévouée aux intérêts de la profession

64 - 65 actus

JEm
JURISTE D'ENTREPRISE magazine

n° 42 - septembre 2022
10^e année

Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

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 : Thomas Baudesson, Stéphane Bouilleaux, Marie d'Antin, Simon de Charentenay, Carine Guicheteau,

Soufiane Kherrazi, Jonathan Marsh, Antoine Masson, Jennifer Murschel, Paschalis Paschalidis, Philippe-Emmanuel Partsch, Catherine Robert, Christophe Roquilly, Björn Ten Seldam.

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 : ESPACE GRAFIC

“
**Seuls les juristes d'entreprise
peuvent être les premiers
interlocuteurs des opérationnels
et des directions des entreprises**
”

Tel est le constat officiel du rapport établi par le groupe de travail présidé par Jean-Denis Combrexelle sur la justice économique et sociale à l'issue des États Généraux de la Justice. Le même rapport ajoute "qu'ils doivent pouvoir exprimer au management leurs doutes quant à la conformité de telle ou telle pratique" sans craindre une auto incrimination par anticipation de l'entreprise".

Jamais, depuis le début de la trop longue "saga" de la confidentialité de nos avis, autant d'arguments mis en avant par l'AFJE, n'avait été repris aussi clairement.

Il faut donc saluer le travail tenace de nos présidentes et présidents successifs et des équipes de l'AFJE ainsi que des parlementaires et hauts fonctionnaires qui ont su prendre de la hauteur et mesurer les enjeux afin d'éclairer les parties prenantes sur l'impérieuse nécessité de déboucher enfin sur une solution. Il en va en effet de l'intérêt général et de la souveraineté économique du pays car les entreprises, face aux tensions internationales qui avivent la tentation d'instrumentaliser le droit, sont devenues de véritables cibles.

Bien évidemment, rien n'est encore acté et nous restons mobilisés afin d'aboutir.

Au-delà de ce dossier fondamental pour notre métier, l'AFJE poursuit son développement au service de ses membres. Je vous donne ainsi notamment rendez-vous les 24 et 25 novembre pour le CAMPUS AFJE et nous nous retrouverons avant la fin de l'année pour la 4^e édition du Grenelle du Droit.



Je tiens plus que jamais en cette rentrée si particulière, pleine de défis, à souligner et saluer l'engagement de la centaine de bénévoles passionnés de l'AFJE : directeurs juridiques, responsables juridiques et juristes qui s'investissent au sein du Bureau, du Conseil d'administration, des délégations régionales, des commissions experts et des comités des jeunes.

Je tiens également à vous remercier tous, membres de notre association, car votre soutien, à travers votre adhésion et votre participation aux événements de l'association est un puissant levier de développement et de reconnaissance.

Ensemble, on s'augmente ! █

Jean-Philippe Gille,
Président de l'AFJE

Unus pro omnibus, omnes pro uno*

Engagé pour le collectif tout en étant soucieux de l'avis de chacun, Jean-Philippe Gille, nouveau président de l'AFJE, est un membre actif de l'association depuis plus de 20 ans. Il en connaît tous les rouages, ses forces et ses axes de progrès. Homme d'action, de conviction et de cœur, il déborde d'idées et d'énergie pour fédérer les bonnes volontés et servir les ambitions de la profession.

PAR CARINE GUICHETEAU

Quel est le point commun entre le Luxembourg, l'Algérie, la Creuse, la Mayenne, Mururoa, Kiev, Budapest, Varsovie, Moscou ou encore Beijing ? Ce sont quelques-uns des endroits où Jean-Philippe Gille a des attaches ou des souvenirs.

UNE OUVERTURE SUR LE MONDE DÈS SES PREMIERS PAS

Au commencement, il y a le Luxembourg où il est né. « Un accident de frontière, plaisante-t-il, mais en définitive, ce petit pays cosmopolite me correspond assez bien. J'aime son ouverture sur le monde, son ancrage européen, ses paysages vallonnés et sa ville fortifiée par Vauban, la Gibraltar du Nord. »

Puis, il fait ses premiers pas en Algérie. Il passe en effet les trois premières années de sa vie dans ce vaste pays où son père est coopérant, avant de rentrer en France et, plus précisément dans la Creuse. « Mon père a troqué les splendeurs d'un désert minéral pour celles d'un désert vert, signale-t-il. J'ai passé une grande partie de mon enfance dans cette belle campagne. Cette proximité avec la nature et la simplicité des rapports humains, notamment l'entraide, continuent à m'habiter. »

UN GOÛT CERTAIN POUR L'EXCELLENCE

Sans transition, il délaisse ces paysages singuliers immortalisés par les

impressionnistes pour rejoindre Paris afin d'intégrer le lycée Fénelon. Il y fait sa première, sa terminale et hypokhâgne. Il y développe un intérêt profond pour l'histoire et la géopolitique. Mais aucune vocation ne s'impose encore à lui. Seule certitude : il désire concilier sa passion pour les voyages et sa carrière professionnelle.

Il s'oriente alors vers le droit, un peu par hasard. Mais, le hasard se transforme en opportunité : il est rapidement séduit par la matière et passe des heures à la bibliothèque Cujas. Il se passionne pour le droit des sociétés qui « est aux entreprises ce que le droit constitutionnel est aux États : le droit de l'organisation du pouvoir », résume-t-il. Son 3^e cycle de droit des affaires – choisi pour suivre l'enseignement d'Alain Viandier – en poche, il décide d'exercer en entreprise. Ses stages en cabinet d'avocats, dans une étude notariale et au sein d'une entreprise l'ont conforté dans ce choix. « Je préfère participer en interne à l'aventure de l'entreprise, en m'investissant sur des dossiers sur le long terme, en travaillant en équipe, au contact des métiers opérationnels, souligne Jean-Philippe Gille. J'ai le sentiment gratifiant en tant que juriste d'entreprise de participer à une œuvre collective. »

À l'issue de sa formation, il est embauché par TF1. Il y reste trois ans avant

L'AFJE est une association où tous les talents peuvent s'exprimer pour peu que l'on soit motivé et sérieux. Chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.

* Un pour tous, tous pour un

Je souhaite être accessible et proche des adhérents.

d'effectuer son service militaire, en 1996. Second de sa promotion d'élèves officiers à Saumur, il choisit d'intégrer la légion étrangère... « L'armée est une excellente école de vie et de management, on y apprend, au service de son pays, l'exigence, la solidarité, l'esprit de corps, le sens de la performance collective..., indique-t-il. Il n'y a pas de clivage : seul le talent de l'individu compte, pas son pedigree. On y découvre aussi ses limites : en stage commando, sous l'effet de la fatigue, les masques tombent, vous êtes obligé d'aller puiser en vous des ressources insoupçonnées. En tant que manager, il est impératif de connaître ses forces et ses limites pour aller plus loin. C'est une condition essentielle pour révéler et piloter des talents. »

UN ENGAGEMENT SANS FAILLE

En 1997, il tourne la page militaire et rejoint le groupe pharmaceutique Servier. Une expérience qui va le combler en lui permettant d'assouvir deux passions : les voyages et la gouvernance. En tant que juriste spécialiste en droit des sociétés, il part constituer des sociétés aux quatre coins du monde et notamment dans les pays de l'Est, qui s'ouvraient aux investissements suite à la décomposition de l'URSS. Il va ainsi sillonner la planète. Au fil des ans, sa capacité de travail et sa curiosité font la différence : il gravit les échelons un à un jusqu'à devenir directeur juridique.

« S'engager à fond est essentiel pour progresser, estime-t-il. Si le travail est un facteur clé, l'écoute et l'humilité le sont également.. Il faut arriver à concilier le temps lent de l'écoute et le temps rapide de l'action, sans oublier un minimum de sens politique. Pour avancer, il est essentiel de se projeter avec ambition, même si les circonstances peuvent vous obliger à adapter votre projet initial. Rien ne se

passé jamais comme on le souhaiterait, mais le résultat, néanmoins est atteint. De mon point de vue, c'est ce qui compte ».

Pour mieux interagir avec les autres métiers de l'entreprise (finance, RH, communication...), le juriste n'a pas hésité à compléter sa formation initiale par un executive MBA Celsa-Sorbonne. « Une expérience très enrichissante, assure Jean-Philippe Gille. Une telle formation permet de côtoyer une pluralité de profils, d'ouvrir son horizon et de développer une approche globale des problématiques. Il est important pour moi de nourrir continuellement ma curiosité et ma soif d'apprendre. »

LE SUCCÈS EST ENFANT DE L'AUDACE

Après une quinzaine d'années, il quitte Servier pour rejoindre Lactalis, à Laval, en Mayenne. « Il est important de savoir saisir les opportunités quand elles se présentent, elles vous permettent de progresser davantage et de mettre en perspective ce que vous avez appris », signale-t-il.

Lorsqu'il est approché pour ce projet, il se dit qu'après les médias, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire serait une nouvelle aventure passionnante. « Je conçois le droit comme une paire de lunettes pour décoder le réel révèle-t-il. Changer de secteur d'activité permet de saisir davantage la plasticité des usages du droit. Par ailleurs, j'aime les défis et celui que l'on m'a proposé, qui consiste à accompagner le développement de l'entreprise, me correspond. J'y ai vu aussi l'opportunité - rare - de retourner en région. Au sein des États-majors parisiens, on oublie trop souvent la spécificité et l'énergie des territoires. La Mayenne est une belle région, très active, avec des entrepreneurs à la fois

ancrés et visionnaires. Les parcours sont aussi jalonnés de belles rencontres. Celle que j'ai faite notamment avec Hervé Bouchet, le directeur des affaires juridiques du groupe, en fait indéniablement partie. Cela fait 10 ans que nous "bourlinguons ensemble" avec une belle équipe. Je crois aussi aux rencontres ! ».

À son arrivée, en mai 2012, le Mayennais d'adoption prend les rênes de la fonction gouvernance du groupe laitier. Il la structure et la renforce afin de l'adapter aux enjeux internationaux. Quelques années plus tard, son périmètre s'élargit à la conformité (concurrence, anti-corruption, RGPD, RSE...). Puis, en 2019, la propriété intellectuelle lui est confiée. « Le rôle de la direction juridique Affaires corporate dont j'ai la charge, dans une organisation spécifique aux entreprises familiales, est de sécuriser la gouvernance, le patrimoine immatériel et la valeur ajoutée », résume Jean-Philippe Gille qui a, dès ses débuts, vu dans la profession

de juriste d'entreprise un métier d'avenir au cœur des enjeux stratégiques des organisations.

PILIER INDÉFACTIBLE DE L'AFJE

Volontaire et prêt à montrer au créneau, le jeune juriste d'entreprise frappe à la porte de l'AFJE dès 1997. D'abord simple adhérent, il s'est progressivement investi en occupant différentes fonctions au sein de l'association. Le déclic ? Le rapport Guillaume en 2006, qui relance l'idée d'un statut d'avocat exerçant en entreprise. Son soutien indéfectible à la cause de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise lui ouvre les portes du conseil d'administration de l'AFJE. Le poste de trésorier lui est proposé puis celui de vice-président en charge de la stratégie.

Ensuite, il est missionné pour structurer les régions. « Les délégués régionaux de l'AFJE sont des femmes et des hommes-orchestres, tout à la fois, ambassadeurs, recruteurs de talents et gestionnaires de

projet, détaille Jean-Philippe Gille. Pour faciliter leurs missions et l'intégration des nouveaux délégués, nous avons travaillé durant un an sur un guide. Nous avons ainsi créé une véritable communauté qui fonctionne maintenant en réseau, en capitalisant sur les travaux des uns et des autres. Cette démarche d'intelligence collective, a permis de gagner en cohésion et en efficacité. » C'est dorénavant Bruno Contestin, directeur juridique de la Voix du Nord, basé à Lille, qui est à la manœuvre. « Accepter de se dépouiller d'une fonction n'est jamais sans pincements au cœur, reconnaît Jean-Philippe Gille, mais c'est encore plus satisfaisant de laisser un héritage que d'autres sauront, à leur manière, faire fructifier. »

C'est avec l'enthousiasme et la détermination qui le caractérisent que Jean-Philippe Gille s'attèle ensuite, avec Tristan Carayon et Philippe de Robert Hautequère, à développer le réseau d'experts de l'AFJE. Sous leur impulsion,



zoom

Portrait chinois



Si Jean-Philippe Gille était un sport, il serait l'escrime qu'il pratique depuis ses 11 ans. « C'est un sport exigeant physiquement qui me permet de canaliser mon énergie, apprécie-t-il. Il apprend l'humilité, le respect de soi et de l'autre et à prendre des décisions rapidement. »

S'il était un livre juridique, il serait Droit des sociétés de Maurice Cozian, Florence Deboissy et Alain Viandier. « Je l'offre à mes jeunes collaborateurs juristes, confie Jean-Philippe Gille. Et il y a des sessions quizz à la pause-café ! »

S'il était une langue, il serait probablement le grec ancien, compte tenu de son goût pour la Grèce antique.

S'il était un héros de fiction, il serait un Mousquetaire ou, en tant que tenant de la génération X, un jedi. Avec l'âge, ce serait Athos ou Obiwan Kenobi. Il partage en tout cas avec d'Artagnan de nombreux points communs : fin lame, cavalier émérite, sens de l'honneur, engagement, courtoisie et esprit d'équipe. Mais, à défaut de pourfendre la canaille, il préfère pourfendre les idées reçues !

les commissions se sont étoffées, structurées et professionnalisées... « Nous sommes mis en ordre de marche pour partager connaissances et bonnes pratiques, mais aussi contribuer à la fabrique du droit sur de nombreux pans du droit. Il faut persévérer dans cette voie. », estime Jean-Philippe Gille.

SES CHEVAUX DE BATAILLE

Ultime étape dans son parcours bénévole : "président désigné" en mars, il accède officiellement à la présidence de l'AFJE le 16 mai dernier. Il souhaite placer son mandat sous les signes de la proximité, de l'exigence et de la convivialité. « Tous les adhérents de l'AFJE m'intéressent : du directeur juridique du CAC 40 au juriste unique de PME, assure Jean-Philippe Gille. Je suis proche des adhérents comme je le suis de mon équipe. Je crois qu'il ne peut y avoir de progrès sans ambition, ni exigence, dans le sens positif du terme. » Le nouveau président veut poursuivre la structuration de l'association pour renforcer le rayonnement de la profession : « L'AFJE a vocation par son histoire – les juristes d'entreprise lui doivent l'article 58 de la loi de 1971 qui fonde notre métier – à accueillir l'ensemble des 20 000 juristes d'entreprise ».

Il souhaite aussi mettre à profit son mandat pour prolonger l'action entreprise par Marc Mossé, son prédécesseur, afin que le juriste d'entreprise « quitte son bureau pour aller vers la cité ». En effet, les entreprises sont concernées par des sujets de fond :

- en tant que justiciables, les entreprises ont besoin d'un service public de la justice efficace,
- en tant que cibles des "guerres hybrides", les entreprises et leurs juristes doivent développer leur capacité de résilience,
- en tant qu'acteurs fondamentaux de la vie économique, les entreprises, conscientes qu'il ne peut y avoir de croissance durable sans croissance

responsable, ont besoin de juristes aptes à intégrer les normes RSE,

- En tant qu'utilisateur de technologie et de data, les entreprises ont besoin de développer les moyens de régulations internes et d'anticiper les évolutions de leur cadre réglementaire.

Il compte bien évidemment obtenir la confidentialité des avis des juristes d'entreprise, dans la lignée de ses prédécesseurs. « C'est une question de souveraineté et de compétitivité, assure le nouveau président de l'AFJE. L'heure n'est plus aux attermolements. La mise en place des programmes de conformité - voulue par le législateur - et l'instrumentalisation croissante des dispositions extra-territoriales qui visent à affaiblir notre économie, imposent de trouver une solution. La Cour de cassation, en reconnaissant cette année la confidentialité des avis des juristes d'entreprise à certaines conditions, confirme que le vide doit être comblé. C'est un signal fort. Je me félicite d'ailleurs que les éléments de réflexion ainsi que les préconisations du groupe de travail sur la justice économique et sociale issus des États Généraux du droit prennent la mesure de l'importance du sujet au regard même de l'intérêt général et de l'attractivité de la France. »

UNE AVENTURE COLLECTIVE ET HUMAINE

Les chantiers sont nombreux ! Jean-Philippe Gille entend capitaliser sur toutes les forces vives de l'association pour avancer. « L'AFJE est une association où tous les talents peuvent s'exprimer pour peu que l'on soit motivé et sérieux, assure-t-il. Notre association n'est absolument pas une institution verrouillée. Chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. L'AFJE est que ce que nous en faisons tous ensemble ! » ■

CDC : l'excellence juridique au service de l'intérêt général

La Caisse des dépôts (CDC) et ses filiales constituent un groupe public financier au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. La direction juridique et fiscale du groupe est au diapason. Elle est engagée dans une démarche d'amélioration et de transformation continues centrée sur les clients internes. Elle incarne une vision moderne du juriste *business partner*.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

Un géant public aux activités très diversifiées

La Caisse des Dépôts (CDC) a grandement évolué depuis sa création, en 1816, pour sécuriser l'épargne des Français. Même si elle a conservé les caractéristiques de ses origines, la CDC a connu une profonde évolution de ses missions et de ses activités. Son rôle est défini par l'article L. 518-2 du Code monétaire et financier : la CDC et ses filiales "constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Ce groupe remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités territoriales et peut exercer des activités concurrentielles".

Concrètement, le groupe CDC se compose d'un établissement public, de filiales et de participations stratégiques : Bpifrance, Egis, Icade, Novethic, Transdev, RTE... « Le groupe a réellement changé d'échelle avec l'intégration du groupe La Poste et de la SFIL, en 2020, confie Pierre Chevalier. Il se positionne dorénavant comme un grand pôle financier public. »

Gestionnaire de mandats publics, investisseur et prêteur, la Caisse des Dépôts (CDC) finance des projets d'intérêt général utiles aux Français comme les logements sociaux, la transition écologique, les écoles et les transports. « Nous ne cherchons pas le rendement comme une banque classique, précise Pierre Chevalier, directeur juridique et fiscal du groupe CDC. Nous sommes un investisseur de très, très long terme. Nous pouvons proposer des prêts sur 80 ans ! Car, nous nous positionnons sur des projets dont le temps de maturation court sur des décennies, comme dans le secteur des réseaux d'eau. »

Le groupe CDC s'est récemment doté d'une raison d'être : "alliance unique d'acteurs économiques publics et privés, nous nous engageons, au cœur des territoires, pour accélérer la transformation écologique et pour contribuer à offrir une vie meilleure pour toutes et tous". Une ambition forte qui porte et embarque les 370 000 collaborateurs dans le monde, les juristes en tête.

UNE GRANDE COMMUNAUTÉ JURIDIQUE

La direction juridique et fiscale de

l'établissement public est centralisée à Paris. Elle emploie 173 collaborateurs de grand talent : juristes, fiscalistes, documentalistes, archivistes et assistantes. 55 % sont des femmes et la moyenne d'âge est de 44 ans. Toutes les professions du droit y sont représentées ou presque : juristes d'entreprise, anciens avocats, fonctionnaires issus de concours (IRA par exemple), huissiers ou greffiers... Pierre Chevalier est lui-même magistrat détaché de la Cour de cassation. « La diversité des profils et des expériences représente une incroyable richesse », constate-t-il au quotidien.

L'organisation de la direction juridique a été récemment revue afin de s'adapter à son nouveau contexte d'intervention (attentes des clients internes, élargissement du périmètre du groupe, contrôle externe, notamment la nouvelle supervision de l'ACPR depuis la loi Pacte). Un système de pôles avec forums de discussion adossés est source de synergies, de fluidité et de communication entre juristes. Ainsi, la direction juridique et fiscale de l'établissement public est structurée autour de trois pôles :

- Opérations ;
- Régulation ;
- Institutionnel.

Les juristes de notre direction ne sont plus seulement des "esthètes du droit" mais de véritables "athlètes du droit", en charge d'analyses de haut niveau, de plus en plus précoces, rapides et orientées en risque.



En parallèle, un département flottant appelé Appui, Connaissances, Métiers intervient en soutien. Un "shadow codir" a également été institué au sein de la direction. Il réunit les nouvelles recrues issues des différentes équipes. « Il se veut disruptif, souligne Pierre Chevalier. Les juristes livrent, librement, leur rapport d'étonnement et challengent le codir classique, composé des responsables de département. »

PAS DE PLACE POUR LA ROUTINE

Toutes les expertises du droit sont représentées : M&A, droit public, financement de projets, droit immobilier, contrats, droit bancaire, social, fiscal, contentieux, concurrence, regulatory, etc. « Le métier de juriste au sein de la CDC est inhabituel et sans comparaison en lien avec notre statut spécifique, la nature de nos activités, régulées ou non, et leur très vaste diversité sur l'ensemble du territoire, indique Pierre Chevalier. Il y a très peu de repeat deals ! La plupart des dossiers sont inédits. En outre, contribuer à l'intérêt

général représente souvent un puissant moteur pour nous rejoindre. Nous n'avons pas de problème de recrutement ! »

Outre la sécurisation juridique et fiscale des opérations de l'établissement et de celles du groupe, les équipes sont notamment en charge :

- du suivi de la relation avec des autorités externes de contrôle (Cour des comptes, ACPR, Autorité de la concurrence, AMF...);
- de la défense statutaire et juridictionnelle des missions et activités de l'établissement public, qui est « rattaché au parlement et non à l'exécutif, mentionne Pierre Chevalier. Il est parfois nécessaire de défendre notre autonomie ! » ;
- du suivi des mandats des représentants de l'établissement public dans les filiales. « Pour vous donner un ordre d'idées, nous avons 1 500 lignes de participation ! », révèle le directeur juridique et fiscal du groupe CDC ;
- de la gestion et conservations des archives de l'établissement public.



Pierre Chevalier, directeur juridique et fiscal du groupe CDC

© Frédérique PLAS ; Caisse des Dépôts ; 2019



En septembre 2021, des juristes du groupe CDC ont participé, pour la 3^e année consécutive, à la Juriscup.

DÉVELOPPER LA TRANSVERSALITÉ ET LES ÉCHANGES

Suite au rapprochement avec le groupe La Poste, près de 800 collaborateurs composent la grande communauté juridique du groupe CDC. « Ce collectif est un puissant vivier de synergies, de partage de connaissances, de pratiques et d'expertises, apprécie Pierre Chevalier. Néanmoins, mobiliser et fédérer l'ensemble des juristes demande une volonté de tous les instants. Faciliter les échanges entre collaborateurs est indispensable pour garantir la sécurité juridique, dissiper les zones de chevauchement en matière de concurrence, traiter en hauteur les questions de périmètre groupe. L'essentiel est de maintenir la convivialité et donner le réflexe aux 800 juristes d'échanger entre eux. »

Pour cimenter et fluidifier les relations, un premier séminaire de la filière juridique groupe a été organisé en septembre

2021. Une plateforme d'échanges a été lancée à cette occasion au profit de l'ensemble des juristes, qui s'y réunissent régulièrement pour échanger sur des sujets de fonds. Une fois par trimestre, tous les directeurs juridiques du groupe sont réunis autour d'une thématique commune puis déjeunent ensemble. Des moments de convivialité sont également programmés. À l'image de l'organisation de visites, en petit comité de 20 à 30 juristes, de cours suprêmes, françaises ou étrangères, et d'échanges avec des personnalités du monde universitaire ou judiciaire. À l'échelle de l'établissement public, un comité des fêtes est même chargé d'organiser régulièrement des moments conviviaux : afterworks, pétanque... Mais, l'un des moments forts de l'année pour les juristes du groupe est la Juriscup. « Les juristes du groupe participent tous les ans à cette course, symbole fort de la synergie de nos équipes, réunies sur le pont d'un bateau aux voiles ornées de nos logos associés », ajoute Pierre Chevalier.

UNE DIRECTION JURIDIQUE CUSTOMER CENTRIC

En parallèle, depuis plusieurs années, la direction juridique et fiscale a engagé un vaste programme appelé "Boussole" de vulgarisation et de diffusion du droit en interne pour lequel elle a été récompensée par le Prix de l'innovation en management juridique. « L'idée était de casser l'image du juriste dans sa forteresse, précise Pierre Chevalier. Durant un an et demi, nous avons initié avec nos clients internes une démarche dédiée, les invitant à exprimer avec sincérité leurs attentes vis-à-vis de la direction juridique et à coconstruire avec nous des solutions pour y répondre. Nous nous sommes pris quelques claques, mais elles se sont avérées salutaires pour progresser. » Ces consultations à cœur ouvert ont en effet permis l'élaboration et le déploiement d'un plan d'action. Ainsi, un portail a été créé où les clients internes ont accès à quelque 250 fiches pratiques, qui abordent des problématiques juridiques



Septembre 2021 - Organisation du premier séminaire des 800 juristes du groupe en présence des directeurs généraux de la CDC (Éric Lombard) et de La Poste (Philippe Wahl), de Thomas Hugues et Nicole Notat (de gauche à droite).

et fiscales dans un langage compréhensible par des non-juristes et illustrées d'exemples opérationnels. Plus de 80 modèles d'actes et de contrats, accompagnés de guides pratiques et de check-lists, y sont accessibles. Une veille juridique, parfois appuyée de présentations flash des réformes en une heure, est également adressée aux directions opérationnelles. « Nous souhaitons développer l'autonomie de nos clients internes, confie Pierre Chevalier. Nous leur fournissons des outils et nous les formons pour qu'ils puissent agir en autonomie sur des dossiers standard et nous consulter en amont de leurs projets plus importants. »

À ce titre, une revue périodique a également été mise en place avec la direction générale pour anticiper les grandes opérations et problématiques dans le but de placer le juriste en amont des projets. « L'enjeu est aujourd'hui de ne pas se contenter du chemin parcouru mais bien de le poursuivre, commente Pierre Chevalier. Les juristes de notre direction ne sont plus seulement des "esthètes du droit" mais de véritables "athlètes du droit", en charge d'analyses de haut niveau, de plus en plus précoces, rapides et orientées en risque. Ils doivent accepter de faire une analyse

en risque sans avoir tous les éléments en main et éclairer les décideurs en risque. Être membre du Comex est très important pour un directeur juridique car, cette position me permet d'accéder à l'information et aux projets stratégiques en amont et d'y associer les juristes le plus tôt possible. »

Pour relever les défis qui se posent à elle, la direction juridique et fiscale a bien évidemment entamé sa transformation numérique qui repose sur le suivi d'activité, les indicateurs de performance, la gestion électronique des documents et la génération automatique des contrats. « La digitalisation est un levier incontournable pour faire face à la volumétrie croissante des dossiers, pour prioriser l'action des collaborateurs vers les tâches à forte valeur ajoutée, gagner du temps, pour améliorer le service client et pour valoriser objectivement notre activité », détaille Pierre Chevalier.

S'INSPIRER ET INSPIRER

Enfin, le directeur juridique et fiscal entend dorénavant faire rayonner son service en dehors du groupe.

Son service entretient d'ores et déjà des liens forts avec les universités sur

l'ensemble des territoires et accueille régulièrement étudiants et apprentis. Si bien que cette année, elle organise, pour la première fois, le prix du juriste CDC au service de l'intérêt général. Il s'adresse aux étudiants (M2 en droit, école de la fonction publique (ENM, INSP, IRA, etc.), école d'avocats, IEP...). L'heureux lauréat se verra récompensé par une somme de 3 000 € et un stage rémunéré au sein de la direction juridique de la CDC. Verdict en octobre !

Mais surtout, « la direction juridique de la CDC doit être mieux connue, tout comme ses multiples expertises, souhaite son responsable. Le groupe, la direction juridique et les juristes ont tout à y gagner. Beaucoup de bonnes pratiques extérieures sont inspirantes et nos équipes ont aussi des savoir-faire et des talents à exporter. L'enrichissement est mutuel. Pour les juristes, c'est à la fois une mission gratifiante et une bouffée d'oxygène. » Les juristes sont invités à participer à des réflexions de fond et de haut niveau au sein d'instances de place : commissions, comités, clubs juridiques... C'est ainsi que 40 juristes de la CDC vont s'investir au sein de l'AFJE et de ses commissions dès cette année !

Nathalie Nutten

rejoint Valorem en qualité de directrice juridique

Elle est titulaire d'un DESS de droit du commerce international (Montpellier I, 2002) et d'un DU en contentieux international (Upec, 2011). Elle rejoint Thales Aionics en 2005, où elle a été nommée directrice juridique, puis directrice juridique et contrats GBU AVS en 2017 du groupe Thales.

Thaïs Ricard,

promue DJ groupe de Sicame Group

Thaïs Ricard est titulaire d'un master 2 de droit et ingénierie fiscale (Lyon III, 2919) et d'un mastère juriste manager international (EM Lyon, 2011). Elle a débuté sa carrière chez Euronews comme juriste corporate, en 2011, puis a été nommée *head of corporate & IP legal affairs* deux ans plus tard, avant de rejoindre Sicame Groupe en 2020, en tant que responsable juridique groupe.

Bénédicte Lenguin,

nouvelle DJ d'Alpine et membre du comité de direction de la marque

Titulaire d'un DESS de droit des nouvelles technologies et des systèmes d'information (Paris X, 2004), elle débute sa carrière de juriste chez MVM en 1999, avant de rejoindre Eurosport en 2006 comme international legal & business affairs, puis e-TF1 WAT en tant que responsable juridique. Elle est nommée responsable juridique - head of legal M&A du groupe TF1 en 2016, puis DJ adjointe innovation & digital deux ans plus tard, avant de rejoindre Unify en tant que DJ en 2019.

Tiphaine de Gaudusson

crée le secrétariat général de La Banque Postale

La Banque Postale confie à Tiphaine de Gaudusson la création du secrétariat général, regroupant les expertises des directions juridiques, affaires publiques, instances et protection des données. Elle a pour mission de renforcer les synergies entre les différentes équipes, de veiller au bon fonctionnement des processus décisionnels et de coordonner les réflexions stratégiques réglementaires transversales. Membre du comité de développement, elle est rattachée à Perrine Kaltwasser, directrice générale adjointe en charge des risques, de la conformité, du secrétariat général et de la supervision du conglomérat.



Diplômée d'HEC (1995) et d'une maîtrise de droit des affaires (Paris I, 1996), Tiphaine de Gaudusson, 48 ans, débute sa carrière dans le département banque/finance de Freshfields Bruckhaus Deringer en 1997, avant de rejoindre August Debouzy, en qualité de *counsel*, 14 ans plus tard, pour développer l'activité financement. Elle est ensuite devenue directrice juridique de GE FactoFrance en 2012, puis de FactoFrance-CMCIC Factor en 2016. Elle rejoint La Banque Postale en 2018 en tant que directrice juridique déléguée, avant d'en être nommée directrice juridique en 2020.

Marie Buisson

est promue directrice juridique de l'Ania



Marie Buisson est nommée directrice juridique de l'Association nationale des industries alimentaires (Ania). Elle prend en charge la représentation, la défense et l'accompagnement des entreprises de l'industrie agroalimentaire sur les enjeux industrie-commerce. En interne, son rôle sera de coordonner et d'animer des sujets commerciaux, juridiques et logistiques auprès des adhérents. En externe, elle aura pour mission de porter la voix des entreprises agroalimentaires auprès des différents interlocuteurs de l'Ania, comme les pouvoirs publics et les administrations.

Titulaire d'un DJCE de droit des affaires (Bordeaux, 2017), Marie Buisson débute sa carrière de juriste chez Nestlé en 2018, avant d'intégrer l'Ania l'année suivante, en qualité de responsable juridique en charge des relations commerciales.

Constance Hamelin-de Mautort,

head of legal de Caption.market

Constance Hamelin-de Mautort rejoint Caption.market, plateforme d'investissement qui permet aux fondateurs et salariés de start-up françaises d'acheter et de revendre leurs actions librement.

Titulaire d'un master 2 de droit privé général (Paris II, 2015) et d'un master of sciences en management (Essec, 2017), elle avait rejoint Jones Day en 2018.





Guillaume Vercaemer

devient directeur juridique d'Eramet



Guillaume Vercaemer rejoint le groupe minier et métallurgique Eramet en tant que directeur juridique. À ce titre, il sera membre du comité exécutif. Il succède à

Jean de L'Hermite, qui retourne au Conseil d'État.

Titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité-DJCE (Lyon 3, 1991) et d'un LLM de Georgetown University (1992), Guillaume Vercaemer débute sa carrière de juriste chez Schlumberger (1993-1996) puis Usinor (1996-2002), avant de rejoindre ArcelorMittal en 2002 où il est nommé *general counsel* M&A en 2006 et directeur juridique du groupe en 2017. Depuis 2020, il était directeur juridique et head of M&A de Framatome.

Maeva Wone-Fall

est nommée directrice compliance et du contrôle interne d'Eurazeo

Maeva Wone-Fall est titulaire d'un M2 de droit des relations économiques internationales (Cergy, 2010) et d'un M2 de droit bancaire et financier (Paris I, 2012). Elle a débuté sa carrière comme juriste chez BNP Paribas en 2012, avant de rejoindre Ewa Investment managers l'année suivante, puis Sigma Gestion en 2014, où elle a été nommée secrétaire générale un an plus tard. Elle était, depuis 2018, *general counsel* et directrice compliance et du contrôle interne d'Unigestion.

Celeste Thomasson

est la nouvelle secrétaire générale de Geodis

Geodis annonce la nomination de Celeste Thomasson, en tant que secrétaire générale du groupe, en charge des domaines juridique, assurance, conformité et audit.



Titulaire d'un doctorat de droit (Southwestern University School of Law of Los Angeles, 1993), Celeste Thomasson débute sa carrière chez Baker McKenzie en 1992, aux États-Unis, avant d'intégrer Lane Powell deux ans plus tard. *Senior counsel* chez MedPartners aux USA (1996-1998), puis au sein des Laboratoires Fournier en France (1999-2002), elle rejoint Safran en tant que responsable juridique, en 2002. Elle est promue *senior VP* et *general counsel* de Safran USA en 2008, puis nommée vice-présidente des affaires juridiques de Safran, deux ans plus tard. En 2014, Celeste Thomasson prend les fonctions de présidente et directrice générale de MorphoTrak (filiale de Safran) et rejoint le directoire de Zodiac Aerospace en 2018. Directrice générale de Safran Seats UK en 2019, elle devient, l'année suivante, vice-présidente exécutive, secrétaire générale et présidente du comité d'éthique du groupe Safran.

Francis Vicari

promu directeur juridique de Crédit Agricole

Alors qu'il occupait le poste en intérim depuis quelques mois, Francis Vicari prend désormais officiellement la relève de Pierre Minor à la direction juridique de Crédit Agricole SA et de ses filiales. Il est nommé directeur juridique au sein du pôle pilotage, placé sous la responsabilité de Jérôme Grivet, directeur général adjoint. À ce titre, il intègre le comité de direction de Crédit Agricole SA.



Francis Vicari, âgé de 58 ans, est titulaire d'un DEA en droit européen (Nancy II, 1986) et d'un DEA en droit anglais et américain des affaires (Paris I, 1988). Il a effectué l'ensemble de sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Il a commencé en 1989 comme juriste chez Union d'Etudes et d'Investissements (UI), avant d'être nommé directeur juridique en 2000. Il a rejoint la direction des affaires Juridiques de Crédit agricole SA en 2005 et est devenu responsable de l'unité développement du groupe en 2008. Il assurait, depuis juin 2021, l'intérim du poste de directeur juridique.



Patrimoine informationnel : un actif précieux à protéger et à valoriser

Le patrimoine informationnel, notion complexe et parfois sous-estimée par les entreprises, est exposé à de nombreuses menaces. Heureusement, les juristes d'entreprise veillent ! Pourquoi ? Comment ? Quelles sont les bonnes pratiques ? Éléments de réponse avec les experts de la commission Digital Data de l'AFJE.

Protection du patrimoine informationnel de l'entreprise

Traiter du patrimoine informationnel de l'entreprise ? Une gageure ! Se dressant tel l'Everest à gravir, le sujet réclame une bonne dose d'humilité ou d'inconscience ; quelques juristes ont accepté de relever le défi dans ce numéro. Explications.

PAR CATHERINE ROBERT

à propos de



CATHERINE ROBERT

Catherine Robert est aujourd'hui directrice juridique Digital, IP, Data Société au sein de NHOOD Holding (société de services immobiliers), après avoir créé le pôle d'expertise du groupe Auchan. Digitalisation de galeries marchandes, lancement de la marque NHOOD et du comité de marques, marketplace B2B à ouvrir prochainement... sont quelques-uns des sujets qui l'occupent. Catherine Robert fait partie des experts de la commission Digital data de l'AFJE.

Au-delà de l'approche juridique du patrimoine évoquant (i) un ensemble de droits et obligations actuels et futurs détenus par une même personne et (ii) de la notion de valeur économique qui peut être positive -l'actif- ou négative -les dettes-, l'acception courante du dictionnaire de la langue française élargit la notion à tout ce qui peut être considéré comme une richesse aliénable et transmissible ou un bien propre, obtenu par héritage ou hérédité.

DIVERSES APPROCHES

L'optimisme nous pousse à ne retenir du patrimoine que son aspect positif dans l'étude que nous en ferons, c'est-à-dire la somme des composants susceptible de générer de la valeur pour l'entreprise, sans en être chacun nécessairement pourvus de façon intrinsèque. Selon la nature de l'activité, certaines entreprises, tel le manager d'un sportif de haut niveau, ont de leur patrimoine informationnel une conscience très aiguë ab initio, en opérant avant même la détermination finale de ses contours une catégorisation précise, prenant la mesure de son potentiel et mettant tout en œuvre pour le faire fructifier et le protéger de toute atteinte : cahiers de laboratoires, dépôts sous séquestre, classification et chiffrement, mise au secret, etc. Une telle conscience peut parfois confiner à la pathologie

lorsque toute information émise ou reçue par l'entreprise est considérée par elle comme du patrimoine et donner lieu à quelques névroses ou problème d'infobésité peu RSE compatible.

Pour d'autres acteurs, s'apparentant davantage à des gens de bonne volonté et vaguement bohèmes, la notion même de patrimoine informationnel a du mal à être entendue : la terminologie a des odeurs poussiéreuses de bibliothèque d'un autre siècle, des relents de processus lents et indigestes gênant l'action et contrecarrant l'immédiateté adaptée au mode agile, avec une utilité non démontrée. Et c'est ainsi que les secrets d'affaires s'ouvrent à tous les vents dans le wagon d'un TGV, que les stratégies d'entreprise peuvent se retrouver exposées sur le net, permettant alors aux concurrents attentifs de s'enrichir et d'ajuster leurs propres stratégies.

Entre les deux approches diamétralement opposées, et pour ne pas nous perdre dans les méandres d'un sujet qui pourrait devenir tentaculaire, nous avons choisi de nous intéresser à ce patrimoine en nous arrêtant sur quelques grandes étapes de son cycle de vie, comme des parents veillant au bon développement d'un enfant : depuis sa gestation à son support en cas d'agression, en passant par la mise en place de garde-fous destinés

à lui éviter certains écueils ou prises de risques au cours de son existence.

ET LE DIGITAL LÀ-DEDANS NOUS DIREZ-VOUS ?

Tout est affaire d'époque : les premiers inventeurs n'ont pas attendu l'ère numérique (la fameuse "quatrième révolution") pour imaginer, développer et faire fructifier leur patrimoine informationnel. À changement d'époque, changement de paradigme : les textes récents intiment aux entreprises le principe d'*accountability* que l'on retrouve notamment dans le RGPD et dans le secret des affaires, ce qui suppose qu'elles aient pris conscience de la valeur de leurs informations, qu'elles se soient responsabilisées en les identifiant, en les classifiant, en calibrant des mesures de protection adaptées à leur criticité et à la probabilité des risques qu'elles auront identifiés. Ceci pour être recevables dans les actions contentieuses qu'elles engageraient, et crédibles dans les contrôles qu'elles subiraient.

Toute information ne relève certes pas du patrimoine susceptible de fructifier pécuniairement. Mais toute information, à l'ère numérique, est une donnée dont le traitement (collecte, classement, diffusion, transfert, visualisation, archivage, suppression, etc.) est généralement numérique. D'où il s'ensuit

que la moindre faille sur les outils digitaux de ce traitement peut ouvrir une brèche permettant la fuite de ces données, ou l'accès non autorisé à d'autres données plus sensibles, relevant du patrimoine informationnel entendu comme générateur ou susceptible de générer un revenu pour l'entreprise. Ces atteintes occasionnent pour leur propriétaire des dommages directs ou collatéraux réparables – ou pas : que vaut un secret d'affaires divulgué et reproductible ? Une invention tombée dans le domaine public par négligence ? Une stratégie commerciale offensive accessible à tous les concurrents avant sa mise en œuvre, des chiffres permettant un benchmark de rentabilité ? Pour ceux qui les reçoivent comme une manne, c'est de l'or, non rétribué à son juste prix. Pour ceux qui subissent leur perte, c'est peut-être le début de la fin. C'est donc aussi pour prévenir, minimiser ou sanctionner ces atteintes que la mise en œuvre de mesures digitales prend tout son sens, le digital prenant alors la forme d'un filet de protection indispensable pour que le patrimoine informationnel de l'entreprise, combiné à ses autres actifs, puisse continuer de croître et prospérer. En espérant vous avoir donné l'envie de faire la connaissance de notre beau bébé patrimonial, nous vous proposons de nous suivre dans ce feuilleton à épisodes, pour partager avec nous quelques-unes de ses étapes de croissance. ■

Les textes récents intiment aux entreprises le principe d'*accountability*, ce qui suppose qu'elles aient pris conscience de la valeur de leurs informations, qu'elles se soient responsabilisées en les identifiant, en les classifiant, en calibrant des mesures de protection adaptées à leur criticité et à la probabilité des risques qu'elles auront identifiés.



Patrimoine informationnel de l'entreprise : objet identifié ou OVNI ?

Avant de s'interroger sur la protection du patrimoine informationnel d'une entreprise, encore faut-il s'entendre sur le sens de l'expression. La notion de patrimoine renvoie à celle de valeur ou de valorisation. En quoi une information pourrait-elle être en lien avec cette valeur patrimoniale ? Tour d'horizon de la question.

PAR CATHERINE ROBERT

à propos de



CATHERINE ROBERT

Catherine Robert est aujourd'hui directrice juridique Digital, IP, Data Société au sein de NHOOD Holding (société de services immobiliers), après avoir créé le pôle d'expertise du groupe Auchan. Digitalisation de galeries marchandes, lancement de la marque NHOOD et du comité de marques, marketplace B2B à ouvrir prochainement... sont quelques-uns des sujets qui l'occupent. Catherine Robert fait partie des experts de la commission Digital data de l'AFJE.

1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION : DE L'OBJET IDENTIFIÉ À L'OBJET INEXISTANT

Tout est-il patrimoine protégeable ? De façon évidente, plusieurs catégories d'items, répertoriés par différents Codes, peuvent prétendre à la définition de patrimoine informationnel participant de la valeur de l'entreprise elle-même :

- Propriété intellectuelle que l'on peut revendiquer du fait même de la création (toutes œuvres de l'esprit portant l'empreinte de la personnalité de leur auteur) sous nos latitudes mais qui peuvent requérir dans d'autres États un dépôt de copyright auprès d'un office ad-hoc ;
- Propriété industrielle conférant un titre de propriété et un monopole : peut avoir une durée de protection temporaire du fait des dispositions légales (brevet, certificats d'utilité, dessins et modèles...) ou du fait de la volonté de son propriétaire (marques indéfiniment renouvelables, par principe mais que l'on peut abandonner à échéance...);
- Droits voisins et droits sui generis (droit des producteurs de bases de données, sous réserve de prouver les investissements réalisés...);
- Savoir-faire (mis en pratique dans le cadre de la franchise par exemple);
- Secrets d'affaires.

D'autres catégories, expressément exclues par les Codes du bénéfice d'une protection, peuvent poser question : méthodes

mathématiques, algorithmes, process... Des États non européens (États-Unis principalement) en admettent pourtant l'appropriation au travers de brevets, de dépôts de copyright. Ce qui vaut sur un continent ne vaut pas forcément sur un autre. D'où une protection qui peut s'avérer hybride pour un même objet.

La protection optimale du patrimoine informationnel de l'entreprise passe ainsi par une stratégie territoriale selon les États où sera implantée une entreprise internationale, en tenant compte des options juridiques possibles. Même dans les pays où la protection n'est en théorie pas recevable, les praticiens du Droit se livrent parfois à une gymnastique de haute voltige pour protéger –malgré une impossibilité théorique de le faire– des concepts ou productions (algorithmes par exemple) que l'entreprise considère comme des actifs majeurs, en considération du temps passé, des ressources et investissements alloués à leur développement, et du gain potentiel qu'ils représentent : attractivité auprès de la clientèle ou positionnement concurrentiel qui peut même conduire à déposer en masse des brevets leurre, destinés à occuper le terrain et freiner la concurrence, le temps de la procédure.

Au-delà de ces pratiques et de celles visant à s'approprier indéfiniment les fruits d'inventions (patents pools et patent trolls),

a priori seule l'idée n'ayant reçu aucun début de formalisation, classiquement dite "de libre parcours" par principe non appropriable ne devrait pas pouvoir être revendiquée comme patrimoine informationnel. Or, la pratique voit fleurir nombre de tentatives exorbitantes de certaines entreprises au sein de "Non Disclosure Agreement" ou leurs clauses de confidentialité pour s'en attribuer le monopole. Veiller à la protection d'un patrimoine ne consiste pas à monopoliser indûment ce qui ne peut l'être.

À côté des "objets identifiés" auxquels peut se rattacher un titre de propriété palpable et facilement actionnable en justice et des autres objets expressément exclus d'une protection juridique, figure tout un continent d'"objets non identifiés" dont la valeur découle soit de leur usage, soit de leur importance pour l'entreprise propriétaire : process plus ou moins documentés, documentations, données non structurées, historique... sans valeur intrinsèque lorsqu'ils sont pris de façon isolée, et auxquels nuls droits d'auteur ne peuvent être attachés, du moins dans nos contrées européennes ; ils peuvent pourtant représenter des informations vitales pour l'entreprise et son fonctionnement optimal. Assurer la transmission du savoir-faire détenu par certains employés clés, opérer une conservation ou un transfert de la mémoire vive est essentiel. Les experts du

M&A le savent bien : sécuriser le patrimoine informationnel d'une entreprise rachetée est crucial. Acquérir les titres ne suffit pas pour garantir la pérennité de son succès, lorsque l'histoire, la culture et le savoir-faire en sont les ingrédients clés.

2 DES MESURES DE PROTECTION APPROPRIÉES ET PROPORTIONNÉES

Après ce tour d'horizon très large du patrimoine informationnel, la tâche de sa protection s'avère complexe, car tributaire de la nature même des différentes composantes dudit patrimoine. Un élément palpable et visible d'une part ne s'appréhendera pas de la même façon que la partie impalpable et secrète.

Au-delà de la sécurisation à rechercher par dépôt auprès d'un organisme officiel (dépôt de brevet par exemple avant divulgation qui en interdirait l'appropriation) le cas échéant, la difficulté de protection du patrimoine informationnel réside dans la préservation de ce qui :

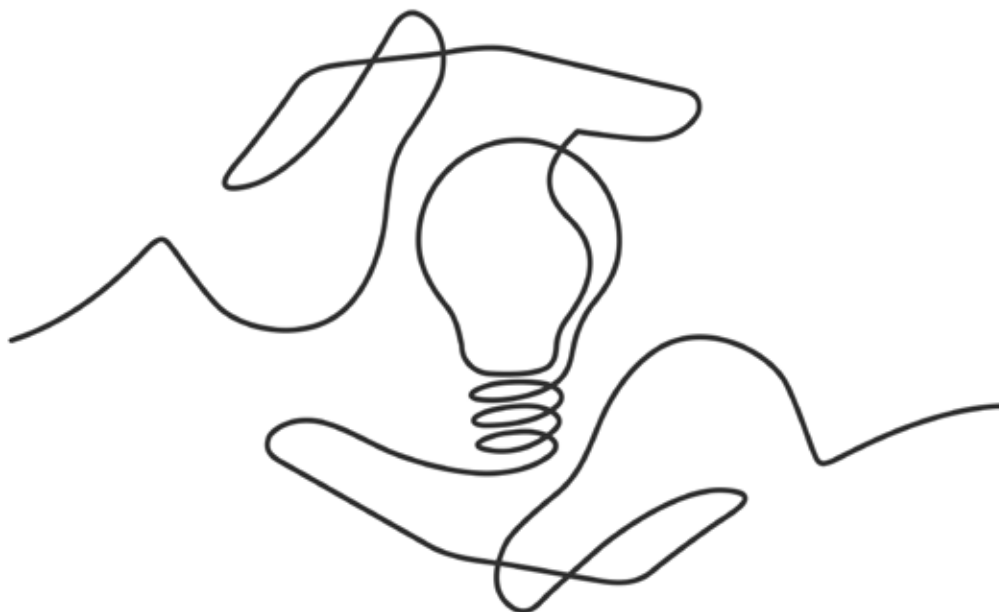
- a un caractère relativement volatil et n'est pas conservé sur un support répertorié dont il serait possible de reproduire la copie ou d'obtenir un duplicata,
- dénaturé (par le biais d'une intrusion dans un système d'information par exemple) ou divulgué publiquement, déprécierait en tout

ou partie la valeur de l'entreprise. Imaginons un instant la valeur de Coca-Cola après la divulgation de sa recette secrète ou une cyberattaque modifiant de façon fantaisiste les algorithmes de Google ?!

Un autre pan indispensable à la sécurisation du patrimoine informationnel consiste en une appropriation suffisante, par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des contraintes applicables à un patrimoine informationnel. On se souviendra de la vente de fichiers clients annulée en 2013 par la Cour de Cassation au motif que son absence de déclaration lui interdisait d'être "dans le commerce juridique". De la même façon, le non-respect des règles d'opt'in / opt-out dans la gestion marketing des données personnelles, ou de *securization by design* des fichiers, ont également un impact direct sur la valorisation des bases de données, une non-conformité pouvant affecter leur exploitabilité et jusqu'à leur existence.

En quoi le juriste digital peut-il aider à renforcer cette protection ?

GED, archivage numérisé, encodage, RFP... sont autant de techniques propres à tracer le patrimoine que l'on veut protéger : le rôle du juriste dans l'identification et la classification des data mais aussi dans la compréhension et le choix des techniques à privilégier selon l'objectif assigné, est indéniable. Il s'agit



Le secteur bancaire se transforme. Vous êtes juriste.

Transformez-vous

Une formation 100 % en ligne

pour devenir

juriste augmenté secteur bancaire

certifié EDHEC "ALLL 1"



7 modules vidéos



14 heures de cours
à votre rythme



70 questions/réponses
par des intervenants reconnus

UNE FORMATION
CERTIFIANTE
« FLASH CAMPUS »
DISPONIBLE **EN LIGNE** SUR
LEJURISTEDEDemain.COM



En partenariat avec

 **LEGAL SUITE**
GRUPE SEPTED

d'éviter des pertes de temps et d'énergie ou au contraire, d'imaginer des solutions innovantes et pragmatiques pour assurer une protection là où elle paraît improbable. Partenaire incontournable, expert des PRA, PCA, crash test, tests d'intrusion et autres acronymes, la DSI peut apporter à une entreprise peu familière des process des méthodes et outils permettant d'anticiper la perte ou la détérioration de son patrimoine informationnel.

Pour une utilisation optimale des outils digitaux permettant de renforcer la protection du patrimoine de l'entreprise, idéalement l'action de la direction juridique devrait suivre plusieurs lignes directrices :

- implication a minima dans les axes stratégiques de l'entreprise, de façon à avoir une veille pertinente et en corrélation avec ceux-ci ;
- avoir un positionnement et une voix qui portent : toute évolution légale impactant les choix de l'entreprise devrait faire l'objet d'une alerte spécifique. Par exemple, la recevabilité d'actions judiciaires pour sanctionner le piratage de secrets d'affaires est désormais subordonnée à la démonstration des précautions prises par le demandeur lui-même pour protéger son patrimoine ; l'action d'un producteur de bases de données n'a des chances de prospérer que s'il apporte la preuve de ses investissements ; la bonne foi d'un responsable de traitement se mesure à l'aune du principe d'*accountability*, etc. ;
- être associée par les décideurs à la cartographie des risques/opportunités ou lors d'un plan de transformation induit par de nouvelles contraintes légales (RGPD, Loi Sapin II, RSE...), et participer à la conduite du changement ;
- diffuser une sensibilisation aux décideurs concernés pour bénéficier d'un sponsoring fort ;
- travailler avec des "sachants" du métier et de la DSI pour en retirer des préconisations appropriées et en déduire des plans d'action concrets pour l'entreprise, en étant suffisamment à l'écoute de l'évolution du

digital pour challenger les technologies proposées (blockchain ? IA ? cryptage... ?). L'évangélisation et les déboires des autres entreprises, relayés médiatiquement ne suffisent pas toujours à changer les mentalités et le confort d'habitudes bien rodées. Augmenter la culture d'une approche par le risque pour prévenir plutôt que guérir, poser des garde-fous et mettre des verrous techniques contraignants le temps que l'entreprise dans son ensemble s'approprie une nouvelle façon de fonctionner pourrait être vertueux. Faire comprendre les enjeux des jurisprudences et des évolutions des contraintes est nécessaire.

Pour jouer pleinement un rôle de "business partner" et gagner en crédibilité, les juristes du digital se doivent d'être en veille de façon à créer les réflexes propres à accompagner l'entreprise dans son développement digital - idéalement en étant identifié comme contributeurs des premières heures. L'écoute que recevra le juriste est toutefois fonction du niveau de maturité digitale des entreprises, des décideurs clés, et du positionnement de la direction juridique dans l'organigramme.

Bien que la crise sanitaire ait créé un électrochoc conduisant de nombreuses entreprises à s'intéresser de plus près aux moyens digitaux de leur survie, toutes les entreprises ne sont pas encore égales dans la compréhension des mesures propres à renforcer leur sécurisation. Des kits de sensibilisation et un éventail d'outils et bonnes pratiques pourraient à cet égard être utilement diffusés par les CCI, pouvoirs publics et fédérations professionnelles pour aider les entreprises qui en ont besoin à monter en expertise sur ce sujet.

Une piste pour de futurs partenariats de l'AJFE ?

Dans l'intervalle, nos experts vous proposent 10 leviers concrets, directement applicables dans votre entreprise, pour prévenir les atteintes à son patrimoine informationnel (lire p. 24). ■

Les experts du M&A le savent bien : sécuriser le patrimoine informationnel d'une entreprise rachetée est crucial. Acquérir les titres ne suffit pas pour garantir la pérennité de son succès, lorsque l'histoire, la culture et le savoir-faire en sont les ingrédients clés.

Cyberattaques : quel est le rôle du juriste ?

Le développement des solutions numériques expose l'entreprise aux risques de cyberattaques, comme celles de type ransomware qui se multiplient au niveau mondial. Ainsi, la sécurité des outils numériques devient une préoccupation croissante pour les entreprises. La direction des systèmes d'information (DSI) en interne ou en externe, est en première ligne, mais elle ne doit pas être seule dans ce combat. Le juriste d'entreprise peut prendre part à ce cette véritable guerre numérique ! Comment ? Éléments de réponse.

PAR STÉPHANE BOUILLEAUX

à propos de



STÉPHANE BOUILLEAUX

Stéphane Bouilleaux est responsable juridique et DPO du groupe AP2C (AP2C Expertise-comptable / AP2C Audit / AP2C Centre d'affaire / AP2C Formation).

Il est également un expert de la commission Digital data de l'AFJE.

Tous les services de l'entreprise doivent prendre conscience des cyber-risques et se tenir prêts à répondre en cas d'attaque.

Comme nous le détaillerons ci-après, le juriste joue également un rôle important qu'il convient de ne pas négliger. Le numérique, c'est aussi du droit, domaine de compétence par excellence du juriste.

DÉCOUVERTE DE LA CYBERATTAQUE

C'est en principe la DSI interne ou externe qui détecte la cyberattaque. La priorité est à ce moment d'identifier et de stopper l'attaque. Un rapport technique doit être établie par la DSI ou par un tiers, indiquant une description de la faille de sécurité avec les conséquences sur les systèmes d'information et les correctifs apportés. Ce document est important car il permet une documentation de la faille de sécurité. Le juriste est informé de l'évolution de la situation.

QUALIFICATION JURIDIQUE DE LA CYBERATTAQUE EN DROIT PÉNAL

Le juriste à ce stade doit travailler sur la qualification juridique de la cyberattaque et ne doit pas oublier le volet pénal. En effet, il convient de rappeler que le droit pénal réprime les atteintes aux STAD (système automatisé de traitement de données).

Sont des infractions pénales :

- L'accès frauduleux à un STAD et le maintien dans un STAD (art. 323-1 du Code pénal) ;
- L'atteinte volontaire au fonctionnement d'un STAD (art. 323-2 du Code pénal) ;
- L'atteinte volontaire aux données : altération, introduction, extraction, détention, reproduction et transmission de données d'un STAD ou dans un STAD (art. 323-3 du Code pénal) ;
- Le moyen de commettre les précédents infractions (art. 323-4 du Code pénal) ;
- L'association de malfaiteurs en vue de commettre ces infractions (art. 450-1 du Code pénal).

Il convient ensuite de décider si une plainte pénale est déposée auprès du service compétent. L'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) recommande aux entreprises touchées de porter plainte. La gestion de la communication sera également importante notamment en cas de "fuite" dans la presse. Il est conseillé de mettre en place dans l'entreprise un plan de gestion de crise et de réaliser des tests. Le juriste doit être associé aux équipes sur le plan de gestion de crise mis en place.

QUALIFICATION EN DROIT DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Le juriste doit également analyser à la lecture du rapport d'audit de la DSI, si la cyberattaque

a entraîné une violation de données à caractère personnel. Il est rappelé que l'article 4.12 du RGPD définit une violation de données à caractère personnel comme « une violation de la sécurité entraînant, de manière accidentelle ou illicite, la destruction, la perte, l'altération, la divulgation non autorisée de données à caractère personnel transmises, conservées ou traitées d'une autre manière, ou l'accès non autorisé à de telles données ». En fonction de la gravité et du risque de cette violation sur les données personnelles, le responsable de traitement, doit notifier à la Cnil la violation de sécurité, si possible dans les 72 heures après avoir pris connaissance des faits (art. 33 RGPD). La notification s'effectue sur le site internet de la Cnil, qui dispose d'un téléservice sécurisé dédié (voir encadré ci-contre).

Elle doit contenir à minima les éléments suivants :

- la nature de la violation ;
- les catégories et le nombre approximatif des personnes concernées ;
- les catégories et le nombre approximatif de fichiers concernés ;
- les conséquences probables de la violation ;
- les coordonnées de la personne à contacter (DPO ou autre) ;
- les mesures prises pour remédier à la violation et, le cas échéant, pour limiter les conséquences négatives de la violation.

Il convient de mettre à jour le registre des violations de données qui devra contenir :

- la nature de la violation ;
- les catégories et le nombre approximatif des personnes concernées ;
- es catégories et le nombre approximatif de fichiers concernés ;
- les conséquences probables de la violation ;
- les mesures prises pour remédier à la violation et, le cas échéant, pour limiter les conséquences négatives de la violation ;
- le cas échéant, la justification de l'absence de notification auprès de la Cnil ou

d'information aux personnes concernées.

Enfin, si la faille de sécurité emporte des risques élevés sur des données à caractère personnel, il convient de communiquer aux personnes concernées (art. 34 RGPD).

La notification aux personnes concernées doit à minima contenir et exposer, en des termes clairs et précis, les éléments suivants :

- la nature de la violation ;
- les conséquences probables de la violation ;
- les coordonnées de la personne à contacter (DPO ou autre) ;
- les mesures prises pour remédier à la violation et, le cas échéant, pour limiter les conséquences négatives de la violation.

La Cnil précise dans ses recommandations « qu'elle doit être complétée, dès lors que cela est nécessaire, de recommandations à destination des personnes pour atténuer les effets négatifs potentiels de la violation et leur permettre de prendre les précautions qui s'imposent ».

CONSÉQUENCES EN DROIT DES CONTRATS ET DES ASSURANCES

Le juriste doit analyser si la cyberattaque résulte d'une faute d'un co-contractant ou d'un tiers. Dans cette hypothèse, il conviendra d'agir sur le fondement de la responsabilité contractuelle ou extracontractuelle pour obtenir une réparation du préjudice subi. Nous constatons ici l'importance d'intégrer dans les contrats, une clause sur la responsabilité en cas de violation des données à caractère personnel. Il faut également contacter et déclarer le sinistre auprès de la compagnie d'assurance. La couverture des risques cyber doit faire partie des risques couverts par le contrat. Pour conclure, nous avons démontré l'importance du juriste et de sa capacité à travailler en équipe avec la DSI, le DPO et les autres services de l'entreprise, pour une meilleure protection du patrimoine numérique de l'entreprise. ■

zoom

À bookmarker !

Pour tout savoir sur la cybersécurité, direction le site Internet de l'ANSSI : www.ssi.gouv.fr

Pour notifier une violation des données personnelles : <https://notifications.cnil.fr/notifications/index>

10 leviers pour prévenir les atteintes au patrimoine informationnel et le protéger

Tout au long des projets qui animent nos entreprises, la protection du patrimoine informationnel est un enjeu majeur. Et ce, quel que soit le cycle de vie de ces projets, dès la collecte d'informations (exploitables et licites), en passant par leur utilisation (conformes aux droits de propriété, d'usages, aux clauses contractuelles et aux réglementations existant(e)s), jusqu'à leur aboutissement (valorisation des résultats, protection du savoir-faire, etc.). Passage en revue des bonnes pratiques pour protéger cet actif immatériel, dont la valeur n'est plus à démontrer.

PAR MARIE D'ANTIN ET JENNIFER MURSCHEL

à propos de



MARIE D'ANTIN



JENNIFER MURSCHEL

Marie d'Antin est juriste Digital au sein de la direction des Affaires juridiques de la compagnie TotalEnergies. Elle fait partie des experts de la commission Digital Data de l'AFJE.

Jennifer Murschel est responsable juridique Digital Et Data chez Decathlon. Elle est cofondatrice de la commission Legal Ops de l'AFJE et membre de la commission expert Digital data.

1 FAIRE L'INVENTAIRE DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL DE L'ENTREPRISE

Déterminer les éléments porteurs de valeur pour l'entreprise nous semble être une première étape cruciale mais pas toujours évidente, surtout lorsque le patrimoine informationnel d'une entreprise est constitué d'éléments immatériels tels que des bases de données, des droits de propriété intellectuelle, des logiciels, de savoir-faire, etc.

Cet inventaire est le plus souvent réalisé dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions mais il mériterait d'être conduit en dehors, pour permettre aux entreprises de recenser et mieux valoriser leurs assets. À titre d'illustration, répertorier les logiciels existants permettra de s'interroger par la suite sur leur gouvernance en termes de droits de propriété ou d'usages et d'établir une stratégie d'open source. Cette classification ne peut cependant être réalisée sans prendre en compte le type de données concernées et les risques qui y sont associés.

2 IDENTIFIER LES RISQUES

Établir la matrice des risques juridiques et opérationnels permettra de déterminer quels sont les "points faibles" à consolider ainsi que les forces du périmètre d'activité et de la gestion de ces risques. Savoir identifier leur impact et leur probabilité permettra de prioriser les sujets et d'y dédier des ressources lorsqu'aucun plan d'action ne permet de les maîtriser.

Il existe plusieurs types de risques qui pourront être répertoriés en fonction du degré de sensibilité des données :

- risques d'atteinte à l'image (ex. si l'entreprise n'est pas titulaire des droits sur un logiciel qu'elle utilise) ;
- risque financier (ex. pertes financières en cas de divulgation d'informations) ;
- risque juridique (ex. action en contrefaçon de droits de propriété intellectuelle), etc.

Répertorier les risques permettra ainsi d'initier une réflexion sur la stratégie à mener afin de protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise avec les outils adaptés, sans pour autant freiner l'innovation.

3 CLARIFIER LA GOUVERNANCE EN TERMES DE PROPRIÉTÉ DES ASSETS IMMATERIELS

Plusieurs questions peuvent se poser pour établir une gouvernance adaptée :

- Quels types de données sont concernées ?
- Quel est le statut de l'entreprise ou de ses salariés (titulaire, co-titulaire, utilisatrice) ?
- Que peut-on céder librement ? Quels sont les assets qui ne peuvent pas être partagés ?
- Que souhaite-t-on protéger concrètement ?

Définir ces éléments en amont permet d'avoir les idées claires sur l'objectif à poursuivre. Dans un monde de plus en plus ouvert, tout protéger n'est pas toujours la solution idéale pour l'entreprise. À l'inverse, identifier les éléments devant faire l'objet d'une protection renforcée est essentielle pour éviter les risques précités. Une collaboration entre les équipes juridique et techniques peut s'avérer utile pour élaborer des règles de gouvernance adaptées et réalistes en fonction des éléments identifiés (par exemple pour déterminer si le code source a été développé en interne ou en collaboration avec un tiers et déterminer ensuite la stratégie à adopter).

4 RÈGLES DE PARTAGE DE L'INFORMATION ET CLASSIFICATION

Une fois l'objectif en tête, la sécurisation des informations et des données passe nécessairement par une classification de ces dernières. En fonction du type de données concernées, à chaque niveau de classification (ex. accès public, restreint, confidentiel, etc.) doit être associé un niveau de protection et des règles de diffusion spécifiques.

À chaque nouveau projet, une analyse plus spécifique peut être réalisée en interne avec les interlocuteurs pertinents pour déterminer notamment :

- le niveau de sécurité à mettre en place en fonction de la sensibilité des données selon la classification précitée, du contexte, etc. ;
- la durée de conservation des données au regard de cette classification ;
- les formalités juridiques à engager en cas de traitement de données personnelles.

Si la société le permet, il peut être pertinent de mettre en place un réseau avec des relais en interne pour appliquer les règles prédéterminés (juridiques, données personnelles, sûreté du patrimoine informationnel et sécurité des systèmes par exemple).

5 SENSIBILISER

Sensibiliser les salariés aux sujets permettant d'éviter l'atteinte du patrimoine est la première arme pour éviter les défaillances humaines. Qu'il s'agisse de formations portant sur les bonnes pratiques contractuelles, la gestion de ressources externes ou de la prévention des risques en termes de cybersécurité, les sensibilisations peuvent être multiples.

La mise en place de campagnes de phishing permet, par exemple, d'accroître la vigilance des salariés : à l'issue des tests, ils sont en effet informés des risques existants et peuvent prendre conscience de la manière dont ils sont susceptibles d'être trompés. D'autres types de formations peuvent être envisagées, notamment sur l'usage des données de tiers, le stockage des informations, etc.

6 LES CONTRATS ET LE RISQUE TIERS

Lors des discussions autour d'un contrat, il est nécessaire de prévoir les bonnes dispositions pour vous protéger en cas de défaillance du cocontractant, mais il peut également être utile d'évaluer son niveau de maturité face aux types de sujets que vous présentez.

à lire

Un guide pratique pour ne pas opposer sécurité et externalisation L'ANSSI met à disposition gratuitement le guide *Maîtriser les risques de l'infogérance*. L'un des objectifs est de fournir un ensemble de clauses types ainsi qu'une base d'exigences de sécurité, à adapter et personnaliser en fonction du contexte particulier de chaque projet d'externalisation. Scannez ce QR Code pour y accéder.



L'ASSISTANT INCONTOURNABLE DES DIRECTIONS JURIDIQUES DANS LA RÉDACTION DE VOS ACTES ET CONTRATS

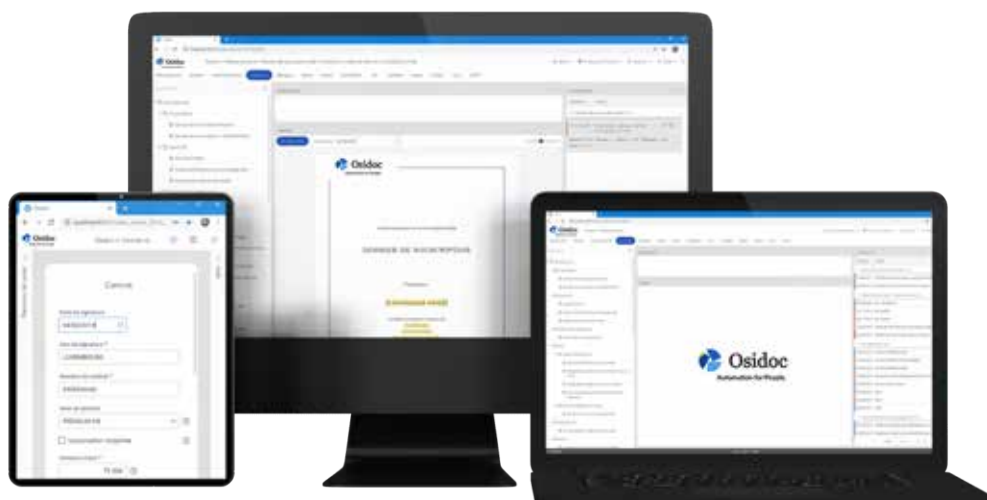


Osidoc

Automation for People.

DE VOTRE MODÈLE LE PLUS SIMPLE AU PLUS COMPLEXE, OSIDOC PERMET :

- l'optimisation de votre temps de travail
- la suppression de vos tâches chronophages
- la fluidité dans vos processus juridiques
- la conformité de vos documents
- une solution organisationnelle pour les LegalOPS



NOUS CONTACTER :

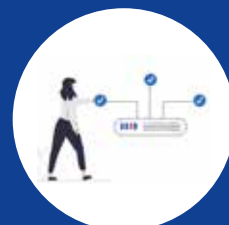
hello@osidoc.com
+33 1 84 20 90 99

EN SAVOIR PLUS :

www.osidoc.com



Paramétrez vos modèles de document et définissez les droits de vos utilisateurs



Construisez votre parcours de validation



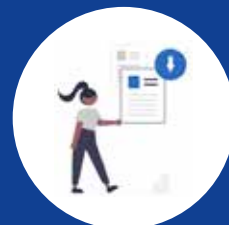
Connectez Osidoc avec toutes vos applications métiers, plus aucune ressaisie



Assurez la conformité de vos documents au niveau opérationnel



Sécurisez vos contenus tout au long du parcours de saisie



Utilisez également Osidoc comme générateur de documents en masse

Bien entendu, l'autre enjeu est de clarifier dès le départ la propriété des livrables et des données, les éventuelles licences cédées, etc. Ces points peuvent également être encadrés dans les contrats avec des tiers (contrats d'expérimentation, NDA, etc.) pour sécuriser l'usage des données et des éléments de propriété (clause de délimitation des droits, clause de confidentialité, etc.).

7 AVOIR UN PLAN D'ASSURANCE SÉCURITÉ

Il apparaît aujourd'hui indispensable de se munir d'un plan d'assurance sécurité à communiquer à ses clients mais également à ses fournisseurs. L'intérêt est de pouvoir acter d'un minimum de garanties nécessaires en fonction de la criticité des outils et d'encadrer les accès que votre cocontractant pourrait avoir. Attention à ne pas faire l'erreur de le limiter à vos prestataires informatiques, car ce ne sont pas les seuls à avoir accès à votre SI.

L'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) propose un guide d'externalisation (voir encadré ci-contre) comprenant un plan d'assurance sécurité qui constitue une bonne base pour ceux qui souhaiteraient se lancer dans cette tâche avec leur responsable sécurité informatique. Ce plan peut facilement être intégré en annexe des contrats avec des tiers.

8 LES BONS OUTILS

L'utilisation d'outils adaptés peut permettre de répondre à deux besoins :

- détecter les vulnérabilités de votre système d'information pour les prévenir en amont ;
- effectuer un suivi en aval.

Dans le premier cas, il est possible de mettre en place un service de surveillance de toutes les couches du Web afin de détecter des failles et fuites de données. Les services de "bug bounty" permettent

de se mettre en relation avec un réseau de hackers éthiques. Ils sont de plus en plus visibles et utilisés par les entreprises qui n'hésitent pas à communiquer sur leur partenariat et les réussites, moyennant des primes.

Le second type de besoins peut être couvert par de nouveaux outils de chiffrement ou via l'utilisation de fonctionnalités déjà existantes dans certains outils et parfois méconnues tel que les tags de documents qui permettent de restreindre les accès.

9 AUDITER

La mise en place d'audits internes est un bon moyen de vérifier la mise en application des règles de gouvernance sur lesquelles vous avez travaillé si dur. En lien avec notre point précédent, ils peuvent évidemment être conduits à l'aide d'outils permettant de scanner et de tester la sécurité des solutions digitales développées en interne. Cela est d'autant plus vrai pour l'audit externe dont la mise en œuvre n'est pas toujours réalisée en pratique...

10 RESTER EN VEILLE ET CONNECTÉS

Notre dernier levier serait de prévoir une veille technologique et de cybersécurité, en concertation avec d'autres juristes externes pour bénéficier de leur retour d'expérience. Une veille interne nous semble également indispensable compte tenu de l'évolution constante de ces sujets (projets de règlements européens sur l'IA, Data Governance Act, Data Act, etc.).

Ces 10 leviers constituent une première approche synthétique des éléments qui nous semblent devoir être appliqués par les entreprises pour préserver leur patrimoine informationnel mais n'hésitez pas à contacter notre groupe d'experts du digital à l'adresse digitaldata@afje.org pour échanger sur un point plus précis en lien avec ce sujet. ■

Lors des discussions autour d'un contrat, vous pouvez non seulement prévoir les bonnes dispositions pour vous protéger en cas de défaillance du cocontractant, mais aussi évaluer son niveau de maturité face aux types de sujets que vous présentez.

Sanctions contre la Russie : un défi réglementaire !

Adoptées sur le fondement de l'article 215 du traité FUE, les mesures restrictives, ou plus communément les sanctions, ne sont pas une nouveauté dans le paysage réglementaire de l'UE. Depuis des années, de telles mesures ont été prises en rapport avec des pays tiers comme la Corée du Nord ou l'Iran. La Russie, elle, était déjà visée par un certain nombre de mesures restrictives économiques dès 2014, à la suite de l'annexion de la Crimée. Cependant, depuis l'invasion de l'Ukraine en février 2022, les mesures restrictives ont pris une dimension sans précédent.

PAR PHILIPPE-EMMANUEL PARTSCH, PASCHALIS PASCHALIDIS ET BJÖRN TEN SELDAM

à propos de



PHILIPPE-EMMANUEL PARTSCH



PASCHALIS PASCHALIDIS



BJÖRN TEN SELDAM

Philippe-Emmanuel Partsch est *EU financial and competition law partner* chez Arendt & Medernach (Luxembourg). Paschalis Paschalidis est *counsel* au sein du département Litigation & Dispute Resolution chez Arendt & Medernach (Luxbg). Björn Ten Seldam est associé *EU financial and competition law* chez Arendt & Medernach (Luxbg).

Alors que les liens économiques directs et indirects avec la Russie se sont renforcés et complexifiés au fil des années, les nouvelles mesures concernent quasiment tous les secteurs d'activité. Modifiant les deux règlements adoptés en 2014, elles se répartissent en deux volets. Le premier volet, couvert par le règlement (UE) 269/2014, contient une liste de personnes et d'entités, dont les avoirs doivent être gelés, et pour lesquelles il y a une interdiction de mettre à disposition des ressources économiques. Le second volet, prévu par le règlement (UE) 833/2014, cible un grand nombre de situations et opérations économiques qui ont des liens directs et parfois indirects avec la Russie.

Il est souvent complexe pour les opérateurs, surtout ceux qui ne sont pas régulièrement exposés à des problématiques de conformité réglementaire, d'interpréter des mesures restrictives rédigées sous la pression du temps et parfois peu claires, et de mettre en place des procédures de contrôle interne adéquates. Or, il importe de souligner que le respect des mesures restrictives pèse sur tout ressortissant

d'un État membre de l'UE, sur toute société relevant d'un tel État membre ainsi que sur toute personne ou entité ayant une activité économique dans l'UE ou dirigée vers celle-ci.

L'INTERDICTION DE MISE À DISPOSITION DE RESSOURCES ÉCONOMIQUES

L'une des dispositions les plus importantes du règlement n° 269/2014 est celle de l'article 2(1) qui concerne tous les secteurs d'activité. Elle interdit de mettre des ressources économiques à la disposition des personnes et entités énumérées à l'annexe I de ce règlement, et ce aussi bien directement qu'indirectement.

L'une des complexités de cette interdiction ressort de la notion de mise à disposition indirecte. Elle implique que non seulement l'identité de l'autre partie au contrat doit être examinée, mais aussi celle des bénéficiaires effectifs des moyens ou de la prestation fournis à celle-ci. Par exemple, lorsqu'une entreprise européenne est détenue ou contrôlée par des personnes listées, il est possible qu'une relation commerciale avec cette entreprise soit interdite.

En outre, la notion de ressources économiques est interprétée de manière large, comme visant les avoirs de toute nature, corporels ou incorporels, mobiliers ou immobiliers. La Commission européenne va jusqu'à considérer que travailler pour une entité listée peut être considéré comme étant une forme de mise à la disposition de ressources économiques, dans la mesure où ce travail permettrait à l'entité d'obtenir des fonds, des biens ou des services. Ainsi, les opérateurs doivent s'interroger systématiquement en quoi leurs obligations contractuelles pourraient entrer dans cette définition.

RESTRICTIONS SUR DIVERSES SITUATIONS ET OPÉRATIONS ÉCONOMIQUES

Le règlement n° 833/2014 cible une liste étendue d'activités économiques en rapport avec la circulation de biens, la fourniture de services, les mouvements de capitaux et même les relations avec des ressortissants russes. Toute entreprise doit ainsi s'interroger si son activité rentre de près ou de loin dans le champ d'application de ces nouvelles restrictions. Beaucoup d'opérateurs font donc face à de nouvelles obligations, dont certaines manquent de clarté en outre.

UNE DISPOSITION ANTI-CONTOURNEMENT

Pour compléter ce cadre réglementaire complexe, les deux règlements prévoient une disposition dite *anti-contournement*, qui interdit toute participation consciente et délibérée à des activités ayant pour objet ou pour effet de contourner les mesures restrictives. Les autorités compétentes peuvent se servir de cette disposition pour considérablement élargir le champ d'application des mesures restrictives. Dans sa FAQ, la Commission européenne fait d'ailleurs fréquemment allusion à ces dispositions. En pratique,

les opérateurs retrouvent ainsi souvent tenus de vérifier au cas par cas si une opération entre dans le champ d'application des mesures restrictives.

Pour cette raison, il convient non seulement de scruter les transactions, mais également d'examiner toute restructuration interne et changement de fonctionnement, car ceux-ci peuvent être perçus par les autorités compétentes comme ayant pour but de contourner les restrictions imposées par l'UE.

Le cadre légal est donc souvent peu concret mais l'opérateur doit s'y conformer. À cet effet, il est attendu de lui qu'il mette en place une procédure de *due diligence*.

UNE DUE DILIGENCE EXIGÉE

Chaque opérateur doit mettre en place de procédures internes appropriées afin de s'assurer de la conformité de ses activités avec les mesures restrictives. Les établissements de crédit et les opérateurs financiers sont les plus familiers avec ce type de procédures dans la mesure où ils disposent déjà de programmes de conformité *Anti Money Laundering (AML)* qui se caractérisent par leur obligation d'identification des clients et de contrôle des transactions. Il est improbable que l'on attende de tous les opérateurs économiques qu'ils mettent en place une procédure de conformité de la même ampleur. Cependant, un minimum est exigé qui, assez souvent, n'est pas atteint par les opérateurs.

En effet, même les PME sont tenues de vérifier avec qui elles traitent, directement ou indirectement, lors de la conclusion d'un contrat. Un moyen facilitant le contrôle de la conformité de leurs activités avec les mesures restrictives est l'insertion de clauses spécifiques dans leurs contrats.

Chaque opérateur doit être vigilant : il ne pourra pas plaider la bonne foi s'il enfreint les mesures restrictives sans avoir répondu aux exigences de *due diligence*.

L'IMPORTANCE DES CLAUSES CONTRACTUELLES

Par exemple, une entreprise peut faire entrer dans le champ contractuel les obligations de son cocontractant en matière de mesures restrictives. De la sorte, il pourra engager la responsabilité contractuelle du cocontractant lorsque celui-ci enfreint une mesure restrictive.

Pour certains opérateurs, il sera nécessaire de prévoir des clauses envisageant des situations économiques précises. À titre d'exemple, un consultant peut prévoir une clause contractuelle visant à s'assurer que le service presté ne peut bénéficier indirectement à une personne morale établie en Russie.

D'autres clauses peuvent également mettre à la charge de l'autre partie certaines obligations de *due diligence*. Il est cependant important de noter qu'aucun opérateur ne peut se décharger totalement de ses obligations en matière de mesures restrictives sur ses cocontractants. La

Commission européenne considère en effet que même en présence d'une clause contractuelle, des vérifications *ex post* peuvent être nécessaires. Un opérateur économique ne peut s'exonérer de toute vigilance en la matière.

Il existe également des clauses qui prémunissent les opérateurs des risques liés aux sanctions. De telles clauses permettent de prévoir, par exemple, un mécanisme de sortie si le cocontractant venait à être visé par des mesures restrictives.

DES SANCTIONS PÉNALES

Chaque opérateur doit donc être particulièrement vigilant. Il ne pourra pas plaider la bonne foi s'il enfreint les mesures restrictives sans avoir répondu aux exigences de *due diligence*. Les règlements prévoient d'ailleurs que les États membres de l'UE arrêtent un régime de sanctions pénales assorti de mesures de confiscation des produits des infractions en cas de non-respect des

mesures restrictives.

L'invasion de l'Ukraine met les mesures restrictives européennes (sanctions) au centre de l'activité économique de tous les opérateurs dans l'UE. Ceux-ci doivent déterminer quel mécanisme mettre en place afin de s'assurer un niveau adéquat de *due diligence*, tout en adoptant les bons réflexes afin de ne pas enfreindre les mesures restrictives. Une voie pour le juriste d'entreprise, voire le conseiller juridique externe de celui-ci, est de s'inspirer des programmes de conformité du secteur bancaire et financier, notamment en matière d'AML, tout en les adaptant aux spécificités de l'activité concernée et aux particularités des mesures restrictives par rapport à la lutte contre le blanchiment afin de prémunir les opérateurs contre le risque de sanctions, qu'elles soient contractuelles, administratives, voire pénales. ■





Confidentialité des avis juridiques : enjeux pour l'État de droit et les entreprises

Depuis de nombreuses années, l'AFJE revendique la confidentialité pour les avis émis par les juristes d'entreprise dans le cadre de leurs missions de conseil et de gestion des risques de leur organisation. L'absence de confidentialité, exception française, est extrêmement préjudiciable pour les entreprises, leur sécurité et leur compétitivité et, plus largement, la pace juridique française et l'État de droit. Le point complet dans ce dossier.

La souveraineté européenne et l'État de droit : confidentialité des avis

L'absence d'un LPP (*legal professional privilege*) affaiblit l'État de droit en Europe et porte atteinte à sa souveraineté et à sa position concurrentielle. Une directive européenne créant une protection uniforme et robuste du LPP est justifiée par les principes de l'État de droit¹.

PAR JONATHAN MARSH

à propos de



JONATHAN MARSH

Jonathan Marsh est directeur juridique adjoint de TotalEnergies Marketing Services, président de l'Association européenne des juristes d'entreprises (AEJE/ECLA), vice-président International de l'AFJE et membre du barreau de New York. Il pratique le droit depuis 32 années.

Bien que cela ne paraisse pas aussi évident que la sécurité énergétique ou la défense militaire commune, la promotion et la protection de l'État de droit est l'un des objectifs fondamentaux de l'UE et constitue un élément essentiel de sa souveraineté. Le secret professionnel des juristes d'entreprise (LPP) est un aspect essentiel de l'État de droit, permettant aux clients de partager toutes les informations avec un conseiller juridique de confiance pour obtenir des avis et des conseils, et de recevoir en retour ces avis et conseils sans réserve. Le LPP encourage une communication complète et franche entre les juristes et leurs clients afin de promouvoir des intérêts publics plus larges dans le respect du droit et l'administration de la justice.

Cet aspect fondamental de l'État de droit devrait s'appliquer de la même manière aux avocats internes travaillant dans les entreprises et aux avocats externes travaillant dans les cabinets d'avocats. Cela permettra de protéger l'État de droit en Europe. Du point de vue de la souveraineté, cela garantira des règles du jeu équitables et une concurrence loyale avec les juridictions hors d'Europe et entre les pays d'Europe. Le LPP est actuellement acceptée dans la plupart

des États membres de l'UE et dans une majorité de pays de l'OCDE (voir p. 34).

Pourtant, des exceptions significatives persistent en Europe et particulièrement en France et en Italie. Au niveau de l'UE, le LPP a été particulièrement restreint pour les juristes d'entreprise dans le domaine du droit de la concurrence. Ces exceptions affaiblissent l'État de droit en Europe et portent atteinte à sa souveraineté et à sa position concurrentielle. La liberté de choisir un juriste de confiance est inhérente au droit fondamental à un procès équitable devant un tribunal indépendant et impartial, énoncé dans la CEDH.

Ces principes ne font pas de distinction entre les juristes externes et internes. Pourtant, la jurisprudence européenne a adopté un point de vue différent, notamment dans les affaires AMS et Akzo. Il est clair que ces jugements sont malavisés et dépassés, et que l'Europe est de plus en plus seule sur ce sujet par rapport à la plupart des membres de l'OCDE, et en particulier le Royaume-Uni et les États-Unis.

DES RISQUES NOMBREUX ET DANGEREUX

Les entreprises opérant dans des juridictions de l'UE non protégées par le LPP courent le risque de voir leurs avis

juridiques internes saisis par des autorités judiciaires étrangères dans le cadre d'une procédure pénale ou par des adversaires civils étrangers dans le cadre d'une procédure de divulgation. Ces divulgations peuvent avoir des conséquences juridiques, financières et de réputation désastreuses pour les entreprises de l'UE, avec un impact négatif potentiel sur la politique et la souveraineté, la crédibilité juridique et la compétitivité économique.

Les entreprises multinationales, soumises à un nombre croissant de lois, de règles et de règlements dans un grand nombre de juridictions nationales et supranationales, ont besoin de conseils juridiques compétents dans les plus brefs délais. Dans ce contexte, les juristes d'entreprise jouent le rôle de "gardien" de la conformité. En l'absence de LPP généralisé pour les juristes d'entreprise, les sociétés ayant des activités dans l'UE doivent choisir entre déplacer leurs services juridiques vers des juridictions favorables au LPP ou s'appuyer davantage sur des conseillers externes, avec des coûts plus élevés et une efficacité et une compétitivité réduites. Pire encore, une fois le budget juridique épuisé, une entreprise pourrait décider de ne pas demander de conseils juridiques pour certaines questions, ce qui nuirait aux efforts de conformité et augmenterait le risque juridique pour les entreprises de l'UE. La perte des sièges sociaux stratégiques dans l'UE au profit de juridictions plus favorables au LPP affecte négativement la souveraineté et la compétitivité.

Ces risques ont été bien documentés dans le récent rapport Gauvain, observant qu'en raison de ces risques, les entreprises françaises ont tendance à s'abstenir de demander des avis écrits à leurs juristes internes, ce qui affaiblit le service juridique et exclut les juristes des discussions stratégiques.

Par conséquent, le rapport Gauvain recommandait l'adoption du LPP pour les juristes d'entreprise, mais il a échoué en

raison de la forte opposition des autorités chargées de l'application des lois/de la réglementation, préoccupées par les boîtes noires potentielles dans les entreprises, et du barreau privé, préoccupé par le renforcement de la profession de juriste d'entreprise.

DES OPPOSITIONS INCOMPRÉHENSIBLES

Sur le plan réglementaire, ces préoccupations ne sont pas fondées et témoignent d'une méconnaissance du fonctionnement pratique du LPP et de la manière dont il est traité dans les autres pays de l'OCDE. En effet, les pays de *common law* qui garantissent un LPP solide pour les juristes internes considèrent le LPP comme un pilier de l'État de droit, même dans le contexte de l'application du droit de la concurrence. Par exemple, l'Autorité française de la concurrence a récemment demandé des commentaires sur son projet de lignes directrices sur les programmes de conformité au droit de la concurrence. L'American Bar Association et l'OCDE ont tous deux commentés, exprimant spécifiquement leur inquiétude quant au fait que le LPP n'est pas autorisé pour les juristes internes en France dans le domaine du droit de la concurrence.

En ce qui concerne le barreau privé, leurs préoccupations sont également infondées. Les juristes internes sont complémentaires des avocats externes. Par exemple, ils ne cherchent pas à représenter leurs clients devant les tribunaux. De plus, des services juridiques internes forts et intégrés dans l'entreprise sont plus susceptibles d'identifier des questions juridiques techniques, innovantes et sophistiquées et de demander des conseils sur ces sujets à des conseillers externes, qui n'auraient pas été identifiés autrement sans juristes internes.

En ce qui concerne le danger pour la souveraineté, le rapport Gauvain cite plusieurs cas où des entreprises françaises ont été accusées de violations de lois étrangères ayant une application

En raison des risques, les entreprises françaises ont tendance à s'abstenir de demander des avis écrits à leurs juristes internes, ce qui affaiblit le service juridique et exclut les juristes des discussions stratégiques.

¹ Cet article est adapté d'un article publié par l'auteur dans La Revue des Juristes de Sciences Po, n° 22, mars 2022, p. 43-47.

Le moment est venu d'ouvrir un dialogue entre les États membres et la Commission européenne pour évaluer si une législation européenne visant à protéger la confidentialité des communications entre les juristes d'entreprise et leurs clients internes devrait être proposée par la Commission européenne.

La confidentialité en Europe

Les pays avec and sans la protection de la confidentialité des les avis des juristes d'entreprises

	LPP pour les juristes		Pas de LPP pour les juristes		
EU & EFTA (incl. UK)	Belgique	Lettonie	Autriche	Lituanie	
	Chypre	Malte	Bulgarie	Luxembourg	
	Danemark	Pays-bas	Croatie	Roumanie	
	Finlande	Norvège	République tchèque	Slovaquie	
	Allemagne	Pologne	Estonie	Slovénie	
	Grèce	Portugal	France	Suède	
	Hongrie	Espagne	Italie	Suisse	
	Islande	Royaume-Uni	Liechtenstein		
	Irlande				
	OECD	Australie	Israël	Japon	Turquie
		Canada	Mexique	Corée du sud	
		Chili	Nouvelle Zélande		
Colombie		États-Unis			
Costa Rica					

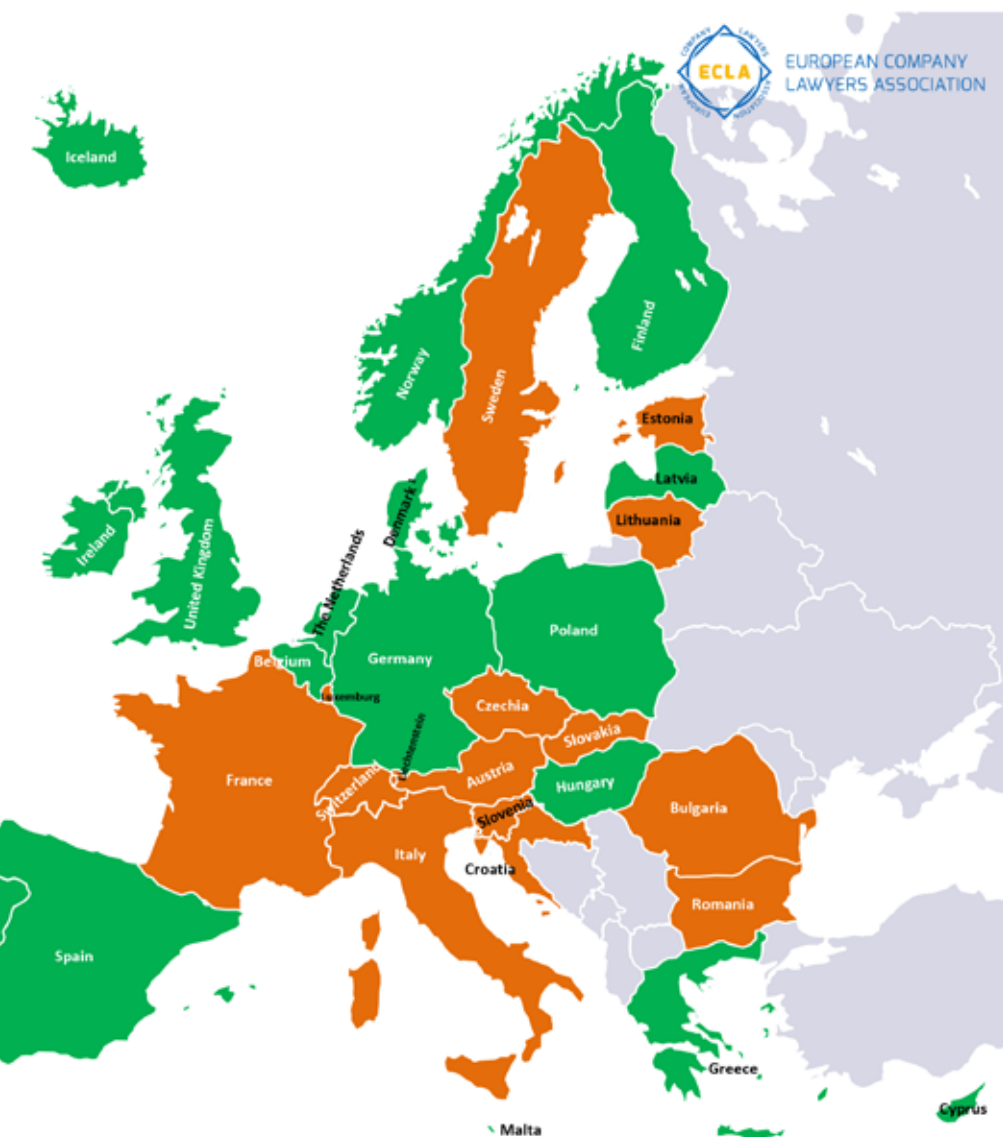
extraterritoriale, notamment dans l'affaire Alstom. Or, dans ce domaine, les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour des pays comme les États-Unis ou le Royaume-Uni que pour la France ou l'Italie.

Les conséquences de ces enquêtes peuvent être dévastatrices et avoir des impacts stratégiques négatifs au sein de l'UE. Les lois et les procédures judiciaires extraterritoriales sont utilisées comme une arme de plus en plus efficace dans une nouvelle forme de guerre économique. Le manque de protection du LPP n'est évidemment pas la seule cause, mais une forte protection du LPP pour les entreprises de l'UE permettrait au moins d'égaliser les chances par rapport aux

entreprises américaines et britanniques, ce qui permettrait aux entreprises de l'UE de préparer des programmes de conformité plus efficaces en utilisant le LPP et de mieux se défendre.

UNE SOLUTION EUROPÉENNE ?

Compte tenu de cette situation, le moment est venu d'initier un mouvement de réforme au niveau européen pour clarifier le LPP dans les professions juridiques. Des changements significatifs sont intervenus depuis l'affaire Akzo, tant au sein de l'UE que dans les interactions de l'UE (et de ses membres) avec le reste du monde. Cette évolution justifie amplement une révision de la position du droit européen à l'égard de la protection de la confidentialité des



nouvelles professions sont apparues dans des domaines qui revêtent une importance stratégique avec un effet extraterritorial, tels que la conformité, les sanctions, les contrôles à l'exportation, la diligence de la chaîne d'approvisionnement, le maintien du contrôle des données et les questions de "cloud", et maintenant la RSE.

Dans un monde où la concurrence entre les États s'intensifie, le droit est devenu une arme économique. Il existe de bonnes raisons politiques de protéger les conseils juridiques internes, notamment la nécessité de garantir l'efficacité des conseils juridiques internes et la promotion d'une solide culture de conformité au sein de l'organisation. En raison de la disparité actuelle et de l'absence de sécurité juridique, les entreprises sont confrontées à des coûts inutiles, à des charges administratives et à des désavantages comparatifs au sein de l'UE qui ont, en outre, un effet dissuasif sur leurs efforts pour se conformer au cadre réglementaire de plus en plus sophistiqué.

Compte tenu de ces observations, le moment est venu d'ouvrir un dialogue entre les États membres et la Commission européenne pour évaluer si une nouvelle législation européenne visant à protéger la confidentialité des communications entre les juristes d'entreprise et leurs clients internes devrait être proposée par la Commission européenne en vertu de son pouvoir de légiférer sur l'établissement et le fonctionnement du marché intérieur, la liberté d'établissement ou la règle de droit, tout en poursuivant les réformes nécessaires au niveau de chaque pays membre. ■

communications juridiques des juristes d'entreprise avec leurs clients.

À titre d'illustration de cette tendance juridique générale, nous pouvons considérer les développements suivants :

- Les systèmes juridiques nationaux des États membres ont évolué de manière significative, montrant une tendance à une reconnaissance plus explicite et plus large du LPP pour les juristes d'entreprise ;
- la jurisprudence de la CJUE a créé un précédent favorable, par exemple dans l'affaire Rea qui crée un nouveau concept de ce qui constitue un "juriste indépendant" ;
- Le droit de l'UE a créé une base juridique plus solide pour le LPP, avec des développements dans le domaine des

droits fondamentaux (Charte des droits fondamentaux - Traité de Lisbonne) et des développements dans la législation secondaire de l'UE comme le RGPD ;

- les appels internationaux de plus en plus nombreux en faveur de la création d'une protection solide des LPP pour les juristes d'entreprise (par exemple, les déclarations de l'ABA et de l'OCDE citées supra) ;
- le désavantage concurrentiel par rapport aux membres de l'OCDE bénéficiant de la protection du LPP.

Par ailleurs, la profession et le rôle du juriste d'entreprise ont également beaucoup évolué, car les cadres juridiques et réglementaires sont devenus plus complexes et internationaux, et de

Confidentialité des avis juridiques : une affaire d'écosystème ?

Un patient ne se confie à son médecin, sans crainte et sans réserve, que s'il est assuré de la confidentialité de leurs échanges. Il en va de même en matière juridique ! Or, ce principe est mis à mal en France. La confidentialité et la protection du conseil qui en découle sont pourtant des enjeux cruciaux pour l'attractivité de la France et de notre État de droit, mais aussi pour la sécurité juridique des entreprises.

PAR THOMAS BAUDESSON

à propos de



THOMAS BAUDESSON

Thomas Baudesson est avocat au Barreau de Paris, associé chez Clifford Chance - AMCO.

Les dispositions de la loi "Confiance" adoptée le 22 décembre dernier, qui intéressent la protection de la confidentialité entre une entreprise et son conseil, sont essentiellement centrées sur la profession d'avocat. Cela peut certes se comprendre au regard des considérations qui ont présidées à son élaboration (les perquisitions et écoutes d'avocats) et de la profession d'origine du Garde des Sceaux qui en a été à l'initiative. Mais il est un fait que l'entreprise et les juristes d'entreprise sont un peu les grands oubliés de la loi.

UN PETIT PAS...

Ainsi, même si les entreprises ne pourront que saluer le progrès apporté par la loi avec l'introduction, dans le nouvel article 56-1-1 CPP, de la possibilité offerte, au cours d'une perquisition en entreprise, de faire placer sous scellé fermé des documents dont la protection au titre du secret professionnel est contestée : "lorsque, à l'occasion d'une perquisition dans un lieu autre que ceux mentionnés à l'article 56-1 [NDLR : un cabinet ou domicile d'avocat], il est découvert un document mentionné au deuxième alinéa du même article 56-1 [NDLR : protégé par le secret professionnel], la personne chez qui il est procédé

à ces opérations peut s'opposer à la saisie de ce document. Le document doit alors être placé sous scellé fermé et faire l'objet d'un procès-verbal distinct de celui prévu à l'article 57. Ce procès-verbal ainsi que le document placé sous scellé fermé sont transmis sans délai au juge des libertés et de la détention, avec l'original ou une copie du dossier de la procédure. Les quatrième à neuvième alinéas de l'article 56-1 sont alors applicables ", les entreprises regretteront qu'en pratique, cette nouvelle disposition s'avère difficile à mettre en œuvre dans un contexte où le Sénat n'a pas voulu consacrer le "droit" pour les entreprises de se faire assister d'un avocat lors de perquisitions en matière pénale.

Or, les perquisitions sont toujours très déstabilisantes et la présence d'un avocat est indispensable en pratique pour mettre en œuvre efficacement un droit face à des enquêteurs aguerris et intimidants. Cette lacune dans la loi est choquante lorsque l'on sait que la présence de l'avocat ne fait pas débat à l'étranger ou qu'elle est acceptée lors des opérations de visite et de saisie conduites par la Commission européenne, l'AMF (Autorité des marchés financiers), l'ADLC (Autorité de la concurrence), la Cnil (Commission

nationale de l'informatique et des libertés) ou l'administration fiscale. Il est étonnant que dans le pays des droits de l'Homme, il faille un texte pour autoriser un justiciable à se faire assister d'un avocat.

UNE LIMITATION INCOMPRÉHENSIBLE

Mais les entreprises regretteront surtout que le législateur - cédant en cela aux pressions des juges d'instruction et du parquet qui se méfient de l'usage qui peut être fait par certains avocats du secret professionnel - ait limité la protection de la relation avocat-entreprise à la seule activité traditionnelle de défense, considérant que les avis juridiques reçus par une entreprise n'ont guère plus de valeur que ceux donnée par un conseil en stratégie ou un expert-comptable. La circulaire du 28 février 2022, qui

fait l'objet d'un recours devant de Conseil d'État, confirme cette volonté du gouvernement d'autoriser la saisie des avis juridiques qui ne seraient pas donnés dans le cadre de l'exercice d'une procédure pénale, soit en pratique, la très grande majorité des avis juridiques des entreprises.

Or, la protection des avis juridiques est un enjeu essentiel pour les entreprises.

UN OUTIL INDISPENSABLE POUR LA GESTION DES RISQUES

En effet, la protection des avis juridiques (quel que soit le nom qu'on lui donne : secret professionnel ou *legal privilege*) n'est pas un outil destiné à permettre aux entreprises d'organiser leurs turpitudes en toute discrétion. Les entreprises ne cherchent pas à frauder mais à éviter les risques. Et celles d'entre elles qui

cherchent à frauder comme ceux qui les conseillent doivent être poursuivis.

Les entreprises cherchent tout au contraire à conduire leur activité et à se développer en évitant au maximum les risques. Et donc d'agir en parfaite conformité avec les lois et règlements qui s'imposent à elles, et ce, quel que soit le pays dans lequel elles opèrent. C'est tout l'enjeu de la compliance. Les promoteurs de la loi Sapin 2 l'ont bien compris en rendant obligatoire pour les entreprises françaises qui opèrent à l'international (et aux entreprises étrangères opérant en France) la mise en place de programmes de prévention de la corruption.

BASE D'UN CONSEIL COMPLET ET AVISÉ

Il arrive également que des entreprises



Le législateur français n'a pas mesuré les conséquences néfastes pour la France d'une absence de protection des avis juridiques.

demeurent dans l'ignorance de certaines réglementations ou tardent à s'adapter. Or, lorsque les entreprises cherchent à se mettre en conformité, il est légitime - parce que la démarche est vertueuse - qu'elle puissent le faire dans les meilleures conditions, c'est-à-dire :

- en s'adressant à des spécialistes du droit (les juristes d'entreprises et les avocats) ;
- et ce, en toute confiance et transparence, sans crainte que les nécessaires échanges entre ces spécialistes du droit et de la compliance et l'entreprise ne soient transgressés.

En effet, tel le patient qui se confie à son médecin pour obtenir le meilleur diagnostic, l'entreprise doit pouvoir "s'ouvrir" auprès de ses conseils pour bénéficier de l'avis juridique le plus complet et le plus adapté, pour permettre à l'entreprise d'agir en conformité avec la réglementation qui s'impose à elle.

On le voit : il ne s'agit pas seulement de "défense" - la protection du secret de la défense ne fait pas débat - mais de conseil. Et ce conseil est fondamental pour le bon fonctionnement de la société. Les pays de *common law* l'ont bien compris et le *legal privilege* est dans ces pays l'un des fondements de l'État de droit.

DES CONSÉQUENCES FORT PRÉJUDICIALES

Le législateur français n'a pas mesuré les conséquences néfastes pour la France d'une absence de protection des avis juridiques.

Ne pas protéger le conseil juridique, c'est :

- Encourager la pratique de l'oralité et de l'officieux, qui sont des pratiques de régimes autoritaires, totalement

indignes d'un grand État de droit comme la France ;

- Freiner le développement de la compliance et accepter que les entreprises soient mal conseillées et exposées aux grands risques internationaux ;
- Encourager la délocalisation de la fonction juridique vers des pays qui respectent la protection du conseil ;
- Freiner la compétitivité de la France et son influence dans le monde.

Le 23 juin dernier, l'association Sciences Po Alumni et l'AFJE ont organisé un colloque intitulé Secret professionnel avocat-entreprise : ce qui reste à faire après la loi du 22 décembre 2021. Le représentant du PNF (parquet national financier) qui participait a dit comprendre la préoccupation des entreprises et a indiqué qu'à titre personnel, il ne serait pas opposé, dans le principe, à ce qu'une protection comparable à celle qui existe dans les pays de *common law* existe en France un jour également. Mais il a précisé que ce ne pourrait être qu'à la condition d'une évolution de l'écosystème (mettant en avant certaines différences entre les deux systèmes) et d'une certaine "révolution culturelle" des avocats dont il a regretté qu'ils rechignent tant à effectuer des déclarations de soupçons. Bien qu'il ait été démenti sur ce point par le représentant du Barreau présent, force est de constater que dans un rapport commun de l'IHEJ (Institut de hautes études de la justice) et du CNB d'octobre 2017, la "crédibilité des avocats" était identifié comme le premier des quatre grands défis de l'avocats du XXI^e siècle.

La protection des avis juridiques des juristes d'entreprise devra-elle passer par la métamorphose des avocats ? La question reste entière, mais elle est posée !



Entrez dans l'ère du **juriste stratège** grâce à l'intelligence juridique

Le juriste *business partner*, le concept est déjà dépassé ! Dorénavant, pour répondre aux enjeux économiques des entreprises sur la scène internationale, le juriste d'entreprise doit endosser un rôle plus stratégique. Pour y parvenir, il est nécessaire d'ajouter une nouvelle corde à son arc : la maîtrise des fondamentaux de l'intelligence juridique. Suivez le guide...

L'intelligence juridique, atout du juriste stratège

Dans un contexte où le droit est une arme de guerre économique, un facteur de compétitivité et un levier de conquête des marchés, le juriste d'entreprise doit inévitablement faire évoluer son positionnement pour contribuer activement et proactivement à l'élaboration des stratégies de son organisation. Comment ? Grâce à l'intelligence juridique. Explications.

PAR CARINE GUICHETEAU

Vous le constatez tous les jours dans votre quotidien de juriste d'entreprise : la place du droit dans la société ne cesse de prendre de l'ampleur. « Depuis une dizaine d'années, le droit s'étend à la sphère des enjeux économiques et des rapports internationaux, observe Christian Harbulot, cofondateur et directeur de l'École de guerre économique (EGE). Le monde du droit prend une place de plus en plus importante dans le fonctionnement du monde économique. Il se professionnalise grâce aux juristes d'entreprise et aux avocats. Par exemple aux États-Unis avec le développement des

class actions où les lawyers développent une véritable activité autour des conflits des consommateurs avec des grands groupes industriels. En parallèle, les entreprises françaises sont de plus en plus confrontées à l'extra-territorialité des lois, à des concurrents et à des États qui utilisent le droit comme une arme économique. Les exemples d'instrumentalisation du droit se démultiplient. »

UN NÉCESSAIRE CHANGEMENT DE PARADIGME

Dans un monde où la place du droit se renforce, la place du droit et des juristes en

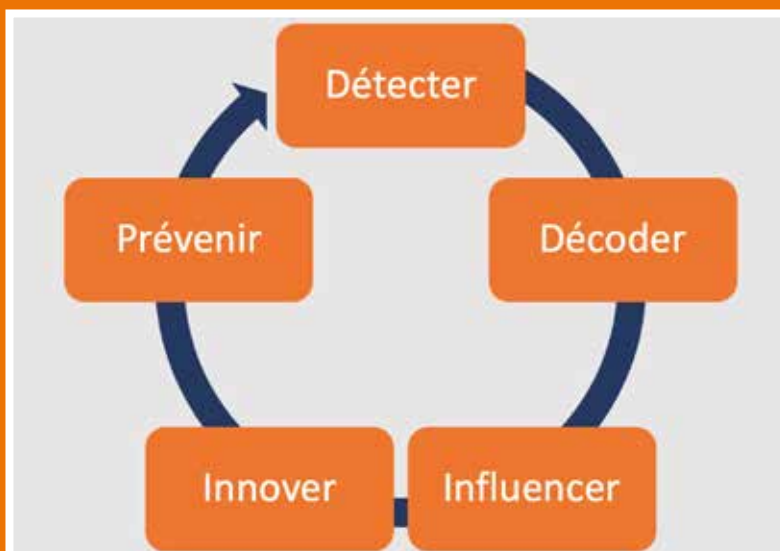
entreprise doit évoluer en conséquence. Or, le réflexe juridique n'est pas encore automatique dans de nombreuses organisations.

« Nombre de juristes d'entreprise ne sont pas impliqués dans les réflexions stratégiques, économiques ou géopolitiques, constate Véronique Chapuis, administratrice d'honneur de l'AFJE, responsable de la commission IJ de l'AFJE (lire p. 42), directrice du MBA executive Intelligence juridique (MBA IJ) de l'EGE et CEO de LEX Colibri. Or, il devient trop risqué aujourd'hui d'agir sans consultation en amont de l'équipe juridique. S'assurer de la légalité et de la conformité des dossiers, une fois mis en œuvre, est suranné mais surtout préjudiciable. C'est source de situations très difficilement corrigibles juridiquement, alors qu'une réflexion commune en amont permet de sécuriser les opérations. »

Les juristes d'entreprise sont également confrontés à des problématiques de digitalisation et de globalisation. « Ils doivent faire face à la porosité des droits, du monde réel et virtuel mais aussi à l'accélération des cycles de décision », observe Véronique Chapuis. Tristan Carayon, responsable juridique du groupe Value Retail, vice-président de l'AFJE et intervenant au sein du MBA IJ, ajoute : « le juriste d'entreprise doit devenir un juriste stratège, un juriste augmenté qui participe aux enjeux stratégiques de son entreprise. Analyser avec recul et sans naïveté la

zoom

Méthodologie de l'intelligence juridique



@Véronique Chapuis / EGE

portée des normes et les acteurs qui sont à l'origine ou bénéficiaires de ces normes est essentiel. »

L'INTELLIGENCE JURIDIQUE, QUÉSACO ?

Face à ces contextes et enjeux, l'intelligence juridique apporte des solutions aux juristes. La notion d'intelligence juridique a été définie en 2012 par Bertrand Warusfel, avocat et professeur agrégé en droit et adaptée par Véronique Chapuis pour son enseignement dans le cadre du MBA IJ : elle correspond à l'ensemble des techniques et des moyens permettant à un acteur, privé ou public, de contextualiser les enjeux juridiques avec les constats de l'intelligence économique, d'en identifier et d'en anticiper les risques et les opportunités potentielles, d'agir sur leur évolution et de créer de la transversalité pour pouvoir mettre en œuvre les solutions juridiques et autres aptes à réaliser les objectifs stratégiques. Tristan Carayon complète : « l'intelligence juridique, c'est le choix raisonné et stratégique de recourir au droit en vue d'identifier, de contrôler, de protéger ou de valoriser une information ou un actif au bénéfice d'acteurs privés ou publics et d'anticiper les risques et opportunités liés à l'environnement ».

AU CŒUR DE LA CONCEPTION DES STRATÉGIES

Concrètement, utiliser les techniques et outils d'intelligence juridique de l'EGE permettent d'intégrer le droit et ses enjeux en amont dans la conception des stratégies, projets et systèmes (informatiques et IA) et de prévenir les risques grâce à la prospective. Les sujets sont abordés avec une approche "projet" 360 et 5i© (inter-métiers, interculturels, intergénérationnels, interpays et internationaux). « Les juristes d'entreprise s'appuient des grilles de lecture décodant les rapports de force et les stratégies d'influence par le droit. Ils conçoivent des solutions transversales avec leurs clients internes, permettant d'optimiser leur conseil juridique (à propos et pertinence), explique Véronique Chapuis.

L'intelligence juridique aide les juristes à sortir de leur technicité et de leur silo. Ils peuvent construire et porter un discours compréhensible et influent auprès des décideurs. »

« Les directions juridiques doivent s'appuyer sur l'intelligence juridique pour évoluer, sortir de l'entre-soi et anticiper les demandes, estime Élisabeth Monegier du Sorbier, co-responsable de la commission IJ de l'AFJE et directrice juridique groupe de FDJ. Elles doivent être à l'initiative et non dans l'attentisme. Elles ont tout à gagner à faire savoir leur savoir-faire. Mais, il est indispensable d'avoir l'ambition de se positionner avec proactivité sur la construction de la stratégie de son organisation. Si la volonté est claire, l'intelligence juridique est alors une voie pertinente pour prendre la place légitime et nécessaire à leur intervention en tant que *strategic partner*. Le positionnement de juriste stratège reste à conquérir ! Et c'est possible grâce à l'intelligence juridique, qui insuffle une dynamique positive. »

Christian Harbulot complète : « il serait dommage d'enfermer le juriste d'entreprise dans une fonction de scribe, alors que c'est une profession à potentiel, noble et intelligente. Les entreprises sous-estiment parfois la véritable valeur ajoutée de leur fonction juridique. Elles doivent en prendre conscience pour capitaliser sur les atouts de leurs juristes. En formant les juristes d'entreprise à l'intelligence juridique (lire p. 44), nous espérons contribuer à démontrer et valoriser l'apport du juridique. »

« L'intelligence juridique est un outil pour promouvoir le droit et notre profession, estime Tristan Carayon. Et par là même un atout complémentaire dans la quête de confidentialité des avis juridiques internes ! » ■

« L'intelligence juridique est un outil pour promouvoir le droit et la profession de juriste d'entreprise. Et par là même un atout complémentaire dans la quête de confidentialité des avis juridiques internes ! »



Tristan Carayon,
vice-président de l'AFJE

L'intelligence juridique a sa commission AFJE

Créée en avril 2021, la commission Intelligence Juridique a pour objectif de présenter les méthodes, stratégies et outils d'intelligences juridique et économique pour aider les juristes à évoluer de *business partner* à *strategic partner*. À sa tête un duo de choc : Véronique Chapuis et Élisabeth Monegier du Sorbier.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

Une commission portée par une équipe dynamique



VÉRONIQUE CHAPUIS, responsable de la commission IJ, vice-présidente et administratrice

d'honneur de l'AFJE, directrice du MBA Intelligence Juridique de l'EGE et CEO de LEX Colibri



ÉLISABETH MONEGIER DU SORBIER, co-responsable de la commission IJ, directrice

juridique groupe de FDJ.

Elles se sont adjointes les compétences d'un comité de pilotage composé de :

- Isabelle Balestra, *group general counsel* du groupe Keolis
- Alexandre Clabault, responsable juridique
- Ludovic Floret, directeur juridique groupe de Parrot
- Stéphane LARRIERE, *group data protection officer* chez Essilor
- Sabine Tarlet-Fernandez, directrice juridique & conformité chez Accor

La commission Intelligence Juridique affiche une ambition claire et fédératrice :

Pour le droit : démontrer sa réelle valeur ajoutée et son rôle dans nos économies en termes de concurrence et de compétitivité et éviter qu'il ne soit soit appréhendé à travers le seul prisme législatif ou répressif.

Pour les juristes d'entreprise : les accompagner pour qu'ils relèvent les défis qui se posent à eux, sachent créer de la transversalité pour être plus efficaces, dépassent leur périmètre d'intervention, développent la prévention et la prospective. En un mot, pour qu'ils sachent décoder les rapports de force et les stratégies d'influence par le droit et trouver des parades en prévention des actes de guerre économique et juridique... Autant de postures indispensables pour s'adapter aux transformations actuelles et à venir, et anticiper les futures crises et nouveaux risques (risques de déstabilisation d'entreprises, risques climatiques, *ethics trolls*...). « Par exemple, la Chine vient de renforcer sa législation sur les données personnelles et de se doter de mesures pour faire face à l'extraterritorialité des lois américaines, signale Véronique Chapuis. Il est capital pour les juristes d'entreprise de se doter d'une veille juridico-stratégique. »

D'ailleurs, à ce titre, la commission ambitionne de rédiger un livre blanc sur la veille car les besoins des directions juridiques ne sont pas pleinement satisfaits.

UNE PROGRAMMATION D'ÉVÉNEMENTS RICHE

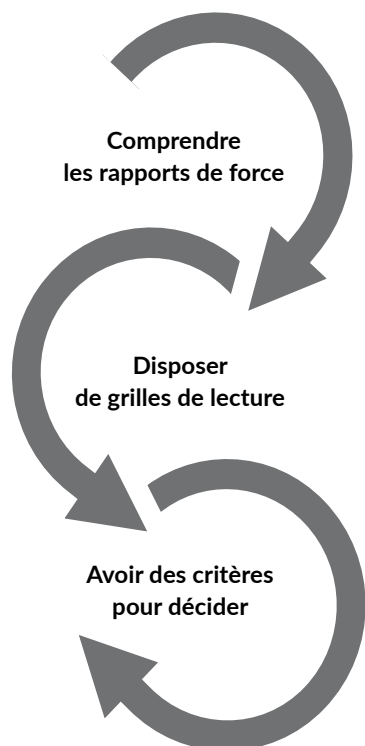
En près d'un an, la commission a fait le plein de membres, qui sont aujourd'hui plus de 90. Une fois par mois, elle les invite à un événement thématique, souvent avec un invité de marque. Par exemple, à la rentrée, deux conférences vont être organisées. L'une sur la prise en compte du risque pénal en amont dans la construction des politiques de protection des entreprises, de leurs dirigeants et collaborateurs avec Jean Tamalet du cabinet King and Spalding. L'autre sur l'intégration des risques climatiques dans les stratégies juridiques avec Marta Torre-Schaub, directrice de recherche au CNRS, spécialiste du changement climatique et du droit de l'environnement et de la santé. « Les juristes d'entreprise doivent prendre conscience de leur environnement, se l'approprier et investir de nouveaux champs d'intervention, à l'image du risque environnemental, recommande Élisabeth Monegier du Sorbier. Ils ont une carte à jouer dans le cadre de la stratégie extra-financière de leur entreprise. »

Les ambitions de la commission



Pourquoi déployer l'intelligence juridique ?

RÉPONDRE AUX BESOINS DES DÉCIDEURS



AIDER LES JURISTES À RELEVÉR LEURS DÉFIS



Pour être tenu informé des événements et des travaux produits par la commission Intelligence Juridique, inscrivez-vous sur le site www.afje.org.

Un MBA pour se former à l'intelligence juridique

L'École de guerre économique (EGE) a créé, il y a deux ans, un MBA executive dédié à l'intelligence juridique, dont l'AFJE est partenaire. Présentation.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

Pourquoi pas vous ?

La 3^e promotion du MBA executive Intelligence Juridique est en cours de recrutement. Le processus d'admission se clôturera à la mi-octobre. Les cours débiteront le 3 novembre 2022 et se termineront le 7 juillet 2023.

Intéressé ? Un formulaire de demande d'information est à votre disposition sur www.ege.fr/formations/executive/ij

« Acquérir une vision transversale est l'un des atouts premiers du MBA executive Intelligence Juridique (MBA IJ), souligne Christian Harbulot, directeur de l'EGE. Le juriste doit sortir du cadre strict de sa fonction. La formation doit lui ouvrir son champ de vision pour mieux appréhender les problèmes et les envisager sous différents prismes. Le juriste doit pouvoir identifier les jeux d'influence, gérer des crises ou encore arriver à corrélérer stratégie juridique et innovation. La formation permet de formaliser des grilles de lecture, notamment à l'international. Car, nous nous orientons vers un monde de plus en plus fractionné, ce qui va impacter le fonctionnement des systèmes juridiques. »

UN TREMLIN VERS LE JURISTE STRATÈGE

Pour Tristan Carayon, responsable juridique du groupe Value Retail, vice-président de l'AFJE et intervenant au sein du MBA IJ, « cette formation permet aux juristes de gagner en pertinence et en crédibilité en interne, auprès des autres fonctions ou du Comex, et ainsi de se positionner comme un juriste stratège ». « Les auditeurs apprennent à penser autrement, ajoute Véronique Chapuis, administratrice d'honneur de l'AFJE, responsable de la commission IJ et CEO de LEX Colibri, qui s'est vue confier par l'EGE, la création et la direction du programme pédagogique. Les cours balayent les tactiques d'exploitation du droit dans la guerre économique et juridique. Les auditeurs acquièrent des méthodes

d'identification des signaux faibles, capacité à bâtir des grilles de lecture pour décoder les contextes et les rapports de force par le droit, créer de la transversalité pour trouver des solutions, sortir de la technicité du droit, savoir construire une communication simple et pragmatique, gérer les crises... Précurseur, ce MBA est un accélérateur pour les hauts potentiels et un moyen pour les juristes de sortir de leur technicité pour être mieux entendus. »

Destinée aux professionnels du droit, de la conformité ou encore de la finance, la formation repose sur 320 h de cours réparties en six modules (initiation à l'intelligence économique et juridique, influencer et gouverner, gestion de crise...), soit environ une semaine de cours par mois en présentiel. À la rentrée prochaine, les auditeurs pourront travailler sur un sujet intéressant leur entreprise (conflits extraterritoriaux, prévention des *ethics trolls*, nouveaux risques...). Des administrateurs et membres de l'AFJE (Philippe Coen, Tristan Carayon, Stéphanie Fougou, Élisabeth Monegier du Sorbier, Véronique Chapuis...) y enseignent pour apporter une vision stratégique et concrète. D'ailleurs, l'AFJE est partenaire du MBA. « Nous partageons avec l'EGE la compréhension des enjeux internationaux et des rapports de force qui se jouent sur les marchés privés et publics, révèle Tristan Carayon. Nous souhaitons valoriser la même vision du droit et du métier de juriste d'entreprise au cœur de la stratégie des entreprises. Le partenariat avec l'EGE peut aider l'AFJE à développer une nouvelle approche de l'importance de la confidentialité des avis juridiques internes. »

L'interopérabilité, nouvelle étape stratégique

Dans une ère d'innovations post-Covid, l'accélération des demandes en solutions numériques des entreprises a fait naître la nécessité d'une rationalisation.

PAR SIMON DE CHARENTENAY

Fluidité, rapidité, agilité, simplification... Les sources de données sont en augmentation constante au sein des entreprises. CRM, logiciels de comptabilité, de gestion des stocks ou encore multiples registres légaux, les API deviennent les alliés incontournables dans un écosystème en digitalisation constante pour créer un lien et optimiser l'échange de données entre solutions. Une tendance constatée par le rapport Postman, publié le 21 octobre 2021 et qui relève que les demandes de création d'API en 2020 ont augmenté de 56 %. C'est donc indéniable : les entreprises ne souhaitent plus entasser les solutions logicielles mais y accéder et les alimenter via une interface unique.

AVEC L'APPUI D'UN LEGAL OPS

Par définition, une API est une solution informatique qui permet à des applications de communiquer entre elles et de s'échanger mutuellement des données. Industrialiser l'échange d'informations entre applications et solutions, sécuriser et contrôler les échanges de données devient le nouvel enjeu stratégique pour les entreprises. C'est d'ailleurs tout l'objectif du *Legal operations officer* (Legal Ops). Tout droit venue des États-Unis, cette fonction permet d'« épauler efficacement les directions juridiques dans le choix des logiciels et des outils métiers », explique ainsi Émilie Letocart-Calame. Le Legal Ops vient appuyer la direction juridique dans la rédaction des cahiers des charges des solutions de digitalisation nécessaires à l'entreprise puis dans l'orchestration de leur déploiement (roadmap, suivi, conduite du changement, indicateurs de résultats,

etc.). L'une de leurs missions est également de s'assurer que les entreprises déploient des nouveaux services de manière cohérente pour fluidifier et optimiser les process internes. Empiler les solutions qui n'interagissent pas entre elles ne présente en effet pas beaucoup d'intérêt.

Or, peu de legaltechs, en France du moins, proposent une large gamme de services avec des interfaces intuitives qui faciliteraient l'accès à des services incontournables dans la gestion d'une entreprise (registres, assemblée générale, table de capitalisation, etc.). Un exemple, cependant, avec l'une d'entre elles, MonJuridique.Infogreffe. Cette solution s'appuie sur une optimisation renforcée par l'accès à plusieurs de ces services via une seule et même interface. Autre niveau d'efficacité, la mise à jour des données du RCS (siège social, kbis, dirigeant, statuts, etc.) entraîne automatiquement la révision du registre sur l'actionnariat ou encore la répartition des droits de vote pour les assemblées générales. « Si la crise sanitaire a été un révélateur et un accélérateur de digitalisation, les entreprises sont désormais demandeuses de plus d'interopérabilité », déclare Jean-François Doucède, administrateur d'Infogreffe et greffier du tribunal de commerce de Bobigny.

Passer d'une mosaïque de solutions à des solutions qui interagissent entre elle est ainsi et plus que jamais la prochaine étape que devront franchir les entreprises... ■

à propos de



**SIMON
DE CHARENTENAY**

Simon de Charentenay est cofondateur de MonJuridique.Infogreffe. Spécialiste de la Legaltech, il a également fondé les start-up Qiiro Et Capbloc. Enfin, il a un pied dans la recherche : à l'université de Montpellier, il enseigne, en tant que maître de conférences, les problématiques juridiques de la blockchain et dirige les deux DU Legaltech Et Legal Design, co-certifiés par le Codex de l'université de Stanford.

De nouveaux champs de compétences à investiguer

Legal operations, legal design, affaires publiques, éthique numérique, intelligence juridique... De nouvelles perspectives s'ouvrent aux juristes d'entreprise pour ajouter de nouvelles cordes à leur arc ou même bifurquer vers des postes moins classiques. Panorama des opportunités à plus ou moins court terme.

PAR CARINE GUICHETEAU

pour en savoir plus

Le Legal Ops sous toutes ses coutures

La commission Legal Ops de l'AFJE a rédigé la fiche de poste du *Legal Operations Manager*. Elle présente de manière détaillée les missions et les compétences de cette fonction stratégique. Scannez ce QR Code pour accéder à la fiche de poste.



Le périmètre des directions juridiques et de ses juristes ne cesse de s'étoffer au fil du temps et des réglementations : la compliance, la protection des données à caractère personnel, le digital et l'intelligence artificielle (IA)... Ils doivent faire face à de nouveaux enjeux qui nécessitent de nouvelles compétences.

L'EXPERT EN INTELLIGENCE JURIDIQUE... UN MUST À INTÉGRER

Ainsi, par exemple, « dans un monde fractionné, il paraît important de faire émerger des experts en intelligence juridique qui, par leur approche transversale, vont apporter une lecture plus experte et précise des enjeux économiques et des rapports de force », indique Christian Harbulot, cofondateur et directeur de l'École de guerre économique (EGE)

« Pour l'instant, l'intelligence juridique (lire p. 40) n'est pas une notion très connue ; nous n'en sommes qu'aux débuts, ajoute Tristan Carayon, responsable juridique du groupe Value Retail et vice-président de l'AFJE. Certains avocats proposent des prestations en intelligence juridique, mais la terminologie n'est pas encore arrivée jusqu'aux RH des entreprises et ne se retrouvent donc pas dans les intitulés de

poste. Mais, il existe déjà des experts en intelligence juridique dans les entreprises. Ce n'est pas forcément un poste à part entière mais il peut y avoir, dans une équipe juridique, un collaborateur ou un manager en charge de la stratégie et du développement de la direction juridique qui participe à la valorisation du droit en interne et conseille le directeur juridique sur le positionnement sur les sujets stratégiques. »

« De nombreux directeurs juridiques pratiquent l'intelligence juridique au quotidien en contextualisant les enjeux juridiques grâce aux constats de l'intelligence économique et en proposant une approche transversale des sujets pour plus d'efficacité, ajoute Véronique Chapuis, administratrice d'honneur de l'AFJE, responsable de la commission IJ, directrice du MBA executive IJ de l'EGE et CEO de LEX Colibri. Je suis convaincue que la fonction d'expert en intelligence juridique va se développer dans les entreprises pour répondre aux défis de guerre juridique, économique et hybride ou pour faire face à la complexification et l'internationalisation du monde des affaires. »

NAISSANCE DU DIGITAL ETHICS OFFICER

En parallèle, se profilent de nouveaux

besoins en termes d'appréhension et de gestion des risques juridiques et éthiques appliqués à l'IA ou à la donnée. C'est justement sur cette thématique que le *digital ethics officer* (DEO), ou délégué à l'éthique numérique, intervient. « Outre la gestion des risques spécifiques, il doit être capable d'identifier et d'accompagner la mise en œuvre de meilleures pratiques en management de projet tech, d'anticiper les contraintes réglementaires, de mener des audits éthiques et formuler des cahiers des charges qui soient compatibles avec l'approche *ethics by design* ; bref, il doit garantir la dimension éthique des projets data et IA, indique Christophe Roquilly, professeur et directeur du EDHEC Augmented Law Institute, qui propose justement un parcours certifiant "Digital Ethics Officer", en partenariat avec l'AFJE. Cette formation permet aux juristes d'entreprise d'aller au-delà du prisme juridique et de se positionner sur le prisme plus global de l'éthique. Elle permet de leur ouvrir de nouveaux horizons et de donner, le moment venu, un nouveau virage à leur

carrière, en développant ces compétences dans leur fonction ou dans le cadre d'un poste à part entière, ce qui est encore très rare. » « Des postes commencent à s'ouvrir aux États-Unis et au Canada, observe Ambre Nataf, intervenante sur les nouveaux métiers du droit dans le DU LegalTech & Law Innovations de l'université de Montpellier et fondatrice d'Avoskills. Le prochain règlement européen en faveur d'une intelligence artificielle d'excellence et de confiance pourrait donner un coup de boost au DEO, qui pourrait à terme devenir aussi répandu que le DPO ! Il me semble par ailleurs que c'est typiquement un métier susceptible de nourrir la quête de sens de certains juristes. »

MONTÉE EN PUISSANCE DES LEGAL OPS

Moins récent, le *Legal Operations Officer* ou *Manager*, aussi appelé Legal Ops, est une fonction qui se développe progressivement dans les directions juridiques françaises. « Le Legal Ops est un peu à l'image du *compliance officer*, un métier qui a mis du

temps à traverser l'Atlantique mais qui a fini par devenir incontournable en France, compare Ambre Nataf. Les postes à pourvoir de Legal Ops se multiplient mais pas forcément le nombre de candidats ! Une opportunité et un challenge pour les juristes d'entreprise qui auraient envie d'endosser le rôle et les responsabilités d'un chef d'orchestre pour la direction juridique. »

Le Legal Ops joue en effet un rôle transversal dans le but d'optimiser le fonctionnement du service juridique. « Parfois qualifié de "couteau suisse" des juristes, le Legal Ops a pour mission d'accompagner les équipes juridiques à apporter un service efficient et proactif à ses clients internes, en s'appuyant sur des pratiques business et technologiques qui ont fait leur preuve, définit Christophe Roquilly. Sur ce type de postes, les juristes peuvent se trouver en concurrence avec d'autres profils, plus business, issus du conseil ou de la tech. Ce qui peut s'expliquer par la forte dimension technologique de

ZOOM

Juriste codeur : mythe ou réalité ?

Le juriste d'entreprise doit-il maîtriser le code informatique ? « Savoir coder n'est pas un *hard skill* recherché par les directions juridiques, affirme Christophe Roquilly. En revanche, pouvoir échanger avec des développeurs, avoir une appétence pour les outils digitaux et développer un esprit critique sont aujourd'hui des compétences importantes pour les juristes d'entreprise. » C'est probablement dans la legaltech que le juriste codeur a le plus de chance d'être aperçu. Voyons cela avec deux juristes de formation tombées dans la marmite de la tech. Leur bagage juridique est la clé d'un contenu conforme et de qualité mais, pour autant, elles non plus ne codent pas vraiment...



Clémence Paré est cheffe de projet Legaltech chez Seraphin.legal, solution de gestion de contrats modulable. Son job ? Faire l'interface entre les clients et l'outil. « J'écoute les besoins et contraintes des directions juridiques ; j'échange avec l'équipe technique pour adapter l'outil en termes de fonctionnalités ; je forme les utilisateurs, détaille-t-elle. Je ne suis pas juriste d'entreprise mais je partage leur langage ; je comprends leur métier et leurs problématiques. Seraphin.legal est un outil no code qui ne nécessite pas de connaissances spécifiques en informatique. J'ai néanmoins appris le vocabulaire technique aux côtés des développeurs. »



Chloé Antonucci est *legal product manager* chez Legalstart, plateforme de formalités juridiques en ligne. Elle œuvre à l'amélioration de l'expérience utilisateur. Elle pense et vérifie l'intégralité du parcours utilisateur et sa conformité. « Je traduis le droit dans nos produits, explique Chloé Antonucci. Je présente mes besoins aux développeurs, qui gèrent les aspects purement techniques : fonctionnalités, interfaces... En parallèle, je code les modèles de documents en jinja, un langage informatique simple à utiliser pour des non-tech et rédige des yamls pour la configuration de certains outils internes ! Le juriste codeur peut trouver sa place dans les entreprises très digitalisées : par exemple, pour automatiser des documents ou concevoir des produits juridiques. »

à savoir

Une formation inédite pour devenir Legal Ops

L'EDHEC Augmented Law Institute et PwC Legal Business Solutions a travaillé sur l'identification des compétences indispensables à la fonction de Legal Ops. « Ce référentiel va nous permettre de construire un programme pédagogique, puis de proposer, dès octobre, une formation certifiante 100 % en ligne, EDHEC ALLL 1 Legal Operations », annonce Christophe Roquilly qui invite les juristes intéressés à se renseigner sur le site de l'AFJE (www.afje.org) ou de l'EDHEC Augmented Law Institute (<https://www.edhec.edu/fr/augmented-law-institute>).

la fonction mais aussi parce qu'il peut être intéressant, dans les très grosses directions juridiques, de mixer les profils des Legal Ops. »

Néanmoins, pour les juristes intéressés par les missions de Legal Ops, l'opportunité est réelle. Avec deux possibilités : soit intégrer les missions du Legal Ops dans le périmètre de son poste de juriste, soit briguer un poste dédié. Il peut être utile de se former mais, les formations sont rares. Pour y remédier, l'EDHEC Augmented Law Institute, en partenariat avec l'AFJE, va ouvrir une formation spécifique à l'automne (lire encadré ci-contre).

Autre axe d'évolution du métier de juriste d'entreprise : le *legal design*. « Rendre accessible le droit et restaurer la confiance, en interne comme en externe, s'avère essentiel, estime Ambre Nataf. Le juriste designer peut trouver à s'exprimer dans tout type de direction juridique, mais seules les plus importantes peuvent lui consacrer un poste à part entière. Certaines font le choix de l'externalisation mais, de plus en plus, la demande en formation en *legal design* émane des entreprises. »

VIRAGE VERS LES AFFAIRES PUBLIQUES

Les juristes d'entreprise peuvent également souhaiter s'orienter vers les affaires publiques. Autrement dit, ils peuvent avoir envie de prendre part au débat public et de représenter leur entreprise pour défendre ses intérêts. « Les affaires publiques nécessitent un important travail d'explication et de pédagogie, souligne Nathalie Dubois, directrice juridique groupe de Fnac Darty. Il est nécessaire d'avoir

une bonne visibilité sur la stratégie de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain, et de s'en faire le relais auprès des parties prenantes influentes. »

Souvent, la direction des affaires publiques et la direction juridique sont séparées mais travaillent main dans la main. « La direction juridique apporte l'expertise technique du sujet, quand la direction des affaires publiques est rompue à la communication, notamment d'influence, et spécialiste des relations institutionnelles, précise Besma Boumaza, *group general counsel* chez Accor. Néanmoins, le juriste d'entreprise présente un profil intéressant pour travailler dans les affaires publiques, en particulier pour bien comprendre les enjeux et implications des textes à venir et formuler des propositions. Il apporte une vision nécessaire et complémentaire à d'autres profils. » Nathalie Dubois ajoute : « les candidats aux affaires publiques proviennent notamment des cabinets ministériels ou de Sciences Po avec une expérience d'attaché parlementaire. Ils apportent un éclairage politique, économique et social. Si un juriste d'entreprise est intéressé par les affaires publiques, je lui recommanderais de commencer par s'impliquer dans les instances juridiques de la fédération professionnelle de son secteur d'activité. Cette première étape peut lui permettre de confirmer ou non son appétence pour les affaires publiques et de développer les compétences nécessaires ainsi que son carnet d'adresses. »

Enfin, n'oublions pas les enjeux RSE. « L'évolution de la législation en matière sociale et environnementale est foisonnante, tant en France qu'en Europe, observe Christophe Roquilly. C'est une occasion supplémentaire pour les juristes d'entreprise de développer de nouvelles compétences. Ils ne doivent pas avoir peur de se saisir de ces nouvelles problématiques. Car, plus de cordes à son arc signifie plus d'opportunités à venir. » ■

Retrouvez dans le prochain numéro du JEM un dossier spécial sur la RSE.



Compliance, une opportunité à mieux valoriser

La conformité des entreprises se construit progressivement dans les entreprises françaises. Protecteur des entreprises et des salariés, un système de compliance efficace doit être considéré comme un atout concurrentiel et réputationnel. C'est encore loin d'être le cas. Zoom sur les enseignements de la 3^e édition de l'enquête nationale Ethicorp / AFJE.

PAR CARINE GUICHETEAU

Les entreprises n'ont toujours pas atteint la pleine conformité à la loi Sapin 2, malgré son entrée en vigueur il y a cinq ans ! « C'est l'un des principaux enseignements de cette nouvelle édition du baromètre, indique William Feugère, avocat spécialiste du contentieux des affaires et fondateur d'ethicorp.org, plateforme en ligne de réception d'alertes qui vient de lancer son outil de cartographie ethimap. Les entreprises semblent avoir peu progressé depuis la précédente enquête. » Seules 37,82 % des entreprises auraient achevé leur démarche de conformité, à peine 4 points de plus qu'en 2019.

Les facteurs explicatifs ? « Ce sont les mêmes qu'en 2019 : l'insuffisance de moyens, la complexité des mesures à mettre en œuvre et le manque d'implication de la direction, répond William Feugère. Rappelons que l'AFA (Agence française anticorruption) vérifie en premier lieu, lors de ses contrôles, l'engagement des instances dirigeantes et que celui-ci s'apprécie notamment au vu des moyens mis en œuvre. »

AVANTAGES DE LA COMPLIANCE

Ce manque d'implication peut s'expliquer en partie par la méconnaissance des avantages, pourtant nombreux, des

dispositifs de compliance. La prévention des manquements ou infractions (91,25 %) est le premier d'entre eux. Mais, ils permettent également de protéger et de renforcer l'image de l'entreprise (88,13 %) et d'éviter des poursuites ou contentieux (84,38 %). « Certains apports pourtant fondamentaux de la compliance, tels que l'amélioration de la gestion de l'information dans l'entreprise et des procès dans l'entreprise, ou la fluidification des relations internes ou externes, sont encore peu connus des dirigeants », déplore William Feugère.

Néanmoins, un effet vertueux se met en place sur le marché. « Les entreprises se demandent mutuellement des preuves de conformité, constate l'expert. Pas uniquement par peur du gendarme. Aujourd'hui, les parties prenantes (salariés, clients, investisseurs...) réclament de l'éthique et de la transparence dans le business. La conformité devient alors un élément de communication interne et externe, un moyen de valoriser sa marque, y compris sa marque employeur. Les candidats sont attentifs aux valeurs affichées par les entreprises. » Pour Marc Mossé, ancien président de l'AFJE, « la conformité est un outil à disposition du juriste pour créer une culture de la confiance et

à savoir

La compliance, une priorité pour l'AFJE

La compliance est un sujet complexe et évolutif. « En particulier, nous avons développé de nombreuses formations pour les juristes d'entreprise s'appuyant par exemple sur les excellents travaux de notre commission Compliance, souligne Marc Mossé. Il est, en effet, essentiel d'apporter du contenu, de la réflexion, et de favoriser les échanges pour armer les juristes. L'AFJE appuie également les directions juridiques qui souhaitent développer des formations au sein de leurs entreprises tant pour les cadres dirigeants que pour l'ensemble des équipes opérationnelles. »

■ Découvrez le livre blanc "La digitalisation des processus de compliance au sein des entreprises" publié par l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Pour y accéder, scannez ce QR Code.



Les parties prenantes réclament de l'éthique et de la transparence dans le business.

La conformité devient un élément de communication interne et externe, un moyen de valoriser sa marque.



William Feugère,
avocat et fondateur d'ethicorp.org

aussi protéger, voire promouvoir la réputation de l'entreprise. C'est dès lors un moyen au service de la performance de l'entreprise, de sa différenciation et de sa compétitivité. Les résultats de l'étude confirment le rôle clé des directions juridiques et le besoin constant de formation et d'information sur ces sujets toujours plus complexes. »

Pour continuer à améliorer le niveau de conformité, le rôle des juristes d'entreprise est prééminent : cette année, comme en 2019, plus de sept juristes sur dix sont impliqués dans la conception et le suivi des outils de conformité. Dans 63,72 % des cas, la direction juridique est en charge de la conformité. Sinon, la conformité est confiée à une direction dédiée, mais la direction juridique reste alors étroitement associée.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE COMITÉ D'ÉTHIQUE

Près de la moitié des entreprises (42,13 %) se sont dotées d'un comité d'éthique, organe dédié. Selon sa composition, il peut permettre d'assurer collectivement une certaine impartialité. Selon l'enquête, il est composé en moyenne de 8 personnes. Certains comptent plus de 30 membres. « Un comité d'éthique trop étoffé peut perdre de son efficacité, prévient William Feugère. Quid de la pleine confidentialité requise en matière d'alertes ? Comment réunir tous les membres rapidement en cas de besoin urgent ? Par ailleurs, être membre d'une telle instance doit être engageant et responsabilisant. C'est pourquoi le nombre de membres doit plutôt se compter sur les doigts d'une main. »

Dès lors, qui sélectionner ? L'enquête révèle que les comités comprennent dans l'écrasante majorité le

responsable conformité (68 %) et le responsable juridique (60 %). S'y ajoutent souvent un ou plusieurs membres du Comex (51 %), le responsable des ressources humaines (44 %), voire le directeur général (44 %). Parfois y siègent des enquêteurs internes, le directeur financier, le directeur communication, le directeur des achats, le directeur export, voire un représentant de chaque branche ou des personnalités indépendantes qualifiées. « Attention à la légitimité du comité d'éthique en interne comme en externe, alerte William Feugère. Il doit inspirer confiance ; c'est fondamental. Par exemple, y faire siéger le dirigeant lui-même risque de figer les débats. Et c'est le dirigeant qui décidera, il ne doit pas participer aux recommandations initiales. Où sont l'impartialité et l'indépendance requises par la loi ? Néanmoins, il est important que les membres aient une place élevée dans l'organigramme pour que leurs décisions et recommandations soient justement prises en compte par le management et la direction de l'entreprise, et qu'ils puissent éventuellement challenger une absence de décision. » L'expert ajoute : « en évitant ces quelques écueils, l'instauration d'un comité d'éthique est une bonne pratique qui participe à l'indépendance et l'impartialité des processus prévus par loi sur les alertes ».

DISPOSITIFS D'ALERTE : PEUT MIEUX FAIRE

Ces deux qualités sont effectivement indispensables au succès des dispositifs d'alerte mis en place par les entreprises. Si la situation s'améliore, les juristes estiment que la confiance des employés envers ces dispositifs est encore loin d'être acquise. Les salariés pourraient également avoir peur des conséquences ou des mesures de rétorsion. « Les entreprises doivent absolument rassurer les collaborateurs

quant à la confidentialité des alertes, à la sécurisation des lanceurs d'alerte, à l'organisation mise en place, au choix de l'outil et au suivi donné, précise William Feugère. Car, un dispositif d'alerte jugé inefficace ou risqué peut être lourd de conséquences. En effet, l'étape interne étant désormais facultative, les lanceurs d'alerte peuvent être tentés d'aller directement s'adresser aux autorités compétentes ou de s'exprimer dans la presse ou sur les réseaux sociaux... Les entreprises n'ont pas d'autre choix

que de proposer un dispositif d'alerte sécurisant et facile à solliciter. » Or, l'email reste un moyen de transmission le plus communément utilisé (75 %). « C'est pourtant la solution la moins sécurisée : un e-mail se diffuse, se pirate, s'imprime et s'égaré très facilement », considère l'expert.

Un effort supplémentaire de formation s'impose pour que les dispositifs soient plus utilisés. Aujourd'hui, 34,58 % des entreprises n'enregistrent qu'une à 10 alertes par

an ; 9,35 % entre 11 et 50 alertes. Cela peut paraître faible, mais les statistiques internationales font état de 5 à 10 alertes par an en moyenne pour 1 000 salariés. Néanmoins, quand des alertes sont lancées, elles sont souvent suivies d'effets. Dans la majorité des cas, l'alerte est suivie d'une enquête interne (61,11 % contre 52,34 % en 2019). Peuvent s'ensuivre des sanctions disciplinaires (28,88 %), un licenciement (20 %), une action de sensibilisation (23,33 %) et une révision des processus (23,33 %, soit une nette hausse par rapport à 15,09 % en 2019).

UN COÛT À RELATIVISER

« Au final, se doter d'une démarche conformité efficace et durable a un coût, il faut l'accepter, signale William Feugère. Mais les moyens alloués sont à mettre en perspective du coût d'un litige et des coûts indirects en matière de réputation par exemple, bien plus lourds. » L'enquête a estimé que chaque litige évité représente une économie de 296 000 € (montant stable depuis 2017). « En réalité, la compliance rapporte bien plus qu'elle ne coûte », conclut-il. ■



zoom

Pas de compliance, sans confidentialité des avis des juristes d'entreprise

Comment prévenir un risque si l'on n'est pas informé qu'il existe ? Comment évoquer un risque si on sait que cela peut se retourner contre nous dans le cadre d'une procédure contentieuse ? Tel est le dilemme des juristes d'entreprises françaises. Pour 85,05 % des juristes interrogés, la confidentialité des avis juridiques est nécessaire à la gestion d'un programme de conformité. Pour 85,71 %, l'absence de cette confidentialité est au contraire un facteur de risques pénalisant pour les entreprises françaises.

Comment y remédier ? Le statut d'avocat en entreprise ne recueille que 35,24 % des vœux. L'option majoritaire (52,38 %) est celle d'une confidentialité spécifique attachée aux écrits des juristes, ces derniers étant astreints à des obligations déontologiques. Ces deux options ne s'opposent cependant pas ; pour 23,81 % l'une peut préfigurer l'autre.

« Les arguments contre la confidentialité des avis juridiques internes reposent essentiellement sur des peurs irrationnelles, estime William Feugère. Par exemple, les autorités de contrôle et d'enquête craignent de voir leur travail entravé. Or, aux États-Unis, le *legal privilege* n'empêche en rien les autorités de mener leurs investigations et de faire aboutir leurs poursuites. Il est temps de dépasser ces appréhensions légitimes mais infondées. »

Les directions juridiques, actrices de la stratégie RSE

Le nouvel observatoire des directions juridiques de la société d'avocats De Gaulle Fleurance & Associés, en partenariat avec l'AFJE, a été publié en avril dernier. Il révèle que les problématiques environnementales et sociétales occupent une place grandissante dans le quotidien des directions juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

« L'Observatoire des directions juridiques permet aux directions de disposer, tous les deux ans, d'une photographie globale pour prendre de la hauteur, se benchmarker et s'assurer que la trajectoire de leur plan stratégique reste connectée à l'évolution des grands enjeux », indique Nathalie Dubois, vice-présidente de l'AFJE et directrice juridique du groupe Fnac Darty.

ESSOR CROISSANT DES ENJEUX RSE

« Le principal enseignement de cette nouvelle édition est la place croissante des enjeux RSE dans le quotidien des directions juridiques », signale Nathalie Dubois. 17 % du temps des directions juridiques est consacré à la mise en place du cadre RSE dans leur

entreprise. La pression réglementaire se fait en effet de plus en plus forte : taxonomie européenne afin d'orienter les investissements vers les "activités vertes", déclaration de performance extra-financière obligatoire pour les grandes entreprises, devoir de vigilance pour prévenir les risques sociaux et environnementaux, loi Sapin 2 pour mieux détecter la corruption, loi Pacte donnant la possibilité aux entreprises de se doter d'une raison d'être ou d'adopter le statut d'entreprise à mission... « Les enjeux RSE s'ajoutent à un champ d'action qui s'élargit progressivement, ce qui soulève la nécessité de renforcer les compétences de la direction juridique pour adresser ces nouveaux sujets, confie Nathalie Dubois. Les directions juridiques doivent s'organiser pour absorber cette accélération de la construction d'un cadre réglementaire complexe et évolutif et accompagner au mieux la stratégie de transition écologique de leurs entreprises. »

Nathalie Dubois ajoute : « la pandémie et la crise internationale ont été des accélérateurs de prise de conscience : *doing good is doing good business!* Jusqu'à encore récemment, le juriste d'entreprise agissait surtout comme un conseil qui intervenait principalement dans le champ des relations avec des

zoom

Méthodologie

120 directeurs juridiques ont été interrogés dans le cadre de l'édition 2022 de l'observatoire des directions juridiques. Ils travaillent pour des entreprises employant au niveau mondial plus de 10 000 personnes (41 %), entre 5 000 et 9 999 (9 %), entre 1 000 et 4 999 (21 %), entre 500 et 999 (11 %) et moins de 250 personnes (18 %). Leur activité génère plus de 10 Mds€ de chiffre d'affaires pour près d'un quart d'entre elles (22 %), entre 2 et 10 Mds€ (26 %), entre 100 M€ et 2 Mds€ (27 %), moins de 100 M€ (25 %). 43 % des directions juridiques travaillent dans des sociétés cotées et 41 % dans des entreprises éligibles aux indices ISR (investissement socialement responsable). 55 % déclarent disposer de plus d'un million d'euros de budget annuel pour couvrir leurs dépenses internes et externes.

cocontractants et des institutions, ou encore dans un processus interne d'amélioration continue. Dorénavant, avec son implication dans les grands enjeux environnementaux, son rôle de médiation entre la norme et l'entreprise concerne de plus en plus le bien commun, le grand public et la cité. »

Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE, confirme : « les entreprises ont intégré qu'une croissance rentable est aussi une croissance responsable. Rappelons également que la directive CSRD introduira bientôt des évolutions conséquentes pour renforcer la place des enjeux de développement durable dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques des entreprises. Identifier les leviers qui permettent de réaliser des "boucles de durabilité" demande du temps et des régulations adaptées. Les juristes d'entreprise savent précisément servir cette médiation entre la norme et la réalité de terrain. »

WORK IN PROGRESS...

Les enjeux RSE sont intégrés au plus haut niveau : 81 % des directions générales suivent de manière étroite la mise en place du cadre RSE dans leur entreprise. Mais, les directions juridiques semblent être encore dans une phase d'adaptation : 37 % estiment être en réaction par rapport aux textes légaux, 29 % sont en phase d'étude pour mettre en place des procédures et des outils et seules 13 % estiment être au rendez-vous des enjeux, avec une approche stratégique et optimisée qui leur permet de mettre la RSE au cœur du fonctionnement des procédures juridiques.

59 % des directions juridiques sont mobilisées pour l'adoption d'une raison d'être de leur entreprise ou projettent de l'être. Quant au statut de société à mission, il est très peu cité (3 %), les directeurs juridiques estimant ce statut

trop ambitieux pour leur entreprise. Par ailleurs, une direction juridique sur deux (53 %) a accompagné son entreprise dans l'évolution de ses pratiques, notamment en matière de rémunération des dirigeants en intégrant les aspects RSE dans les critères d'évaluation de la performance. Notons que la loi relative au devoir de vigilance mise en place en 2017 a changé les pratiques de près d'une direction juridique sur deux (43 %), y compris dans certaines sociétés qui ne sont pas encore concernées, notamment en renforçant leur niveau de connaissance des fournisseurs, des tiers et des filiales.

DES AUTORITÉS TRÈS ACTIVES

Autre évolution notable : plus d'une direction juridique sur deux (53 %) a dû affronter un ou plusieurs contrôles de la part d'une autorité administrative durant les 12 derniers mois. Près de la moitié (47 %) des entreprises sondées ont été contrôlées par la DCCRF (Direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes), 20 % par l'AFA (Agence française anticorruption) et 9 % par la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Sans compter les premières interventions de l'ANSSI (Agence nationale de sécurité des systèmes d'information)

Enfin, 58 % des directions juridiques observent, depuis la Covid-19, un intérêt croissant de la part de salariés pour les questions RSE. Il en est de même pour les actionnaires (56 %). Et, pour 54 %, la prise en compte de l'empreinte digitale de l'organisation s'est accrue. Ce dernier sujet recouvre la gouvernance et la protection des données, l'empreinte carbone, ou encore les règles éthiques concernant l'usage de l'intelligence artificielle. ■

Retrouvez dans le prochain numéro du JEM un dossier spécial sur la RSE.

Impliqué dans les grands enjeux environnementaux, le juriste d'entreprise voit son rôle de médiation entre la norme et l'entreprise concerner de plus en plus le bien commun, le grand public et la cité.



Nathalie Dubois,
vice-présidente de l'AFJE

Commissaire de justice, un nouveau juriste

Prévu par la loi Croissance et activité en 2015 puis précisé dans une ordonnance de juin 2016, le commissaire de justice, né de la fusion des professions dites de l'exécution, est une nouvelle profession du droit. Pour les clients des huissiers de justice et des commissaires-priseurs judiciaires, peu de changement en vue. Explications.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Cette fusion va permettre un renforcement du maillage territorial et une meilleure accessibilité à nos services. »



Georges Golliot,
3^e vice-président de la CNCJ

Une page est en train de se tourner pour les huissiers de justice et les commissaires-priseurs judiciaires. Depuis le 1^{er} juillet 2022, ces professions ont fusionné et donné vie aux commissaires de justice. « Cette réforme est née de la volonté politique de créer une grande profession de l'exécution, précise Georges Golliot, 3^e vice-président de la Chambre nationale des commissaires de justice (CNCJ) et commissaire de justice délégué près de la cour d'appel de Rouen. Elle ne répondait pas forcément à une attente des professionnels. Il faut reconnaître qu'il y a beaucoup de professions réglementées en France en comparaison avec les autres pays européens. Cette fusion intervient donc dans le cadre d'une harmonisation européenne. Elle va permettre un renforcement du maillage territorial et une meilleure accessibilité à nos services. »

Jusqu'au 30 juin 2026, les trois professions vont continuer de coexister. En revanche, au 1^{er} juillet 2026, seuls les commissaires de justice pourront exercer. Pour pouvoir se prévaloir du titre de commissaire de justice, les huissiers de justice et les commissaires-priseurs judiciaires doivent suivre la formation passerelle dispensée par la CNCJ. « Nous apprenons le métier de l'autre, indique Georges Golliot.

Nous nous enrichissons mutuellement. Pour les huissiers, c'est une chance d'améliorer leur qualité de service en s'inspirant des pratiques en matière de relation client des commissaires-priseurs. À ce jour, nous sommes 2 800 à avoir validé la formation, soit 72 % des effectifs. »

UNE VASTE OFFRE DE SERVICES

Le commissaire de justice est un officier public et ministériel mais aussi un professionnel libéral. Il peut proposer l'ensemble des missions des huissiers de justice et des commissaires-priseurs judiciaires. Selon les actes, il peut intervenir au niveau national (constat...) ou dans le ressort de la cour d'appel où se situe son étude.

Pour les activités monopolistiques, les tarifs sont réglementés et la compétence territoriale est limitée au ressort de la cour d'appel où se situe l'étude. Cela concerne :

- L'exécution des décisions de justice et les actes ou titres exécutoires (saisies mobilières ou immobilières, sur comptes bancaires ou sur salaire, prise en compte et vente aux enchères judiciaires...);
- La signification des actes judiciaires et extra-judiciaires

Le commissaire de justice exerce également des missions dites "concurrentielles", où les honoraires sont libres :

- L'inventaire, la fixation des prix et la vente volontaire aux enchères pour les commissaires de justice également opérateurs de ventes volontaires ;
- Le recouvrement amiable des créances ;
- Les constats. « Seuls les constats de commissaires de justice bénéficient d'une force probante, rappelle Georges Golliot. Pour les entreprises, nous pouvons réaliser un large panel de constats : concurrence déloyale, contrefaçon, plagiat, cybersquatting, sur le poste d'un employé, grève, livraison non-conforme... »

Enfin, les commissaires de justice peuvent exercer **des activités à titre "accessoire"** :

- La médiation judiciaire et conventionnelle. « La résolution des conflits et la recherche de solutions font partie de notre quotidien, précise Georges Golliot. Notre approche pragmatique, notre posture d'écoute, notre aptitude au dialogue et notre impartialité sont des atouts pour cette activité. La médiation fait partie de notre ADN » ;
- L'administration d'immeubles ;
- L'intermédiation d'agent d'assurance.

UN FORT CARACTÈRE INTUITU PERSONÆ

Pour sélectionner votre commissaire de justice, rien ne vaut le bouche-à-oreille, en interne (les services financiers et techniques peuvent faire appel à leurs services) et en externe (demander l'avis d'autres directions juridiques ou de vos avocats...). « L'intuitu personæ est capital dans ce genre de profession, affirme Jean-Claude Masson, directeur juridique en charge de la lutte anticontrefaçon chez Hermès (lire encadré ci-contre). A fortiori dans notre secteur d'activité. Les commissaires de justice représentent notre maison, qui privilégie les *low profiles*. » Son conseil ? « Les rencontrer en face-à-face, dans la

mesure du possible. » Georges Golliot ajoute : « les critères de sélection sont les mêmes que pour un avocat ou un notaire. La qualité de la relation est importante : accessibilité, joignabilité, compréhension des dossiers... Si les commissaires de justice ne peuvent se prévaloir d'aucune spécialité, en pratique, ils peuvent être référents dans certains domaines en fonction de la fréquence des missions exercées ou de formations spécifiques. Enfin, je n'ai pas connaissance de cas d'usurpation d'identité, mais il peut être utile de chercher son commissaire de justice dans l'annuaire professionnel disponible sur commissaire-justice.fr. »

retour d'expérience



Jean-Claude Masson, directeur juridique en charge de la lutte anticontrefaçon chez Hermès

Dans sa lutte contre la contrefaçon, Jean-Claude Masson fait appel à des commissaires de justice dans plusieurs cas de figure. Le plus fréquent est la réalisation de constats d'offre à la vente et d'achat de produits litigieux sur Internet et en boutique. « Toute procédure judiciaire débute par un procès-verbal de constat, souligne-t-il. Le commissaire de justice est notre bras armé dans l'établissement d'une preuve quasiment irréfragable. Néanmoins, s'ils ne sont pas rédigés précisément, par exemple sur la description des produits, et adaptés aux récentes jurisprudences, leurs actes peuvent être remis en question, et par là même compromettre l'intégralité de la procédure. Or, les commissaires de justice ne sont pas forcément des spécialistes de la propriété intellectuelle et de nos marques. Nous confions donc la mise en conformité des constats à nos avocats. » En effet, compte tenu de la longue collaboration avec ces derniers, Hermès sous-traite l'intégralité des opérations de constat pour que ses avocats collaborent directement avec les commissaires de justice.

D'autres cas de figure seraient la délivrance d'actes tels que les assignations (via les avocats), dans le cadre de saisies contrefaçon, ou encore de lettres de mise en demeure pour « avoir un effet dissuasif vis-à-vis de certains contrefacteurs. Par exemple, compte tenu de l'urgence d'une situation, il peut nous arriver de faire délivrer les lettres de mise en demeure de nos avocats directement par huissier (sommation), et cela notamment sur des salons professionnels. Cette stratégie assez violente, est malgré tout efficace pour obtenir satisfaction plus rapidement. Elle permet de faire savoir à la partie adverse, l'importance que revêt pour nous cette action. »

Les trois dimensions de la digitalisation de la direction juridique

Dans le cadre des travaux de recherche de l'EDHEC Augmented Law Institute, et des index *Legal Transformation* que nous avons élaborés (disponibles à l'adresse allmyindex.legal), nous identifions trois grandes dimensions dans la digitalisation des directions juridiques : stratégique, opérationnelle et comportementale. Explications.

PAR CHRISTOPHE ROQUILLY ET SOUFIANE KHERRAZI

à propos de



CHRISTOPHE ROQUILLY



SOUFIANE KHERRAZI

Christophe Roquilly est professeur et directeur du EDHEC Augmented Law Institute, doyen honoraire du corps professoral de l'EDHEC Business School. Soufiane Kherrazi est directeur de recherche au sein du EDHEC Augmented Law Institute.

Les directions juridiques se sont engagées, pour un grand nombre d'entre elles, dans un processus de transformation. Qu'il s'agisse d'une métamorphose profonde ou d'une évolution moins radicale mais continue, cette transformation est guidée par des phénomènes exogènes et endogènes. Il peut s'agir :

- de nouvelles exigences normatives qui nécessitent l'acquisition de compétences nouvelles ou la réorganisation de compétences existantes ;
- de la reconfiguration du business model de l'entreprise exigeant agilité et accompagnement des différentes business units au plus près des opérations ;
- d'une augmentation de la charge de travail et partant, de la charge mentale supportée par les équipes, qui a pour effet d'entraîner la nécessité d'une plus grande efficacité dans leurs missions ;
- du fait que les métiers du droit deviennent de plus en plus des métiers de la data, sans pour autant que l'humain ne soit laissé de côté, bien au contraire : c'est en identifiant au mieux les risques juridiques auxquels est confrontée l'entreprise, ainsi que les tâches récurrentes et standards vs les tâches à plus haute valeur ajoutée, que les directions juridiques sont en mesure à la fois d'accompagner les équipes de l'entreprise pour leur apporter les solutions les plus adaptées dans le meilleur délai

possible, et de déployer leurs ressources et talents humains au mieux de leurs capacités.

Parmi les éléments clés de cette *legal transformation*, la digitalisation occupe une place de choix. Elle n'est évidemment pas une fin en soi, mais un moyen afin que la direction juridique améliore son efficacité, ses processus et ses méthodes de travail, son traitement des données aussi bien juridiques qu'économiques, et puisse délivrer plus de valeur ajoutée à ses clients internes.

1 DIMENSION STRATÉGIQUE

La dimension stratégique est subdivisée en plusieurs sous-ensembles. Certains de ces sous-ensembles constituent des leviers clés de la transformation.

En premier lieu, la vision de la transformation digitale. Une stratégie a-t-elle été formalisée, en lien avec la stratégie digitale de l'entreprise, et quels en sont les objectifs (par exemple, un besoin d'alignement sur la stratégie métier des clients internes) ? Est-elle comprise des clients internes et comment est-elle diffusée à ces parties prenantes ? En second lieu, quel est le niveau et le type d'investissement dans le digital effectué par la direction juridique ? En résumé, pour que la transformation de la direction juridique par la digitalisation devienne une réalité mesurable, elle doit s'appuyer avant

tout sur une vision stratégique partagée et dotée de moyens suffisants.

D'autres sous-ensembles constituent des indicateurs clés de performance de la digitalisation. D'une part, la maturité digitale de la direction juridique. Celle-ci revient à s'interroger sur les domaines de digitalisation : s'agit-il par exemple de l'automatisation partielle ou totale des contrats, de la gestion documentaire, de la veille et du suivi des sociétés, etc. Plus les domaines sont nombreux, plus le degré de maturité est élevé. Également, quels sont les domaines de réalisation et d'investissement et avec quel stade d'avancement : du chantier non encore prévu à celui réalisé avec succès, qu'il s'agisse par exemple de la robotisation de certaines tâches réalisées au sein de la direction juridique, de la jurimétrie (appelée à tort justice prédictive), ou encore du développement d'un espace de travail virtuel mettant à disposition outils et documents pour travailler à distance. Et dans la même logique, quel est le niveau de développement de la stratégie digitale, du stade embryonnaire à un stade maîtrisé sur plusieurs projets réalisés et évalués ?

Un deuxième sous-ensemble relève de la valeur stratégique. La direction juridique est-elle maintenant plus adaptée à son environnement technologique ? A-t-elle pu ainsi redéfinir son modèle économique et aussi renforcer ses capacités internes, par exemple en augmentant son agilité ou sa rapidité, ou en développant de nouvelles ressources ou compétences internes ?

S'engager dans une transformation d'une direction juridique par la digitalisation, sans vision ni démarche stratégiques, reviendrait à naviguer en bateau sans cap, ni boussole. Mais cela n'est pas suffisant, car la stratégie n'est rien sans des opérations bien menées.

2 DIMENSION OPÉRATIONNELLE

Cette dimension est subdivisée de la même manière que la précédente.



Concernant les leviers clés de la transformation par la digitalisation, un premier sujet important est celui de la gouvernance du digital : a-t-elle été formalisée, notamment par la création d'un poste dédié tel que celui de *chief digital officer* ou *chief legal operations officer* ? La gouvernance doit s'accompagner de process digitaux internes, en particulier pour casser les silos organisationnels entre les équipes - juridiques et non juridiques - avec des outils destinés aussi bien aux juristes qu'à leurs clients internes, de préférence avec une seule plateforme ou guichet. Le maître-mot est ici "collaborer" ! Un troisième sous-ensemble réside dans la visibilité grâce au digital. Ainsi, la direction juridique soigne-t-elle sa présence sur le Web et les réseaux sociaux professionnels,

et avec quelle implication des membres de l'équipe ? L'importance de la connexion des collaborateurs constitue un autre sous-ensemble. Ont-ils accès à un environnement de travail connecté, à une plateforme digitale propre à la direction juridique pour échanger avec les équipes internes ? Et dans l'affirmative, quel est le niveau d'utilisation des outils par les juristes ? En effet, on sait que le succès d'un outil digital réside plus dans son degré d'intégration dans l'organisation et le travail des équipes que dans l'outil lui-même. Enfin, existe-t-il un management de la transformation digitale et un apprentissage du digital au sein de la direction juridique, avec une politique de conduite du changement, des mesures d'accompagnement et des formations adéquates ?

Il ne peut pas y avoir de transformation de la direction juridique par le digital sans un alignement des comportements avec les objectifs poursuivis.

Quant aux indicateurs clés de performance de la digitalisation de la direction juridique au niveau opérationnel, il s'agit de mesurer divers types d'impact :

- l'impact financier, notamment au niveau des coûts des opérations internes ;
- l'impact organisationnel, avec le renforcement des liens de collaboration et la mise en place de nouvelles pratiques managériales ;
- l'impact au niveau des process, qu'il se traduise par exemple par la réduction des délais de réponse, la standardisation des process internes ou encore la réduction du nombre de tâches juridiques chronophages/rébarbatives, la facilité d'obtention de certaines informations ou d'accès à certains documents ;
- l'impact clients : ceux-ci sont-ils devenus plus autonomes et plus satisfaits de leurs relations avec les équipes juridiques ? ;
- l'impact externe à la direction juridique, à travers les campagnes de communication et de sensibilisation menées par la direction juridique, l'attraction ou la rétention des talents juridiques, les projets de collaboration avec l'extérieur sur la base des travaux de digitalisation réalisés par la direction juridique ou les demandes de partages d'expérience.
- Enfin, en termes d'efficacité, les juristes ont-ils regagné du temps pour des tâches à plus haute valeur ajoutée, et les décisions sont-elles prises plus rapidement ?

Il ne peut pas y avoir de transformation de la direction juridique par le digital sans un alignement des comportements avec les objectifs poursuivis. Ce dernier relève à la fois de la responsabilité du directeur ou de la directrice juridique, et de celle de l'ensemble des membres des équipes.

3 DIMENSION COMPORTEMENTALE

Deux séries de leviers clés nous paraissent ici essentielles. D'une part, l'implication des équipes, qu'il s'agisse des juristes ou des clients internes, dans le choix des outils, aussi bien en amont pour recueillir leurs

avis, qu'en phase de test et en aval, lors du déploiement. Cette implication passe également par la valorisation (récompense, notamment financière, reconnaissance interne, etc.) des contributions individuelles au succès organisationnel. Impliquer, encourager, récompenser, et fêter les succès, est une question de culture d'équipe et au-delà, de culture d'entreprise. D'autre part, la sécurité digitale qui passe évidemment par une mise en conformité avec le RGPD, mais aussi par la prise de conscience de la nécessité à veiller à ce que l'humain ne soit pas le maillon faible de la sécurité des données et des documents dans un environnement de travail digitalisé.

Pour mesurer l'impact de la transformation de la direction juridique par le digital dans la dimension comportementale (autrement dit, dans quelle mesure a-t-elle un impact positif sur les comportements ?), il est utile d'observer si elle a influencé le bien-être au travail ainsi que la culture organisationnelle, dont on sait qu'elle contribue à la création d'avantages concurrentiels durables. Également, quelle est l'intensité de résistance au changement provoquée par cette transformation ? Cet impact peut aussi se mesurer à travers des enquêtes de satisfaction, qu'elles s'adressent aux juristes membres des équipes de la DJ, comme aux équipes externes à la DJ.

Pour conclure, évaluer les leviers clés et les indicateurs clés de performance de la transformation de la direction juridique par sa digitalisation nécessite de prendre en compte ces trois grandes dimensions que sont la stratégie, les opérations et les comportements. La stratégie donne la vision et le sens, et constitue un pilier indispensable. Les opérations font vivre la stratégie et sa mise en œuvre, et permettent de concrétiser des intentions et des objectifs à travers l'action. Les comportements nourrissent les opérations, tout autant qu'ils sont nourris par celles-ci et la compréhension de la stratégie. ■

Bureau AFJE : une équipe dévouée aux intérêts de la profession

L'AFJE s'est dotée d'un bureau paritaire et renforcé de nouveaux membres, avec l'objectif de coller au plus près des préoccupations des juristes d'entreprise mais aussi de structurer, d'industrialiser et de professionnaliser l'association.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le nouveau bureau de l'AFJE se veut représentatif de la richesse de la profession de juriste d'entreprise. « Il est équilibré, que ce soit en matière de parité, d'ancienneté dans l'association, de diversité des parcours et de séniorité dans la profession », constate Bisma Boumaza. « Le conseil d'administration était déjà paritaire, il ne manquait plus que le bureau, signale Sarah Leroy. Nous nous devons d'être exemplaires et en accord avec les valeurs prônées par l'AFJE. » Pour François Lhospitalier, « il est important pour l'alchimie du groupe et la progression de l'association de, non seulement, capitaliser sur des membres de longue date et leur expérience, mais aussi d'accueillir du sang neuf. » Nathalie Dubois complète : « nous sommes complémentaires, avec des personnalités très différentes. Dans une recette, c'est le mélange des ingrédients qui en fait toute sa saveur ! »

En effet, avec son bagage culturel, personnel et professionnel, chacun apporte sa petite touche originale : de la méthode et des idées pour Nathalie Dubois ; de la créativité et du pragmatisme pour Sarah Leroy ; son expérience des régions, du comité des jeunes juristes, des commissions et du conseil d'administration pour Tristan Carayon ; sa parfaite connaissance de l'AFJE et de son historique, fruit de ses 22 ans d'engagement au sein

de l'AFJE pour François Lhospitalier ; une ouverture d'esprit et une attitude positive et collaborative pour Bisma Boumaza ; du dynamisme et de la bonne humeur pour Bruno Contestin ; de la conviction et de la détermination pour Marie-Clotilde Vial ; une analyse et un point de vue singuliers de par sa culture américaine pour Jonathan Marsh ; de la disruption constructive pour Philippe Coen.

UNE SAINTE ÉMULATION

« Mais, nous partageons des points communs, comme l'envie de travailler ensemble, la même passion du métier, un engagement et un enthousiasme à toute épreuve, signale Marie-Clotilde Vial. Nous sommes un bureau très studieux, même si nous savons aussi nous accorder des moments plus conviviaux. » Bruno Contestin ajoute : « les débats sont riches, passionnés mais toujours respectueux, permettant de dégager des solutions qui font consensus ». Philippe Coen confirme : « nous formons une belle équipe qui aime ne pas être d'accord ! Mais, de la dissension naît la créativité. Je suis confiant en cette équipe pour mener à bien les projets nécessaires au positionnement du juriste d'entreprise comme acteur stratégique de son organisation. Je pense notamment à la confidentialité des avis juridiques internes, une bataille qui se gagne dans les vallées et dans les plaines, autrement dit en région. À ce titre, l'arrivée de Jean-

en savoir plus

Des profils diversifiés

Découvrez le parcours des membres du bureau de l'AFJE en scannant ce QR Code.





François Lhospitalier, Nathalie Dubois, Bruno Contestin, Sarah Leroy, Tristan Carayon et Jonathan Marsh (de gauche à droite) lors de l'assemblée générale 2022 de l'AFJE.

Philippe Gille à la présidence de l'AFJE, évolution constructive et créative, va permettre de placer les territoires au centre de l'équation. » « C'est la première fois qu'un président exerce en province ; le symbole est fort à l'heure où 35 % de nos membres travaillent en région, confie François Lhospitalier. Placée sous le signe du jeu collectif, une belle aventure démarre avec cette nouvelle mandature. »

Un nouveau président certes, mais dans la continuité. « Jean-Philippe Gille est un président naturel au regard de son parcours dans l'association, estime Marie-Clotilde Vial. Le passage de relais entre Marc Mossé et Jean-Philippe Gille s'est fait en douceur et en bonne intelligence. Jean-Philippe, à qui j'ai succédé à la fonction de trésorier il y a 10 ans, est une personne structurée et structurante. » « Son objectif est de nous permettre de mieux coordonner nos actions tout en dégagant des synergies pour gagner en efficacité », ajoute Sarah Leroy. Besma Boumaza, dont Jean-Philippe Gille était le parrain lors de sa 1^{re} journée annuelle, apprécie « sa vision claire du rôle

que doit jouer le juriste dans l'entreprise et dans la société, et du rôle de l'AFJE. Il sait embarquer une équipe vers le cap fixé. » Tristan Carayon ajoute : « Jean-Philippe incarne une vision moderne du juriste d'entreprise, qui doit aller vers la cité. Il insuffle un esprit d'équipe et de corps. » « Jean-Philippe est un homme d'équipe, confirme Brunon Contestin qui lui succède à la tête des régions. Sa devise, "ensemble on s'augmente" qui clôt chacun de ses emails, guide le fonctionnement du bureau. » Jonathan Marsh note qu'« une vraie dynamique s'est instaurée au sein du bureau. Nous sommes tous motivés et alignés pour faire avancer les problématiques prioritaires de l'AFJE avec, en chef de file bienveillant, Jean-Philippe Gille. Il sait être à l'écoute, nous laisser nous exprimer librement et tirer parti de l'intelligence collective. »

DES AMBITIONS ET UNE FEUILLE DE ROUTE

« La profession de juriste d'entreprise s'organise et se fait de plus en plus

visible grâce à l'AFJE, souligne Besma Boumaza. Il est indispensable de bien faire comprendre ce qu'est le juriste d'entreprise dans toutes ses composantes. Il doit être reconnu par les acteurs du droit et de l'entreprise, comme l'un des acteurs du service public de la justice. Pour répondre aux enjeux et défis de notre profession, nous sommes en train d'affiner et de finaliser la feuille de route stratégique de l'AFJE sur les trois prochaines années. »

Néanmoins, les objectifs restent les mêmes : représenter, fédérer et promouvoir et défendre la profession de juriste d'entreprise, mais aussi son code de déontologie et la sécurité juridique des entreprises, offrir aux adhérents une palette de services permettant le perfectionnement de leur expertise juridique et de leurs *soft skills*, se positionner comme un interlocuteur privilégié des acteurs institutionnels français, européens et internationaux et agir en tant que laboratoire d'idées pour imaginer et anticiper les directions juridiques de demain.

Ces objectifs se déclinent de manière opérationnelle pour :

- **Développer le nombre d'adhésions et fidéliser les adhérents.** « À ce jour, l'AFJE fédère 7 000 juristes d'entreprise mais elle a vocation à tous les représenter, du directeur juridique du CAC 40 au juriste unique dans une PME, confie Marie-Clotilde Vial. Cette dynamique est un axe fort de la nouvelle mandature car, c'est un cercle vertueux : plus l'AFJE est représentative, plus les juristes d'entreprise voient un intérêt à adhérer. »

- **Poursuivre le développement de l'offre de formations** par les juristes d'entreprise pour les juristes d'entreprise. « Et pourquoi pas l'étendre à d'autres publics ?, interroge Sarah Leroy. En mettant ces formations à disposition des adhérents, nous pourrions aider les juristes d'entreprise dans leur rôle de formateur interne et ainsi leur permettre de développer la culture et le réflexe juridique de leur organisation. »

- **Tendre vers un catalogue de formations à la demande.** « Le juriste doit pouvoir se former quand il veut, où il veut, comme il veut », résume Sarah Leroy.

- **Proposer des formations valorisantes.** « En tant qu'organisme de formation certifié Qualiopi, l'AFJE a l'opportunité de se positionner comme un prolongement de l'offre universitaire, souligne Sarah Leroy. Nous devons travailler sur des formations certifiantes, sur une sorte de label, pour que les juristes d'entreprise puissent ainsi attester des compétences acquises. »

- **Développer une offre de formations 360°.** « Autrement dit, des formations qui permettent aux juristes d'acquérir l'ensemble des compétences nécessaires pour répondre aux défis de leur poste aujourd'hui et demain », définit Sarah Leroy.

- **Faire en sorte que l'AFJE soit représentée dans toutes les universités de France** pour faire connaître la

profession de juriste d'entreprise. Le bon format ? « Une présentation du métier dans le cadre d'une conférence en amphithéâtre, répond Nathalie Dubois. Ainsi, nous pouvons efficacement éclairer les étudiants sur les opportunités qui s'offrent à eux et diffuser une vision concrète de l'entreprise. Afin de renvoyer une image uniformisée et professionnelle, nous allons créer un powerpoint de présentation, une page dédiée aux étudiants sur le site Afje.org, une infographie et un dépliant de quatre pages. Nous invitons tous les adhérents intéressés à se manifester auprès de l'AFJE, car nous cherchons à bâtir un réseau d'ambassadeurs pour intervenir dans toutes les universités. »

- **Contribuer à la formation initiale** pour rendre les enseignements plus concrets et proches de la réalité économique.

- **Développer l'innovation avec la recherche universitaire.**

- **Systématiser l'accès au e-learning sur la déontologie** pour tous les juristes d'entreprise.

- **Renforcer le maillage territorial.** Aujourd'hui, 18 délégations sont actives dans l'Hexagone et Outre-mer. « Nous avons l'ambition de développer le nombre de délégations, notamment dans certaines grandes villes, pour être au plus près des juristes d'entreprise, révèle Bruno Contestin. Il arrive que des régions soient trop étendues et ne permettent à tous les juristes de se déplacer pour assister aux événements de la délégation basée dans le chef-lieu. L'objectif est de créer deux délégations ou sous-délégations par an. L'AFJE est une association nationale, bien implantée en région. Cette proximité est notre force, tout comme la convivialité. »

- **Faire des délégués régionaux des ambassadeurs de l'AFJE** auprès des représentants locaux du droit ou du chiffre, des politiques... « Pour faire entendre notre voix et sensibiliser les différents acteurs à nos problématiques, telle la confidentialité des avis juridiques

zoom

Nouvelle composition du bureau de l'AFJE

Aux côtés de Jean-Philippe Gille, nouveau président de l'AFJE, et d'Anne-Laure Paulet, déléguée générale de l'AFJE, neuf responsables et directeurs juridiques, engagés et enthousiastes, œuvrent bénévolement pour faire grandir et rayonner l'association et le métier de juriste d'entreprise :

- Besma Boumaza, vice-présidente Métier.
- Tristan Carayon, vice-président en charge de la coordination et du développement des commissions experts.
- Philippe Coen, administrateur et président du Comité de déontologie.
- Bruno Contestin, vice-président en charge des délégations régionales.
- Nathalie Dubois, vice-présidente université, écoles, étudiants Et jeunesse.
- Sarah Leroy, vice-présidente en charge de la formation et de la diversité.
- François Lhospitalier, vice-président Communication et secrétaire du conseil d'administration
- Jonathan Marsh, vice-président en charge de l'international.
- Marie-Clotilde Vial, vice-présidente et trésorière.

Vous avez envie de transmettre la passion de votre métier à des étudiants ? Pourquoi ne pas devenir un ambassadeur auprès de l'université de votre ville ? Contactez-nous !

internes, il est nécessaire d'avoir des contacts réguliers pour instaurer un climat de confiance et dépassionner les débats, estime Bruno Contestin. Nous devons également les accompagner à développer leurs compétences en matière de communication, notamment sur les réseaux sociaux. »

- **Développer les commissions experts** qui sont, aujourd'hui, au nombre de 14. Elles sont animées par une trentaine de responsables et près de 200 experts. « Elles sont suivies par quelque 2 500 followers, soit plus d'un tiers des adhérents de l'AFJE !, se félicite Tristan Carayon. Les commissions suscitent un intérêt croissant. Développer les commissions permet d'atteindre une taille critique pour fonctionner de manière fluide. » Dernièrement, les commissions Capital Immatériel, Stratégie des contentieux et Corporate et M&A ont été créées. « Et d'autres sont à venir ! », révèle Tristan Carayon.

- **Valoriser les commissions, leurs experts et leurs travaux**, à l'image de l'initiative Les mois des commissions, où toutes les semaines étaient présentées sur LinkedIn les commissions de l'AFJE au travers d'une courte vidéo.

- **Développer les partenariats** entre les commissions experts de l'AFJE avec les écoles et universités, et les autres associations professionnelles (ANDRH, AFTE, AFCM...).

- **Faire bouger les lignes en matière de parité et de handicap.** « Sur ces sujets, la route est encore longue malgré l'aide du législateur, observe Sarah Leroy. Nous devons aider les juristes et les directions juridiques à progresser, voire à accélérer sur ces voies, par exemple en intensifiant les partenariats avec d'autres associations. »

- **Renforcer la participation à la fabrique de la loi.** « Cet objectif passe notamment par la cartographie des différentes caisses de résonance qui peuvent améliorer la visibilité de nos commissions et expertises », indique Tristan Carayon.

- **S'appuyer sur le droit comparé pour identifier les meilleures pratiques.** « Il pourrait être fort intéressant de cartographier les problématiques globales pour bâtir des contrats internationaux tout en permettant une adaptation locale », souligne Jonathan Marsh.

- **Mettre en place une plateforme collaborative pour l'ensemble des actifs de l'AFJE.** Le but ? « Leur permettre de mieux se connaître, d'échanger, de collaborer et de créer des synergies, répond Tristan Carayon. C'est la digital task force qui porte techniquement et logistiquement ce projet. »

- **Coordonner la communication des actifs de l'AFJE** pour renforcer les messages. « Tous les actifs de l'AFJE



De gauche à droite : Marie-Clotilde Vial, Tristan Carayon, Anne-Laure Paulet, Sarah Leroy, Bruno Contestin, Jean-Philippe Gille, Nathalie Dubois, François Lhospitalier, Besma Boumaza, Jonathan Marsh et Philippe Coen.

sont des ambassadeurs de l'association et de ses actions, apprécie François Lhospitalier. C'est notre force et notre richesse ! Mais, il est important de canaliser cette force de frappe pour gagner en efficacité et en influence. Nous devons identifier les porte-paroles à différents niveaux et les impliquer. »

- **Accompagner des juristes d'entreprise à mieux communiquer.** « Assurer son auto-promotion est indispensable à l'heure des réseaux sociaux, assure Philippe Coen. Si le juriste ne le fait pas, personne ne le fera pour lui. »

- **Développer les partenariats internationaux.** « L'objectif est de faire rayonner le juriste d'entreprise français, la place du droit de Paris et la tradition civiliste à l'étranger », confie Jonathan Marsh.

- **Tout mettre en œuvre pour obtenir la confidentialité des avis des juristes internes.**

TOUS UNIS POUR OBTENIR LA CONFIDENTIALITÉ

La confidentialité des avis des juristes d'entreprise continuera en effet de mobiliser l'AFJE, et les membres du bureau en particulier, qui partagent un optimisme certain, même si le chemin peut encore sembler long. « Ce sujet est un vieux serpent de mer, reconnaît Tristan Carayon. Le dossier avance



continuellement mais progressivement ; d'aucuns diront trop lentement. » « Les lignes bougent, en témoigne le récent rapport Sauvé, indique Marie-Clotilde Vial. Le travail de sensibilisation de l'AFJE auprès du monde économique et politique porte ses fruits lentement mais sûrement. » Pour Sarah Leroy, « le rapport Sauvé démontre que la porte n'est pas fermée. Il représente une opportunité supplémentaire pour faire évoluer les mentalités et le débat. Il est frappant de voir que notre métier n'est toujours pas bien compris par les autres professionnels du droit. Il est important de continuer à mettre en place des initiatives permettant de développer la connaissance et les liens entre les différentes professions, à l'image de la formation MAJ (magistrats, avocats, juristes d'entreprise). »

De toute façon, « renoncer n'est pas une option : les enjeux de souveraineté et de compétitivité sont trop importants, affirme Nathalie Dubois. Ce n'est pas un débat corporatiste mais économique. » « L'un des arguments qui freine l'obtention de la confidentialité est la soi-disant absence d'indépendance des juristes, ajoute Philippe Coen. Cette accusation est à la limite d'être calomnieuse. Il y a quelques années, j'avais corédigé un livre blanc intitulé "Company lawyers: independent by design" afin de démontrer que les juristes sont indépendants par formation, par mission et par esprit. Durant mon mandat, je souhaite mettre à jour cet argumentaire afin de mettre un terme à l'infox et aux vérités alternatives ! »

DES PISTES ET DES ACTIONS

« Le regain d'intérêt des pouvoirs publics en matière de souveraineté joue en notre faveur, affirme Tristan Carayon. Ils ont conscience que les entreprises doivent être dotées des mêmes protections que leurs concurrentes. Or, la confidentialité des avis juridiques internes est probablement la meilleure armure face à

l'extra-territorialité des lois américaines ou chinoises. » Jonathan Marsh insiste : « dans un contexte de compétition internationale et de demande globalisée, le droit est une arme de conquête des marchés, une arme de guerre économique. D'ailleurs, l'ECLA (European Company Lawyers Association), association dont je suis président et qui représente indirectement 70 000 juristes d'entreprise dans 22 pays européens, prête une attention particulière aux questions de compétitivité et de souveraineté. J'étais encore récemment à Bruxelles pour évoquer ces sujets avec le directeur juridique de la Commission européenne. Il s'est montré sensible à la problématique française. Il peut exister au niveau européen des pistes de solution, de la directive aux nouvelles jurisprudences (lire p. 32). »

Persévérer encore et toujours, échanger, argumenter, convaincre... « Les délégués régionaux constituent, à ce titre, l'une des cartes maîtresses de l'AFJE pour prôner la bonne parole auprès des députés et sénateurs de leur circonscription, considère Bruno Contestin. Il n'est pas question de manquer notre objectif à cause d'une voix manquante dans les hémicycles, comme cela est déjà arrivé par le passé ! » En parallèle, « de nombreuses actions de communication (en interne et en externe, en région et auprès des sphères d'influence) continueront d'être menées de manière coordonnées et séquencées. Nous ne pouvons qu'aboutir à réparer cette pernicieuse exception française. Le plus tôt sera le mieux ! », conclut François Lhospitalier. ■

publication

Rapport Sauvé : l'AFJE se félicite de la reprise de ses propositions !

L'AFJE salue le rapport Sauvé, fruit d'un intense travail de concertation mis en œuvre dans le cadre des  tats Généraux de la Justice, qui reprend un certain nombre de propositions que l'association a faites lors de sa contribution et de son audition. Le rapport prend position sur des sujets primordiaux pour la société française, le renforcement de l'état de droit et l'attractivité de notre système juridique.   cet égard, il faut saluer l'accent mis sur la diffusion du droit dans notre société notamment par l' ducation. L'AFJE se réjouit des propositions relatives à la mise en place de moyens humains supplémentaires pour le service public de la justice, de l'effort de digitalisation des juridictions, de la formation des magistrats à la dimension économique du droit et la mise en place à titre expérimental des tribunaux des affaires économiques.

L'AFJE note avec satisfaction la reconnaissance, par le groupe de travail sur la justice économique et commerciale présidé par M. J.D. Combrexelle, de l'urgence à mettre fin à une situation de faiblesse de la France et de ses entreprises dans la compétition mondiale par l'octroi de la confidentialité aux avis des juristes d'entreprise. L'AFJE se félicite que cette évolution soit regardée comme un impératif d'intérêt général dans la mesure où les

juristes d'entreprise sont des acteurs clés de la souveraineté économique et les garants de la conformité dans l'entreprise.

L'AFJE est convaincue que cette évolution évidente, déjà aboutie dans la plupart des pays européens, est un levier de compétitivité et d'attractivité du droit français. « Comme ils l'ont toujours fait, les juristes d'entreprise continueront d'être force de proposition pour améliorer l'efficacité et la qualité de la justice économique afin de renforcer la souveraineté et la compétitivité de la France », souligne Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE.

Les juristes d'entreprise continueront d'être moteurs dans les nécessaires réformes de notre système juridique et du service public de la justice et prendront toute leur part aux travaux des pouvoirs publics. █



Consultez le rapport Sauvé en scannant ce QR Code avec votre smartphone.

solidarité

L'AFJE soutient le projet SOS Ukrainian Refugees



Depuis que la Russie a envahi l'Ukraine le 24 février 2022, 6 millions d'Ukrainiens ont fui leur pays. Le 4 mars 2022, le Conseil de l'UE a activé un régime exceptionnel qui consiste en une "protection temporaire" immédiate (droit de séjour, accès au logement, aide médicale, etc.).

Le projet SOS Ukrainian Refugees permettra d'apporter un peu de certitude et de sécurité dans un quotidien incertain, en aidant les réfugiés ukrainiens   connaître et à comprendre facilement leurs droits, via une web app ergonomique. Leurs droits y seront présentés en anglais et en ukrainien, en utilisant un langage juridique clair et le *legal design*. La traduction concrète de ces droits renverra à des sites utiles pour chaque pays d'accueil de l'UE.

L'AFJE salue cette initiative humaniste et solidaire. Elle est fière d'apporter son soutien à trois niveaux :

- une mise en avant du projet en termes de communication, ;
- un soutien financier pour aider le développement du projet ;
- une mise en relation avec des juristes de l'UE, via l'ECLA. █

enquête

La satisfaction des juristes d'entreprise augmente encore !

Oxygen+, en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu publie le 2^e Baromètre national sur la satisfaction des juristes d'entreprise.

Premier enseignement : 81 % des répondants se considèrent extrêmement satisfaits à satisfaits quant à leur travail. En 2021, le pourcentage était de 78,05 %, soit 3 points de moins. Malgré une très légère inflexion, l'ambiance de travail au sein de la direction juridique reste sur des valeurs élevées (huit juristes sur dix satisfaits !).

ENCORE DES MOTIFS D'INSATISFACTION

Néanmoins, les juristes demeurent insatisfaits de leur rémunération (-1 point), de la considération reçue (-1 point) et de leurs perspectives d'évolution (-6 points). Seulement 36 % des répondants considèrent avoir des perspectives d'évolution. Pour rappel, l'édition 2021 mettait en lumière que la 1^{re} solution pour améliorer la satisfaction des juristes était une meilleure rémunération, la 2^e était des perspectives d'évolution et la 3^e était une meilleure reconnaissance. Un constat toujours d'actualité.

UNE CHARGE DE TRAVAIL TOUJOURS PLUS IMPORTANTE

Ce sont désormais près de neuf juristes sur dix (87,6 %) qui déclarent supporter une charge de travail importante. C'est un message fort à prendre en compte.

« L'édition 2022 de ce baromètre vient confirmer les tendances observées l'an dernier, précise François Lhospitalier, vice-président et secrétaire du conseil d'administration de l'AFJE. La satisfaction, déjà élevée l'an dernier, a encore progressé. Notons les effets positifs de l'évolution des modes d'organisation du travail qui découlent des deux dernières années, puisque 78 % sont satisfaits du rapport présentiel/télétravail. La crise sanitaire de la Covid a engendré une très forte sollicitation des directions juridiques. Le côté positif ? Elle a renforcé le rôle et la place des juristes dans l'entreprise. Le côté négatif ? La charge de travail toujours trop importante. Cet indicateur en augmentation constante appelle à staffer de manière adéquate les directions juridiques. »



Découvrez l'intégralité des résultats de ce baromètre en scannant ce QR Code.

distinction

Manon Korette, lauréate de la 13^e édition du Prix AFJE Maurice Bensadoun



Le Prix AFJE Maurice Bensadoun est un concours national ouvert à tous les étudiants de DJCE (Diplôme de Juriste Conseil d'Entreprise) de 2^e année. Son but est de promouvoir le métier de juriste d'entreprise auprès de ces étudiants, de susciter des vocations et de les accompagner sur le marché du travail. Soucieuse d'œuvrer pour leur

employabilité, l'AFJE souhaite ainsi permettre aux candidats de confronter leurs projets professionnels à la réalité des directions juridiques.

Après l'étude des différentes candidatures, le jury a récompensé Manon Korette, qui correspond parfaitement aux attentes des directions juridiques, que ce soit par sa personnalité, ses projets ainsi que son potentiel. Manon Korette se voit décerner une bourse de 1 000 €, un mentoring par un directeur juridique pendant un an ainsi qu'une place pour le parcours de formation Jeune Juriste d'Entreprise.

« Ce prix est une expérience très enrichissante : j'ai pu me confronter à des professionnels aguerris du métier que j'ambitionne d'exercer, explique Manon Korette. Si la participation à ce concours m'a déjà apporté énormément, je ne doute pas que la plus-value en sera d'autant plus importante au début de ma vie active. »



AFJE

FORMATION

**LA FORMATION PAR ET POUR
LES JURISTES D'ENTREPRISE**

12^e ÉDITION - 100% DIGITALE

CAMPUS
AFJE | **24 & 25**
NOVEMBRE
2022

Rendez-vous sur www.campusafje.org



Une formation à la carte

Retrouvez 12 sessions de formation adaptées aux enjeux des directions juridiques. Personnalisez votre parcours de formation en fonction de vos besoins et de ceux de votre équipe.



Une formation active

Rejoignez la communauté apprenante CAMPUS AFJE ! Au programme, une formation interactive où vous pourrez échanger avec les formateurs, réseauter et chatter avec vos pairs, découvrir nos partenaires et télécharger tous vos supports de formation.



Une formation flexible

Simple et accessible, la plateforme de formation www.campusafje.org vous permet de suivre votre parcours personnalisé en live ou en replay. Une formation à votre rythme, en toute sécurité.



Faites financer votre formation !

Faites financer vos actions de formation : cette formation est éligible à une prise en charge par votre OPCO. Pour les juristes en activité partielle, l'Etat peut financer vos actions de formation grâce au dispositif FNE.

Rendez-vous sur www.campusafje.org

Vie des entreprises

ALTIJ

France Charruyer, Co-fondatrice.....p.69

CABINET CHABERT & ASSOCIÉS

Catherine Chabert, Avocate associée
et Hélène Nicolas, Avocate.....p.70

CABINET CARBONNIER LAMAZE RASLE

Amandine Rominskyj et Antoine Poulain, Associés.....p.71

CABINET CHATAIN & ASSOCIÉS

Antoine Chatain, Avocat associé et Co-fondateur.....p.72

CABINET CHEYSSON MARCHADIER & ASSOCIÉS

Benoît VARENNE, Associé.....p.74

CBR & ASSOCIÉS

Judith Vuillez, Avocat-associé.....p.75

INFOGREFFE

Dieudonné Mpouki, Président.....p.76

CABINET INSIDE

Benjamin Gras, Avocat associé et fondateur du cabinet.....p.78

CABINET JUGLAR AVOCATS

Matthieu Juglar, Fondateur.....p.80

CABINET GERMAIN MAUREAU

Julien Fialletout, Associé.....p.82

LINKLATERS

François April, Avocat.....p.83

OYAT AVOCATS

Marie-Hélène Tonnellier, Associée Digital & Innovation
et Caroline Basdevant-Soulié, Associée M&A.....p.84

PBA LEGAL

Emmanuel Gouesse, Catherine Popineau-Dehaillon,
Jean-François Tréton, Associés.....p.85

CABINET REED SMITH

Marianne Schaffner, Avocat à la Cour et associée.....p.86

VAZIVA

Guillaume-Alexandre Pithioud,
Cofondateur et Directeur Technique.....p.88

CABINET D'AVOCATS MAYER & ASSOCIÉS

Eric Mayer, Associé fondateur.....p.90

Innover, protéger et défendre !



France Charruyer,
Co-fondatrice d'Altij

France Charruyer est avocat expert en Data protection, Technologies avancées (IT), Propriété intellectuelle et Droit des affaires inscrite au Barreau de Toulouse. Co-fondatrice d'Altij, elle s'intéresse à la création sous toutes ses formes. Dans cet entretien, elle nous en dit davantage sur les expertises de son cabinet et sur ses engagements.

Quelles sont les expertises de votre cabinet ?

Fondé en 2002, Altij est un cabinet d'avocats pluridisciplinaire spécialisé en droit des affaires et des nouvelles technologies.

Nous avons développé un savoir-faire qui nous permet de piloter la stratégie et l'ingénierie juridique de nos clients.

Le droit n'a été que trop perçu comme un outil de contentieux, or, aujourd'hui dans un monde disruptif où les crises se succèdent, nous considérons que le droit est un élément de valorisation, de performance, d'anticipation et de gestion des risques.

Nous intervenons en mode projet pour implémenter les réglementations complexes au soutien de la valorisation et de la défense du patrimoine financier, matériel et numérique de nos clients.

Par notre expertise, nous sommes le conseil privilégié au soutien de la stratégie d'exploitation des données personnelles et de la digitalisation de l'entreprise. Notre pôle DPO assure la conformité des traitements, tant pour les données personnelles usuelles que pour celles soumises à des régimes particuliers comme les données de santé. Nous avons également un savoir-faire très marqué en matière de capital investissement et d'opérations M&A qui nous permet d'assister régulièrement les dirigeants et leurs managers, ainsi que les fonds d'investissement dans ce type d'opérations.

Qu'est-ce qui vous distingue sur le marché ?

La relation de confiance que nous entretenons

avec nos clients et nos solutions sur mesure ! Nous nous considérons comme des partenaires privilégiés au soutien des entreprises et de leurs directions juridiques et opérationnelles. L'avocat doit être dans une logique entrepreneuriale afin d'offrir à ses clients les stratégies les plus pertinentes en matière de conseil, de contentieux et d'innovation. Nous intervenons régulièrement en première ligne pour défendre les entreprises et les usagers confrontés à l'exposition des cyber risques, mais également à la nécessité de repenser leur organisation et d'anticiper les transformations digitales, économiques et sociales.

Nous avons donc une approche ciblée business responsable, nous accompagnons les directions juridiques afin qu'elles soient un véritable centre de valeur et de performance. Nous intervenons notamment au sein d'institutions et de syndicats professionnels. Notre offre de formation sur la nouvelle économie de l'immatériel fait également partie de nos spécificités. Nous avons développé des formats pratiques et experts adaptés aux directions opérationnelles et juridiques que ce soit en distanciel ou présentiel.

Par ailleurs, la RSE est aussi l'une de nos priorités. Notre engagement RSE est intégré à notre démarche. Notre stratégie s'appuie sur 3 fondamentaux : des enjeux sociaux, environnementaux et Pro Bono. D'ailleurs, notre réseau de praticiens du droit et de collaborateurs n'ont pas hésité à rejoindre l'association reconnue d'intérêt général Data Ring : laboratoire de la donnée, des libertés

et des cultures numériques. Nous avons lancé le prix de la donnée pendant le premier confinement, qui récompensera la meilleure thèse en numérique cette année. Nos podcasts sur la cybersécurité et la nouvelle économie de la donnée ont été référencés par sciences et vie, ce qui nous motive encore plus pour sensibiliser au Numérique pour tous. Nous diffusons des guides pratiques gratuits à disposition des entreprises sur la digitalisation du travail, les bonnes pratiques pour nos familles sur les réseaux etc... Enfin mes travaux au sein de l'AIFA et de Dataring sont résolument engagés pour permettre une meilleure intégration des femmes dans le numérique.

Dans un contexte très mouvant, comment avez-vous adapté votre accompagnement ?

Nous adaptons notre accompagnement par une très grande disponibilité et réactivité, une sécurisation et une fluidité des interfaces utilisées. Un seul mot d'ordre : la confiance qui lorsqu'elle est partagée est le seul rempart contre l'incertitude des temps actuels.

Contact :

- 40, rue du Japon 31400 Toulouse
- 3, avenue de la Reine Victoria 64200 Biarritz (cabinet secondaire)
- www.altij.fr



Cybercriminalité : un enjeu majeur pour les entreprises



Catherine Chabert, avocate associée
d'IMPLID LEGAL et

Hélène Nicolas, avocate IMPLID LEGAL

Face à l'augmentation exponentielle des risques cyber et des conséquences désastreuses pour les structures victimes, les entités publiques comme privées doivent plus que jamais être vigilantes afin de se prémunir des attaques cyber. Le point avec **Catherine Chabert**, fondatrice du Cabinet CHABERT & Associés et **Hélène Nicolas**, avocates au Barreau de Lyon.



Pourquoi la cybersécurité est un enjeu de plus en plus prégnant au sein des différentes entités ?

Nous observons ces trois dernières années une augmentation drastique des cyberattaques, en particulier celles par rançongiciel. Tous les organismes en charge de ces sujets comme la CNIL, l'ANSSI, cybermalveillance.gouv.fr... convergent vers le même constat : le nombre de cyberattaques a explosé en 2021 par rapport à l'année précédente (l'augmentation atteindrait 79% des notifications de violations de données). L'ampleur et la sophistication des attaques sont également sans précédent. En juin 2021, le Sénat a présenté une vingtaine de propositions afin de prévenir les cyberattaques visant les entreprises françaises. Parmi elles, il a préconisé d'interdire aux assurances de payer les rançons afin de ne pas « encourager » ce type de délinquance (en France, 1 entreprise sur 5 paie la rançon). Néanmoins, un projet de loi d'orientation et de programmation du ministère de l'intérieur déposé en mars 2022, conditionne le paiement d'une rançon en application d'une clause assurantielle à la justification du dépôt d'une plainte de la victime au plus tard 48h après ce paiement. Cette mesure vise à pousser les entités victimes à déposer plainte alors qu'elles préfèrent souvent traiter le problème en interne afin de préserver leur réputation, mais aussi par crainte de se voir infliger des sanctions telles que des amendes administratives.

L'objectif final est bien entendu de faire remonter les informations au parquet national cyber dans le cadre de la lutte contre ces attaques.

Comment se positionne votre Cabinet face à ces enjeux ?

Nous nous attachons à avoir toujours des liens étroits avec nos clients. C'est ce qui nous permet d'ailleurs d'intervenir en urgence en cas d'attaque afin de les conseiller et de les orienter le cas échéant vers les autres interlocuteurs à contacter (ex : informaticiens, huissiers, CNIL, ANSSI, etc.). Il est également important d'adapter notre accompagnement en fonction des différents profils de clients et des attaques (en amont, pendant l'attaque et après). Nous accompagnons de nombreuses PME et grands groupes qui disposent souvent d'une DSI, mais ce n'est pas toujours le cas. Le Cabinet agit surtout en amont des attaques, à l'occasion de la mise en conformité RGPD qui impose aux entités de mettre en place des mesures de sécurité et organisationnelles. Le respect de cette obligation passe notamment par la rédaction de procédures internes et de divers référentiels (charte du SI, charte de données personnelles, livres blancs pour aider les entreprises à réagir en cas d'attaque) et par des formations. Nous pouvons faire des préconisations/alertes juridiques sur les mesures prises en matière de sécurité physique et logique. Nous pouvons intervenir en tant que DPO

externe et déclarer les violations de données à la CNIL dans les 72h.

Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs autour de ces sujets ?

Au-delà de la nécessité de sécuriser son système d'information, toute entreprise doit investir dans l'information et la sensibilisation des salariés. 85% des cyberattaques sont en effet liées à une erreur humaine. En tant qu'organisme de formation, nous tentons autant que faire se peut d'éviter à nos clients ce genre d'écueil.

En bref

Le Cabinet vient d'intégrer au 1er juillet 2022 le pôle légal d'implid. Implid, acteur majeur du Chiffre, du Droit et du Conseil aux entreprises est la première entreprise en France à regrouper experts-comptables, avocats, juristes, auditeurs, consultants, recruteurs, notaires et commissaires de justice. En tant qu'interlocuteur unique de ses clients, implid est à même de répondre de façon réactive à l'ensemble de leurs besoins stratégiques et opérationnels.

Contact :

- CHABERT & Associés - IMPLID LEGAL
- 79, Cours Vitton 69006 Lyon
- 06 14 42 72 22
- avocats@chabert-associés.fr
- www.chabert-associés.fr
- www.implid-legal.com

Restructuring : pour redynamiser et pérenniser les entreprises



Amandine Rominskyj et
Antoine Poulain,
associés

Amandine Rominskyj et **Antoine Poulain**, associés au sein du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle, nous expliquent comment leur équipe accompagne les entreprises en difficultés.

Carbonnier
Lamaze
Rasle CARLARA
AVOCATS

Quel est le périmètre d'action de votre équipe Restructuring ?

Amandine Rominskyj : Avec Antoine Poulain, nous intervenons depuis plus de 15 ans dans le domaine des procédures collectives, et plus largement dans le traitement de la crise au sein de l'entreprise. Spécialistes aux profils complémentaires, nous accompagnons des entreprises de toutes tailles sur des opérations à forte valeur ajoutée.

Concrètement, notre périmètre d'action couvre l'analyse des difficultés de l'entreprise, le conseil sur les leviers de restructuration et optimisation du choix des procédures préventives ou collectives ; la préparation des procédures (déclarations de cessation des paiements et de sauvegarde, mandat ad hoc, conciliation) ; le suivi juridique de l'entreprise à l'issue de l'adoption du plan de restructuration ; la préparation des actes nécessaires à la mise en œuvre des plans de restructuration ; le distressed M&A ; et, la défense des dirigeants dans le cadre de poursuites personnelles.

Nous nous distinguons par notre capacité à aller au cœur des difficultés financières, juridiques et autres (en prenant en considération les conséquences que peut avoir l'ouverture d'une procédure sur l'activité de l'entreprise et éventuellement les autres sociétés d'un même groupe...). Notre objectif est ainsi d'accompagner au mieux les entreprises, leurs dirigeants et actionnaires.

Quelles sont les principaux enjeux des entreprises dans un contexte qui reste très complexe et difficile ?

Antoine Poulain : En 2020 et 2021, les aides gouvernementales ont fortement contribué à contenir, voire réduire le nombre d'ouvertures de procédures (chômage partiel, PGE, report des paiements des charges sociales et fiscales...). Aujourd'hui, le contexte est différent. Les sociétés doivent rembourser leurs PGE et la dette accumulée. L'État a mis fin aux aides financières. Elles doivent faire face à un contexte économique dégradé marqué par l'inflation. Depuis avril 2022, le nombre de procédures ouvertes augmente significativement. Au travers de Kairos, une start-up que j'ai co-fondée et qui permet d'identifier les entreprises qui peuvent être reprises en plan de cession, nous avons justement accès à des données financières et statistiques sur l'évolution des défaillances. En mai 2020, nous avons recensé 1375 procédures collectives ouvertes en comparaison avec 1911 procédures en mai 2021 et 3183 en mai 2022.

En parallèle, l'inflation qui résulte de la Covid 19 sur certains matériaux et la guerre en Ukraine qui impacte également le prix des matières premières aggravent la fragilité économique des entreprises, notamment en termes de trésorerie.

Comment les accompagnez-vous dans ce cadre ? Quels sont vos atouts et forces ?

A.R : La complémentarité de nos profils, expertises et parcours nous permet de trouver une solution globale qui donne la possibilité à nos clients de s'inscrire dans une logique de pérennisation et de redynamisation de leur activité. En effet, l'enjeu est que leur activité puisse se poursuivre dans des conditions qui améliorent leur rentabilité. Nous mettons ainsi à leur disposition un accompagnement sur-mesure et une analyse fine de leurs difficultés afin d'échelonner le remboursement de leurs dettes, négocier avec les fournisseurs ou mettre en place des mesures de restructuration plus lourdes. Selon la nature des difficultés, nous leur recommandons une procédure amiable ou judiciaire.

Quels sont selon vous les sujets qui vont mobiliser vos clients sur le moyen et long terme ?

A.P : Ils restent confrontés à des difficultés de trésorerie auxquelles s'ajoute actuellement l'inflation. Au-delà, on s'attend aussi à une certaine frilosité des banques et créanciers, de manière générale, à octroyer de nouveaux financements ou efforts, même avec des garanties de l'État.

Contact :

- + 33(1) 53 93 61 41
- arominskyj@carlara.com
- apoulain@carlara.com
- <https://www.carlara.com/>

Permettre à nos clients de sortir de situations de crise



Antoine Chatain,
avocat associé et co-fondateur

Être innovant, digitalisé, investi, engagé sans réserve auprès des clients... Quelles doivent être les forces d'un cabinet d'avocats pour marquer son territoire et susciter la confiance des entreprises ? Éléments de réponses avec **Antoine Chatain**, avocat associé et co-fondateur du cabinet Chatain & Associés.

Bio express

Antoine Chatain, avocat associé, est co-fondateur de Stasi Chatain & Associés, devenu Chatain & Associés. Homme du contentieux, il accompagne particulièrement une clientèle d'entreprises françaises et étrangères, de groupes internationaux et de PME ainsi que leurs dirigeants lors de litiges complexes à fort enjeu. Il a développé, avec son équipe, une expertise en matière de modes alternatifs de règlement des conflits et notamment sur le recours à la médiation. Il est ancien membre du Conseil de l'Ordre (2017 – 2019). Il est membre de la Commission financière de l'Ordre des Avocats à la Cour d'appel de Paris. Homme de convictions, d'ouverture et d'engagement, il est actif dans plusieurs associations. Il est Secrétaire Général et Administrateur de l'Association Française en faveur de l'Institut Consulaire (AFFIC), aux côtés de magistrats, experts, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires. Il est également membre et partenaire du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP).

Antoine Chatain, pour vous qui en êtes l'un des fondateurs, comment dresser le portrait de votre cabinet en quelques mots ?

Chatain & Associés est un cabinet d'avocats indépendant situé à Paris et présent à Bordeaux depuis 2020. Composée d'avocats aguerris, énergiques et réactifs, notre équipe qui comprend 6 associés et 7 collaborateurs, s'investit au quotidien avec combativité. Nos clients disent de nous qu'ils n'ont jamais rencontré un cabinet aussi engagé, combinant à la fois autant d'expertises techniques et de qualité d'écoute avec une disponibilité exceptionnelle. Le contentieux fait partie de l'ADN du cabinet depuis sa création en 2000. Proche de ses clients, notre équipe assiste les grands groupes et PME, français et étrangers, et leurs dirigeants, ainsi que des collectivités publiques dans la gestion de l'ensemble de leurs litiges contractuels, commerciaux, financiers ou stratégiques. Depuis plus de 20 ans, le cabinet Chatain & Associés dispose de compétences reconnues dans les

domaines du risque industriel, de la responsabilité des produits défectueux, du risque informatique, du droit des assurances, de la responsabilité des constructeurs, de la responsabilité des personnes publiques et des conflits d'associés. Nous intervenons également de manière marquée et reconnue en droit public des affaires et en droit pénal des affaires, expertises portées par deux de nos associés.

Avec quelles attentes, quelles exigences, une entreprise vient-elle frapper à votre porte ?

Nos clients attendent de nous une grande disponibilité, une connaissance technique mais surtout une capacité d'analyse permettant de déterminer une stratégie claire tant sur le plan judiciaire que sur un plan amiable. Notre connaissance pointue des domaines dans lesquels nous intervenons nous permet d'être des stratèges du droit et de proposer les solutions les plus innovantes. Nous tenons compte des aspects juridiques d'un dossier et des aspects économiques voire parfois des côtés psychologiques pour apporter des solutions fiables et pérennes.

En quoi le fait d'être accompagné par un cabinet comme le vôtre peut-il être vital pour une entreprise ?

Nous prenons le problème soumis dans sa globalité, ce qui inclut, par exemple pour une entreprise, les aspects économiques et réputationnels. Il est vital pour une entreprise de trouver des solutions, contentieuses, négociées ou amiables qui peuvent éviter de remettre en cause l'existence même d'une activité. Rompus aux modes alternatifs de règlement des conflits, nous mettons tout en œuvre pour trouver des solutions y compris par un recours à la médiation. Nous disposons d'un environnement avec lequel nous avons l'habitude de travailler et nous nous faisons assister d'experts techniques et financiers lorsque cela s'avère nécessaire. Nous sommes donc en mesure d'offrir un accompagnement complet à nos clients pour les aider à sortir de situations de crise.

Comment un acteur comme vous est-il en mesure d'apporter des réponses innovantes et efficaces à ces attentes ?

Nous avons toujours beaucoup investi sur le plan informatique afin d'utiliser les outils les plus innovants pour nos clients et pour faciliter la tâche de nos équipes optimiser le temps de travail sur les dossiers et *in fine* le coût. La digitalisation de notre cabinet nous a permis de faire face sans difficulté aux différents confinements en assurant la continuité du service à distance. Nous travaillons depuis toujours sur les risques cyber qui sont aujourd'hui exacerbés. Compte tenu des montants exposés par les victimes de cyberattaques ou par les compagnies d'assurance sur ce type de garantie, il convient d'être innovants dans la recherche des recours qui peuvent être exercés. Enfin, notre réseau d'experts est mobilisable en fonction des enjeux et questions discutées.



De gauche à droite - Muriel Fayat - Jean-Yves Demay-Pajot - Camille Potier - Antoine Chatain - Dominique Ham - Thomas de Boysson.

Quels dossiers emblématiques rythment aujourd'hui votre activité, et quelles compétences leur résolution requiert-elle ?

En raison des circonstances actuelles, nous intervenons dans de nombreux dossiers de conflits d'actionnaires. Notre expérience dans ce domaine réside dans le travail d'équipe que nous menons avec des correspondants experts informatiques, experts financiers et huissiers dans la recherche des preuves nécessaires pour prouver les griefs ou les fautes que notre client souhaite voir établis. La rapidité et la réactivité sont essentielles pour permettre d'aboutir au résultat souhaité par le client. Nous intervenons également beaucoup lors de sinistres incendie. Là encore, il est important d'aller très vite pour mettre en œuvre les procédures adéquates, soit sous forme de requête, soit sous forme de référé permettant la désignation d'un expert judiciaire amené à déterminer les causes de l'incendie et les responsabilités afin d'éviter une procédure qui pourra être relativement

longue, nous sommes en permanence à la recherche de solutions amiables dans le cours même des opérations d'expertise ou à leur issue.

Le monde du droit évolue, vite, et sans cesse. Comment s'adapter pour être toujours les mieux à même d'agir ?

Tout d'abord par le travail, puis par la rencontre, au travers des cours donnés par certains avocats de notre cabinet à l'université et la participation régulière à des colloques. Nous établissons régulièrement pour nos clients des newsletters nous permettant de dénicher les dernières jurisprudences et d'anticiper certaines tendances.

Contact :

- +33 1 40 53 10 00
- +33 6 18 64 99 97
- chatain@chatainassocies.com

L'avocat, partenaire stratégique des entreprises



Benoît VARENNE,

Associé du cabinet

Cheysson Marchadier & Associés

Rencontre avec **Benoît Varenne**, avocat au Barreau de Paris et associé du cabinet Cheysson Marchadier & Associés. Il nous en dit davantage sur ses expertises et sur le lien qu'il entretient avec les entreprises.

Vous êtes associé au sein du cabinet Cheysson Marchadier & Associés depuis 2014. En quoi êtes-vous spécialisé ?

Le cabinet intervient dans tous les domaines du droit des affaires et a développé une forte activité dans les secteurs de l'immobilier et de la construction.

La spécificité du cabinet réside dans sa capacité à appréhender et régler des dossiers à enjeux, complexes et à définir des stratégies nécessitant de faire appel à la double pratique du conseil et du contentieux ainsi qu'à la mise en œuvre combinée de différentes branches du droit. À ce titre, le cabinet a la particularité de savoir traiter des dossiers nécessitant la maîtrise simultanée du droit privé et du droit public.

Actuellement, le cabinet est constitué de quatre associés et dix collaborateurs.

Nos quatre avocats associés maîtrisent de façon complémentaire les compétences nécessaires à la couverture d'un très large champ d'intervention. Outre leur expérience professionnelle, ils veillent particulièrement à développer chez leur collaborateur le travail en équipe.

Pour ma part, avec le concours de Camille Bailly et de Solène Potaux, j'interviens principalement en droit de la construction, aux côtés des entreprises de travaux. Je les accompagne dans le cadre de l'exécution de leurs marchés de travaux. Je les aide à faire face aux problématiques juridiques qu'elles peuvent rencontrer tout

au long de la vie du chantier et post-réception mais également dans la gestion des risques.

À ce titre, notre accompagnement juridique trouve à se concrétiser de façon renforcée au stade de l'établissement du décompte général définitif.

En effet, c'est à ce moment du chantier que des enjeux importants vont se cristalliser. Ainsi, au-delà des questions d'ordre juridique, notre parfaite compréhension des enjeux financiers et des problématiques techniques nous permet d'assurer une présentation pertinente du projet de décompte et de l'éventuelle réclamation de l'entreprise.

Qu'est-ce qui vous distingue de vos concurrents ?

Tout d'abord, notre méthode de travail axée sur le principe de subsidiarité.

En effet, nous intervenons en binôme : un associé et un collaborateur. Ainsi, nous garantissons disponibilité, réactivité et flexibilité à nos clients.

En outre, ce tandem prend appui à la fois sur l'autonomie et la créativité du collaborateur et sur la construction d'un collectif solide.

Nos clients, que nous accompagnons pour certains depuis plus de 15 ans, apprécient cette relation de travail, preuve de notre capacité à travailler en équipe.

La confiance de nos clients nous permet de connaître parfaitement leur métier, leurs problématiques et leurs besoins. C'est

d'ailleurs ce qui nous vaut leur fidélité.

Ensuite, un accompagnement « interne à l'entreprise ».

Que voulez-vous dire ?

Nos clients savent qu'ils peuvent nous solliciter à tout moment comme si nous faisons partie prenante de l'entreprise.

Nous n'avons d'ailleurs qu'une seule attente, celle d'être « dérangé » par nos clients !

Au-delà, nous leur proposons des formations. Ils peuvent, en effet, nous solliciter pour leur permettre de mieux maîtriser leurs risques. Ainsi, nous assurons des formations auprès des juristes mais également des opérationnels. Il peut s'agir de sujets d'actualité, de réformes législatives, d'arrêts rendus par la Cour de cassation ou le Conseil d'État, ou bien encore de questions de rédaction contractuelle.

Nous souhaitons que le recours à l'avocat soit facilité. Nous avons la conviction que l'avocat doit être au cœur de l'entreprise. C'est pourquoi nous sommes aussi impliqués et concentrés sur l'activité de nos clients.

Contact :

- 4, rue Cambon
75001 Paris
- +33 (0)1 49 49 08 58
- bvarenne@cheyssonmarchadier.com
- www.cheyssonmarchadier.com

Être un cabinet boutique : un positionnement choisi et assumé



Judith Vuillez,
avocat-associé

CBR & Associés est un cabinet d'affaires indépendant qui réunit des avocats réputés dans leur domaine pour leur excellence technique, leur capacité à fournir des services sur-mesure et à forte valeur ajoutée, leur implication dans les dossiers stratégiques et complexes et leur extrême réactivité. Entretien avec **Judith Vuillez**, avocat-associé (Contentieux - Média, Télécommunications et PI).

Quel est le positionnement de CBR & Associés ?

CBR & Associés est un cabinet français indépendant spécialisé en droit des affaires créé en 1994, comptant aujourd'hui 25 avocats dont 7 associés. Nous nous attachons à être très proches de nos clients, très réactifs mais aussi proactifs. Nos clients, entreprises (grands comptes et PME) françaises et internationales ou family office apprécient le cabinet son expertise technique (notamment média Entertainment, télécom, sport, tabac et énergie) et pour sa culture de l'excellence et du sur-mesure (rigueur, précision et approche opérationnelle) et pour sa discrétion.

Ils bénéficient aussi de notre expérience et de notre excellente connaissance sectorielle de leurs métiers, de leurs marchés et de leurs contraintes.

Nous avons par ailleurs un positionnement de « cabinet boutique » que nous avons fait le choix de conserver au fil des ans. Cette taille humaine nous permet de nous adapter en permanence aux différentes évolutions du monde du droit, des demandes des entreprises, de conserver notre proximité avec nos clients et de garder notre marque de fabrique et notre harmonie en interne en créant plus de synergies entre les associés du cabinet.

Quelles sont les différentes expertises proposées par votre cabinet ?

Dès l'origine, CBR & Associés intervient

sur deux pôles historiques :

- le contentieux ;
- le corporate (M&A, capital market, droit boursier, restructuring).

Nous avons aussi des expertises sectorielles et intervenons sur des secteurs très spécifiques. Nous avons par exemple toujours été présents dans le secteur des Media & Entertainment, des Télécoms et nouvelles technologies, du Sport, ainsi que dans les secteurs très règlementés comme l'industrie du tabac ou l'énergie.

Concrètement, à quel niveau intervenez-vous auprès des entreprises ?

Nos donneurs d'ordre et interlocuteurs sont principalement les directions juridiques des grands groupes et ETI et les directions générales des PME. Nous intervenons le plus en amont possible y compris en contentieux et sur le suivi quotidien de l'activité de nos clients afin d'anticiper les problématiques et les traiter au mieux des contraintes des clients). Notre objectif est d'être toujours proactifs dans nos conseils, quand nous traitons des contentieux, nous cherchons à les régler le plus rapidement possible et à en tirer les bonnes leçons pour les éviter à l'avenir.

Quels sont les atouts de l'accompagnement proposé par votre cabinet ?

Nos clients apprécient particulièrement cette proactivité, cette réactivité et le fait

que nous les accompagnons dans la durée. Nous avons une connaissance fine de leurs contraintes, et de leurs marchés, et adhérons parfaitement à leur culture ce qui nous permet de les accompagner avec un conseil à haute valeur ajoutée sur le plan juridique, en tenant toujours compte de leurs besoins opérationnels et de l'intérêt de l'entreprise. Et au-delà, ce qui fait aussi la force de notre cabinet c'est aussi les femmes et les hommes qui s'engagent fortement pour accompagner au mieux nos clients, leur forte implication, leur disponibilité, le travail en équipe en interne, et avec le client et aussi et surtout, les synergies entre les associés qui partagent exactement les mêmes valeurs et méthodes de travail.

Contact :

- 20 avenue de l'Opéra
- 75001 Paris
- 01 53 65 70 38
- vuillez@cbr-law.com
- <https://fr.linkedin.com/company/cbr-associ%C3%A9s>.
- <http://www.cbr-law.com/>



infogreffe

Entreprendre en confiance

La diffusion des documents officiels, et toutes les formalités en quelques clics ...

www.infogreffe.fr



Retrouvez également sur notre site **tous les outils** pour entreprendre en confiance

Datainfogreffe - MonIdenum - Tribunal Digital

KYC Infogreffe - Marketplace Infogreffe

MonJuridique Infogreffe - Mes aides publiques Infogreffe

SOURCE OFFICIELLE

Entreprendre en toute sécurité !



Dieudonné Mpouki,
Président

Infogreffe se veut être l'interlocuteur privilégié des chefs d'entreprise et des professionnels, aujourd'hui et demain. Le G.I.E. sera toujours présent et continuera à innover et à proposer des outils digitaux pour les accompagner dans les moments clés de l'existence de leur entreprise, de la création jusqu'au développement. Le point avec **Dieudonné Mpouki**, son Président

infogreffe
Entreprendre en confiance

Partenaire numéro 1 des entreprises, comment accompagnez-vous les entrepreneurs dans leurs démarches ?

Infogreffe est un G.I.E. regroupant l'ensemble des greffiers des tribunaux de commerce, qui propose une plateforme de services en ligne pour accompagner les entreprises et les professionnels du chiffre et du droit. Cet accompagnement se fait à deux niveaux : par la diffusion de l'information légale certifiée par les greffiers, et par la mise en place de démarches et services numériques développés visant à faciliter la création d'entreprises et à accompagner leur développement.

Comment avez-vous fait évoluer les services Infogreffe pour accompagner les chefs d'entreprise dans leurs formalités de façon sécurisée et pérenne, notamment en temps de crise ?

Nous faisons évoluer nos services en permanence et ce, depuis plus de 30 ans. L'innovation continue est dans notre ADN et nous permet de développer des outils innovants et sécurisés pour entreprendre en toute confiance.

Nous nous appuyons sur notre proximité et sur les échanges permanents que nous avons avec les entreprises pour proposer des innovations phares, par exemple la Marketplace Infogreffe qui facilite la rencontre entre cédants, repreneurs, associés et investisseurs autour de la reprise et création d'entreprises ; avec MonIdenum ensuite, un service d'authentification gratuit et sécurisé qui permet à toute personne ayant

activé son identité numérique de s'authentifier sur les services digitaux partenaires ; KYC Infogreffe, notre outil de surveillance dédié à la connaissance du client ; ou encore Mon Juridique Infogreffe, une plateforme collaborative permettant de gérer l'intégralité du cycle de la vie juridique des entreprises, de façon dématérialisée.

Vous avez aussi signé en mars 2022 un partenariat avec la licorne Qonto. Qu'en est-il ?

Le partenariat avec Qonto, établissement de paiement réglementé et sécurisé, vise à faciliter la création d'entreprise grâce au dépôt de capital 100 % en ligne, de manière sécurisée et en se connectant parallèlement aux deux plateformes : Infogreffe et Qonto. C'est aussi une garantie de traçabilité qui permet de lutter contre la fraude et d'éviter tout risque de faute documentaire.

Ce partenariat est très important pour nous, et nous permet de simplifier, de gagner en efficacité, d'accompagner aussi une fois de plus les chefs d'entreprises dans ces moments importants.

Votre actualité est également marquée par un nouveau lancement : MesAidesPubliques.Infogreffe. De quoi s'agit-il ?

En effet ! C'est une solution qui permet aux chefs d'entreprise et aux professionnels de trouver en toute simplicité toutes les aides publiques auxquelles ils peuvent prétendre. Grâce à MesAidesPubliques.Infogreffe, ils ont accès à une plateforme recensant plus

de 4500 aides et peuvent identifier d'eux-mêmes, sur la base d'un questionnaire simple, les aides auxquelles ils sont éligibles. Nous les y mettons aussi en contact avec des experts aux compétences administratives et juridiques (experts comptables ou avocats) pour les accompagner et mieux les conseiller.

Infogreffe participe régulièrement à des salons professionnels comme le Salon Go Entrepreneurs, VivaTech, le salon du Crédit, le Congrès des Experts Comptables, et bien d'autres événements phares. Pourquoi une telle actualité événementielle ?

Ces événements constituent pour nous de véritables lieux d'échange et de partage avec les chefs d'entreprise et les professionnels. C'est aussi une occasion pour nous de répondre à toutes les questions qu'ils peuvent se poser, de leur montrer que nous sommes à leurs côtés, à l'écoute de leurs besoins et attentes, mais aussi d'accroître notre visibilité. C'est d'autant plus important pour nous aujourd'hui après deux années de pandémie, car même si le digital est un moyen formidable pour libérer le potentiel des chefs d'entreprise et des professionnels, la proximité, le contact humain et les rencontres physiques restent essentiels.

Contact :

- 01 86 86 05 78
- communication@infogreffe-siege.fr

L'externalisation des fonctions juridiques, une solution flexible et efficace



Benjamin Gras, Avocat associé et fondateur du cabinet

Face à une explosion des demandes et au développement de nouveaux business du fait de la digitalisation et du contexte actuel, les fonctions juridiques ont besoin d'expertises supplémentaires dont elles ne disposent pas forcément. Dans ce cadre, l'externalisation se présente comme une solution flexible et simple à mettre en œuvre qui leur permet d'assurer la continuité de l'activité, sans surcharger les équipes et sans avoir à recruter dans l'urgence. Dans ce cadre, le cabinet INSIDE accompagne ses clients dans leurs problématiques juridiques en adoptant une approche opérationnelle et pragmatique. Le point avec **Benjamin Gras**, avocat associé et fondateur du cabinet.

Depuis quelques années, l'externalisation des fonctions juridiques connaît un fort développement. Qu'en est-il ?

L'externalisation est de plus en plus plébiscitée sur les sujets relatifs au droit des sociétés, au management de transition et se répand également au niveau des sociétés de conseil notamment sur toute la partie RGPD. Néanmoins, le recours à l'externalisation sur les fonctions juridiques quotidiennes en droit des affaires au sens large est moins fréquent en régions qu'en Ile-de-France. Suite à la pandémie, les directions juridiques ont de nouveau pris conscience de son importance et le nombre de demandes a fortement augmenté. Les entreprises ne pouvant pas absorber cette charge, ont été confrontées à un manque de ressources, freinant parfois leurs activités. C'est à ce niveau qu'intervient l'externalisation.

Par ailleurs, compte tenu des contraintes contemporaines (multiplication du droit, besoin d'adaptabilité, problèmes de recrutement et de stabilité...), les directions

juridiques ont eu besoin de s'adapter : les profils, les juristes dont ils ont besoin, les perspectives d'évolution... Et généralement le constat est unanime : les juristes ont besoin d'être challengés. Or les directions juridiques, les employeurs, sont confrontés à un dilemme. L'enjeu est de pouvoir capitaliser sur les connaissances, l'expertise et la posture des juristes, qui, au fil du temps, acquièrent de l'expérience et parviennent à traiter les sujets plus rapidement, avec un sentiment moindre de valeur ajoutée. Exercer les mêmes missions pendant plusieurs années, dans un organigramme figé, n'est pas pertinent, et pousse parfois le collaborateur à l'ennui, voire au départ, s'il manque de stimulation intellectuelle. L'externalisation permet ainsi de décharger les juristes de tâches répétitives et de se recentrer sur des sujets considérés comme étant plus stratégiques et à très forte valeur ajoutée.

Enfin, les directions juridiques ont de plus en plus la nécessité de piloter leur performance comme tout autre direction de l'entreprise. Cet impératif se traduit

notamment en pratique par la digitalisation de la direction juridique. Cela dit, un tel chantier ne s'improvise pas, et de sa conception jusqu'à sa réalisation, il peut s'écouler un délai de 12 à 18 mois, période pendant laquelle il faut assurer la transition et maintenir l'activité. L'externalisation trouve également ici du sens : elle offre la disponibilité dont les équipes en place ont besoin, ainsi que la flexibilité d'un recours ponctuel à une expertise externe, ce qui n'est malheureusement pas possible ou réaliste en termes de délais avec un CDD classique.

En quoi cette solution est-elle pertinente ?

C'est une solution qui permet dans un premier temps d'assurer au client la continuité de l'accompagnement par un juriste et d'apporter par ailleurs d'autres méthodes de travail de manière temporaire. Ensuite, notre accompagnement permet à l'entreprise de bénéficier de toute l'expertise du cabinet pour avoir *in fine*, une solution pertinente même sur les sujets les plus complexes. Enfin, il est aussi

important de rappeler que c'est une solution économiquement intéressante, qui permet aux entreprises d'économiser sur les coûts relatifs à la gestion RH du collaborateur notamment les coûts de recrutement, de matériel, d'immobilier, de formation.... et d'avoir une personne qui soit opérationnelle rapidement.

Vous avez d'ailleurs fait le choix de positionner Inside sur ce segment. Comment votre activité a-t-elle évolué ?

Comme la quasi-totalité des collaborateurs du cabinet disposent d'une expérience en entreprise, nous identifions rapidement les besoins, la culture d'entreprise, les sujets d'appropriation au regard des enjeux légaux, de politique, de planning, de délais, tout en conservant notre côté pragmatique et opérationnel. Pourtant, les directions juridiques manifestent souvent une réticence à faire appel à des consultants externes, étant toutefois précisé que les avocats sont les seuls habilités à pouvoir faire du conseil juridique auprès de clients. Mais notre force consiste à savoir allier à la fois expertise juridique et culture d'entreprise. Ce positionnement s'est d'ailleurs un peu présenté à nous par hasard. Quand j'ai créé INSIDE en 2018, ma première demande a été d'accompagner en externalisation un DPO pendant presque 12 mois, et c'est de là que notre cabinet a commencé à se développer. Actuellement, nous avons 8 missions en cours à temps plein ou à temps partiel. D'ailleurs, l'une de nos forces est que nous ne privilégions pas le temps plein. Notre objectif est de laisser la possibilité au collaborateur de travailler sur des dossiers propres au cabinet tout en conservant son appartenance à l'équipe. Loin de remplacer simplement un juriste, notre mission est d'apporter une vraie

expertise, et donc une véritable valeur-ajoutée à l'entreprise.

Et comment votre activité s'est développée depuis la création d'INSIDE jusqu'à aujourd'hui ?

En termes d'effectif, INSIDE s'est développé au fur et à mesure des années : 2 en 2018, 3 en 2019, 4 en 2020, 13 en 2021 et une vingtaine très certainement à fin 2022. Nous avons réalisé jusqu'à aujourd'hui près d'une vingtaine de missions d'externalisation et avons en permanence à minima 3 à 4 missions. Cela se ressent sur nos résultats. En effet, notre chiffre d'affaires de 2021 a triplé par rapport à celui de 2020. Et sur 2022, nous envisageons qu'il soit doublé par rapport à celui de 2021.

Nous sommes d'ailleurs fortement recommandés par les directeurs juridiques des entreprises de notre région qui nous sollicitent de plus en plus. Actuellement, l'enjeu est d'avoir une bonne structuration en interne pour trouver le bon équilibre entre les demandes de nos clients, les attentes des collaborateurs, tout en continuant d'assurer le développement et la pérennité du cabinet.

Pouvez-vous nous dresser un bilan de votre accompagnement durant les 18 derniers mois ?

Nous observons aujourd'hui une hausse très significative des demandes, qui s'inscrivent dans la durée ou la récurrence. La satisfaction de nos clients, notre disponibilité, notre approche pragmatique et opérationnelle, les valeurs de nos collaborateurs et du cabinet, sont autant de facteurs endogènes qui expliquent le recours à nos services.

Il faut toutefois garder la tête froide et

éviter l'écueil d'avoir une vision figée du modèle : chaque nouvelle mission nous permet en effet de nous remettre en question, d'adapter notre offre d'accompagnement, ses modalités. L'accompagnement de nos clients se fait ainsi « sur mesure », dans des domaines d'activité divers et variés : privacy, contrats IT, contrats commerciaux, enjeux de digitalisation. Au final, nous pouvons conclure, il nous semble, que notre accompagnement est accueilli de manière positive.

Quelle est votre vision à long terme ?

Les directions juridiques vont continuer à se transformer (digitalisation, legal ops, legal design, formation interne...). Nous avons identifié que les entreprises ont autant besoin d'un conseil juridique que d'un conseil opérationnel. C'est ce que nous efforçons de leur apporter quotidiennement en assurant une veille technique et technologique.

Contact :

- 97 rue Parmentier
Villeneuve d'Ascq (59650)
- 03 59 61 44 01
- contact@inside.law
- www.linkedin.com company/insidelaw
- www.inside.law



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.

Intégrez le pénal dans vos réflexions stratégiques



Matthieu Juglar,
fondateur

Selon **Matthieu Juglar**, avocat au Barreau de Paris, ancien secrétaire de la Conférence et fondateur du cabinet Juglar Avocats, le droit pénal est une matière riche et complexe qu'il faut intégrer au cœur des réflexions.

JUGLAR Avocats

L'actualité du droit pénal est très riche notamment avec l'affaire Buitoni et l'affaire Deliveroo. Qu'en est-il ?

L'actualité est en effet très dense ! On peut parler de l'affaire Buitoni (Nestlé) qui, d'après la presse, se retrouve accusée d'être à l'origine de contaminations et risques graves liés à la santé des consommateurs. Là, s'est posée la question de la méthode d'enquête, à savoir la perquisition, très invasive pour les entreprises. Néanmoins, l'entreprise perquisitionnée, qui reste présumée innocente, doit réagir de manière adéquate. Au-delà de savoir comment se défendre, il faut aussi faire preuve d'un devoir d'information vis-à-vis du public : qu'est-ce qui fait qu'une entreprise a commis (ou non) une infraction, est ce que c'était volontaire, bref, comment en est-on arrivé à de pareilles accusations... Il est ainsi nécessaire de faire un vrai travail sur le plan juridique pour se défendre, et se préparer.

Ensuite, vient l'affaire Deliveroo avec une condamnation de personnes morales et de personnes physiques à une amende de 375 000 euros et des peines de prison avec sursis, pour travail dissimulé. Cette condamnation a été un choc notamment pour un symbole de l'ubérisation : d'après le Tribunal correctionnel, les livreurs ne sont pas indépendants, mais salariés ! L'entreprise sera aussi amenée à verser des dommages et intérêts aux syndicats.

Derrière, cela va aussi avoir des répercussions sur les contentieux prudhommaux. La question qui se pose à ce niveau, c'est comment se prémunir d'un tel risque ?

Le business plan doit envisager la possible commission des infractions pénales.

On assiste aussi aujourd'hui au procès en appel de France Télécom, 15 ans plus tard ...

À ce stade de la procédure, le procès ne concerne que des personnes physiques pour des faits de la fin des années 2000. Il pose à nouveau le problème de la prise en compte du risque pénal au moment de la prise de décision. A l'époque, le pénal n'était pas considéré comme une matière du droit des affaires, les juristes d'entreprises n'y étaient pas formés et voilà que 15 ans plus tard, on se retrouve avec une répercussion phénoménale d'une telle philosophie sur l'activité des entreprises. Il en est de même pour l'affaire Lafarge en Syrie. La Cour de cassation a invalidé, par un arrêt du 7 septembre 2021, la décision de la cour d'appel de Paris d'annuler la mise en examen de Lafarge pour « complicité de crimes contre l'humanité » dans l'enquête sur ses activités en Syrie jusqu'en 2014. La plus haute juridiction de l'ordre judiciaire a également cassé la décision de la cour d'appel de maintenir la mise en examen du groupe

pour « mise en danger de la vie d'autrui », et renvoyé ces deux questions devant la chambre de l'instruction afin qu'elle se prononce à nouveau sur la validité de la mise en examen de ces chefs. C'est une affaire qui est encore en cours et qui interroge des faits à l'étranger, qui plus est extrêmement complexes, qui vont au-delà de la corruption habituelle et qui affectent la vie courante de toute entreprise opérant dans des pays difficiles.

Le droit pénal s'infiltré donc partout et obéit aux différentes considérations sociétales ?

En effet ! Par exemple sur les affaires France Télécom et Lafarge, c'est le droit pénal qui rattrape plusieurs années plus tard parce que la société le demande.

Et comme le juge pénal intervient souvent longtemps après les faits, il faut prévoir à plusieurs années la réaction et la possibilité de faire ressurgir un risque qui n'avait pas été envisagé alors qu'il existait.

On n'insistera jamais assez sur l'importance de la place du directeur juridique assisté d'un avocat pénaliste, au moment de la prise de décisions.

Contact :

- m.juglar@juglar-avocat.fr
- www.juglar-avocat.fr

La blockchain, un tournant dans la protection des innovations ?



Julien Fialletout,
Associé du Cabinet Germain Maureau

La blockchain est une technologie permettant de garder la trace d'un ensemble de transactions, de manière décentralisée, sécurisée et transparente, sous forme d'une chaîne de blocs.

Technologie de stockage et de transmission d'informations, la particularité de la blockchain est de fonctionner sans organe de contrôle central. Par extension, elle est un registre contenant l'historique de tous les échanges entre ses utilisateurs depuis sa création de manière anonyme, infalsifiable et indestructible.

L'horodatage ou datation, quant à lui, est un dispositif consistant à lier une date et une heure précise, à la création d'un élément numérique afin de prouver une antériorité juridique.

Déjà largement utilisée dans de nombreux domaines, la technologie blockchain fait son entrée dans le monde de la propriété intellectuelle et marque un tournant dans la protection des innovations, notamment pour les raisons suivantes :

- l'horodatage par la blockchain peut être utilisé dans tous les domaines et secteurs ;
- la preuve d'ancrage est valable en France et à l'international ;
- il reste confidentiel : seule l'empreinte numérique du fichier est partagée et non le fichier en tant que tel.

Dans la pratique, cet horodatage blockchain permet aux auteurs de prouver la création d'un contenu avant un éventuel dépôt



complémentaire auprès d'un Office de propriété industrielle (INPI). Quelques exemples : un roman rédigé mais pas encore publié, un logo, des dessins d'une nouvelle collection, des cahiers de laboratoire, une réponse à un appel d'offre etc. Des créations qui ne sont pas toujours déposées à l'INPI car trop onéreuses, trop nombreuses ou ne répondant pas encore à tous les critères de validité des titres de propriété industrielle (marques, brevets, dessins et modèles)..

Récente illustration de l'intérêt porté par le marché à ces technologies, le Cabinet Germain Maureau a lancé une nouvelle plateforme d'horodatage, GM Blockchain, développée en partenariat avec une start-up. Cette plateforme accessible en ligne permet de certifier n'importe quelles créations immatérielles, qu'elles soient artistiques, techniques ou scientifiques.

Grâce à l'utilisation de la blockchain, GM Blockchain offre un service sécurisé, instantané et disponible aussi bien en France qu'à l'international.

Son usage est simple et intuitif : il suffit à l'utilisateur de se connecter à la plateforme,

de sélectionner le fichier numérique qu'il souhaite horodater (photo, codes sources, vidéo, musique, création graphique) et de cliquer sur « Déposer ». Une fois l'enregistrement effectué, le certificat est adressé par mail au propriétaire et disponible dans son espace client. Ce document permet de prouver l'intégrité et l'horodatage d'un fichier pour son propriétaire.

Cette solution innovante permet à chaque entreprise de gérer de façon efficace et en toute autonomie ses opérations d'horodatage, et de renforcer ainsi la protection de ses innovations.

Contact :

- blockchain@germainmaureau.com
- www.germainmaureau.com



Energies renouvelables : la nécessité d'une expertise approfondie



François April,
avocat

Cabinet international ancien et réputé, Linklaters dispose de nombreux atouts dans son bureau parisien. Maître **François April**, avocat associé et membre de la firme depuis plus de vingt ans, est spécialisé dans le domaine de l'énergie, des ressources minières et des infrastructures, plus particulièrement des énergies renouvelables. Il nous explique pourquoi faire appel à Linklaters a du sens dans le contexte actuel et pour des organisations de toute taille.

Quels sont les grands points d'attention dans votre secteur d'activité en ce moment ?

Les énergies renouvelables ont connu un essor très important, essentiellement impulsé par des mesures réglementaires. A l'origine, ce type d'énergie n'était pas mature économiquement, et avait donc besoin de soutien pour se développer. L'ensemble des pays membres de l'Union européenne et de l'OCDE notamment ont mis en place des mesures pour les soutenir (par exemple, des tarifs préférentiels qui permettent aux producteurs de voir leur énergie achetée à des tarifs plus intéressants que le prix de marché). Aujourd'hui, nous assistons à un renversement de cette tendance. D'abord, le secteur bénéficie d'une meilleure maturité économique : les coûts de production ont sensiblement diminué (en ce qui concerne les panneaux solaires photovoltaïques par exemple, les coûts ont été divisés par 10 depuis 2000). Ensuite, on assiste à une forte hausse du prix de l'énergie depuis la fin de la pandémie et le début de la guerre en Ukraine. Le prix de marché de l'électricité est devenu plus élevé que le coût de production de plusieurs types d'énergies renouvelables, celles-ci sont devenues rentables et moins dépendantes des subventions publiques. Depuis un certain temps d'ailleurs, les

politiques européennes poussaient les producteurs renouvelables à s'exposer davantage au marché. Néanmoins, on manque encore de visibilité sur cette tendance. Est-ce transitoire ? Est-ce destiné à durer ? Nous ne le savons pas encore.

Quel est l'impact de ces changements sur votre pratique professionnelle ?

A mesure que les acteurs du marché s'affranchissent des subventions, on bascule vers des contrats d'achat d'électricité négociés avec de plus grandes variations sur le prix, sur la durée, sur la nature des engagements. Le profil de risque est lui aussi différent : EDF est stable, mais on peut aussi vendre l'énergie à des opérateurs dont le profil financier peut varier. La complexité de ces dynamiques demande une analyse beaucoup plus poussée.

Qu'est-ce que les clients apprécient dans votre approche ?

Ce que les clients recherchent chez nous, c'est la connaissance approfondie du secteur et des forces financières et économiques qui le dominent : d'ailleurs, nous avons fait le choix d'avoir au sein de notre département énergie des avocats spécialisés en droit public, étant donnée l'importance des questions de réglementation. Nous participons de ce

fait aux opérations innovantes telles que les Corporate PPAs, l'hydrogène ou encore la mobilité.

Par ailleurs, le fait que nous soyons l'un des rares cabinets -dans ce secteur- à disposer d'une équipe très étoffée nous donne la capacité d'intervenir sur toute la chaîne de développement d'un projet, et à tous les niveaux de complexité. La plupart des cabinets sont spécialisés sur un des éléments, par exemple les fusions-acquisitions. Nous sommes compétents sur toute la vie d'un projet et les problématiques qu'il soulève, et pour des organisations de toute taille, de la start-up au grand groupe. Enfin, la taille de notre équipe nous met en capacité d'agir avec rapidité, et ce en nous appuyant sur une très grande expérience du marché.

Contact :

- François April
Avocat à la Cour, Partner Associé
- 25 rue de Marignan
75008 Paris | France
- +33 1 56 43 58 69
+33 6 26 58 26 85 |
- E francois.april@linklaters.com
- Linklaters LLP | www.linklaters.com

L'intelligence collective au cœur des projets de nos clients



Marie-Hélène Tonnellier, associée Digital & Innovation et **Caroline Basdevant-Soulié**, associée M&A

Quel a été le contexte autour de la création d'OYAT ?

Après deux ans de pandémie, nous avons désiré nous lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale, résolument tournée vers l'avenir. Pour ce faire, nous avons capitalisé sur ce qui faisait individuellement la force de chacun tout en la conjuguant à un esprit collaboratif et ambitieux.

Comme l'oyat, reconnue pour son agilité et sa robustesse, notre cabinet développe son ADN sur la cohésion et l'unité. Nous plaçons l'intelligence collective au cœur des projets de nos clients.

Parce que le droit est protéiforme, que le digital et l'innovation frappent tous les secteurs, que le M&A et le droit public sont de plus en plus intimement liés dans les gros projets d'aujourd'hui et de demain, nous avons organisé le cabinet pour répondre aux différents dossiers qui demandent une véritable synergie entre nos équipes.

Par exemple, le M&A et le digital se croisent. De plus en plus, les entreprises créent des joint-ventures pour mieux valoriser, mieux exploiter leurs actifs immatériels, que ce soit du contenu numérique, des bases de données ou des nouveaux développements basés sur l'intelligence artificielle. Des textes européens comme le Digital Governance Act incitent nos clients à tirer profit de leurs data et nos équipes corporate et digital travaillent régulièrement sur ce type de dossiers.

Créé en janvier 2022, OYAT Avocats a fait le choix de se concentrer sur trois grands domaines d'expertises : Digital & Innovation, M&A et Private Equity et enfin grands projets, infrastructures et transition écologique. Fort d'une vingtaine d'avocats dont cinq associés, le cabinet est résolument tourné vers l'avenir, et met ses talents, son énergie et sa motivation à la disposition de ses clients. Rencontre avec **Marie-Hélène Tonnellier** (associée Digital & Innovation) et **Caroline Basdevant-Soulié** (associée, M&A, private equity), cofondatrices d'OYAT.

En parallèle, le développement des smart cities, les secteurs dérégulés, la digitalisation accrue des services de l'Etat, sont également des exemples qui nécessitent pour nos trois équipes de ne pas travailler en silo mais de monter des équipes dédiées qui apportent une vraie valeur ajoutée aux clients.

C'est d'ailleurs plus enrichissant de faire travailler les équipes en synergie sur un projet global. C'est aussi une demande fréquente de nos clients, qui recherchent un partenaire capable de travailler en mode projet avec ses équipes ou celles de toute une série d'experts, que ce soit des experts en stratégie ou des experts financiers.

Cela traduit notre proposition de valeur pour nos clients en France mais aussi à l'international grâce à notre réseau de cabinets « *best friends* ».

Quelles sont les principales tendances qui émergent aujourd'hui dans votre activité quotidienne ?

Nous constatons que les clients sont de plus en plus sensibles à la conformité et la sécurité des données personnelles dans le cadre des acquisitions de sociétés. Les données et les actifs immatériels en sont un bon exemple. Vérifier que les données personnelles d'une plateforme de e-commerce en B to C ont été collectées légalement et que la société détient bien les droits de tous les contenus qui font la valeur de son site, est évidemment une nécessité aujourd'hui et plus personne ne se contente pour les opérations d'importance

d'une déclaration de principe. Les garanties d'actif et passif se sont renforcées sur les sujets de données personnelles. Pendant longtemps les clients concentraient leurs vérifications en matière fiscale ou sociale par exemple mais sans doute parce que les sanctions imposées par la CNIL ont fortement augmenté, les dirigeants apportent une attention nouvelle particulière à ces sujets. OYAT sait répondre à ces préoccupations.

À quoi ressemble le cabinet de demain ?

Demain, OYAT sera un véritable «business partner», grâce à son agilité, sa souplesse et son approche digitale et tournée vers la gestion de projets. Les modes de travail ont évolué avec l'explosion du télétravail. Nous sommes très flexibles sur le sujet mais nous restons attachés également à un travail d'équipe en présentiel pour renforcer l'ADN du cabinet, faciliter la formation des plus jeunes, garder la cohésion et la synergie entre les équipes et créer l'esprit d'innovation et de création de nos collaborateurs. Nous adaptons ainsi notre management d'équipe à tous ces nouveaux enjeux.

Contact :

- mh.tonnellier@oyat.law
- c.basdevant-soulie@oyat.law
- www.oyat.law

OYAT
avocats

« Nous sommes les partenaires naturels des entreprises ! »



Emmanuel Gouesse, Catherine Popineau-Dehaullon, Jean-Francois Tréton, associés

PBA Legal se positionne comme juriste complémentaire des entreprises à qui il apporte un regard d'experts, connaissant leurs modes de fonctionnement interne et leurs contraintes. Le cabinet se présente comme le partenaire naturel de ses clients, à l'écoute et au plus proche de leurs besoins. Entretien avec **Emmanuel Gouesse, Catherine Popineau-Dehaullon** et **Jean Francois Tréton**, associés au sein de PBA Legal.

PBA Legal est un cabinet généraliste en droit des affaires, axé sur le contentieux. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre cabinet ?

Le cabinet PBA Legal accompagne, conseille et défend ses clients, entrepreneurs, PME, ETI, grands groupes français ou internationaux dans tous les domaines ayant trait à leur responsabilité. Fondé en 2005, le cabinet compte aujourd'hui 15 collaborateurs et 6 associés, bénéficiant tous d'une solide expérience au sein de grands cabinets d'avocats internationaux et de directions juridiques d'entreprises de groupes multinationaux.

A quel niveau intervenez-vous ?

Nous intervenons sur un large spectre de domaines et accompagnons les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité, dans la maîtrise de leurs responsabilités au sens large.

Nous sommes à l'écoute des problématiques des entreprises, pour lesquelles nous tenons à ce que l'avis juridique attendu aboutisse à des solutions pratiques. Nous aidons nos interlocuteurs à mettre en œuvre les conseils et les solutions que nous leur proposons, en nous appuyant sur une approche globale. Si chaque associé possède son domaine de compétence spécifique - civil, commercial, corporate, social, pénal ou compliance

principalement - nous avons l'habitude de travailler étroitement ensemble afin de proposer des solutions efficaces répondant à tous les enjeux des questions qui nous sont soumises.

Pourriez-vous nous citer quelques exemples de vos interventions ?

Pour les problématiques liées aux produits défectueux, nous sommes par exemple intervenus dans le cadre d'un sabotage dans une usine, un sujet que l'on a dû traiter sous plusieurs angles : assurances, relations commerciales avec les distributeurs, rappel de produits, responsabilité pénale, droit social avec à la fois un enjeu de maintien d'activité et de faute du salarié et également d'autorisation administrative.

Nous savons aussi ce que signifie une crise alimentaire qui nécessite la mobilisation de différentes compétences face à l'urgence liée au traitement médiatique, la nécessité de maintenir l'activité tout en prenant en compte les différentes contraintes, notamment en gérant les relations avec les autorités, la sécurité des personnes, etc. Nous avons également développé un savoir-faire particulier en matière de prestation de services internationale et de travailleurs détachés, qui mêlent enjeux sociaux et pénaux, réglementation européenne et droit national.

Bien sûr, nous intervenons aussi sur des

sujets de moindre ampleur : l'un de nos plaisirs est de travailler au quotidien avec nos clients, de les accompagner sur de nouveaux projets.

Qu'est ce qui fait la force de votre accompagnement ?

Cette entente, cette complicité et cette synergie entre les associés et l'équipe constituent un de nos atouts majeurs. PBA Legal est un cabinet à taille humaine, un avantage qui nous permet d'être réactifs, disponibles. Nos clients apprécient la technicité et l'expertise de chacun d'entre nous. Disposant d'une expérience forte en contentieux, nous offrons une compréhension concrète et stratégique de chaque enjeu nous permettant d'être complémentaires des directions juridiques.

Contact :

- PBA Legal
- 8, place Vendôme 75001 Paris
- 01.44.94.98.98.
- <http://www.pba.legal>



La Propriété Industrielle, un enjeu stratégique pour les entreprises



Dans cet entretien, **Marianne Schaffner, Avocat à la Cour et associée au sein du cabinet REED SMITH**, nous en dit sur sa pratique, la Propriété Industrielle. Elle revient également sur les sujets qui mobilisent cette practice.

Marianne Schaffner,

Avocat à la Cour et associée

Pouvez-vous nous en dire plus sur votre domaine d'expertise ?

REED SMITH est un cabinet implanté à Paris qui regroupe 24 associés et 70 avocats. Il dispose d'une large couverture à l'international notamment en Europe, au Royaume-Uni, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Je l'ai intégré en 2019 pour reconstruire et développer la practice Propriété Industrielle.

Notre département s'articule autour de deux axes : la Propriété Intellectuelle (copyright, média, digital, IA...) et la Propriété Industrielle (brevets, marques, logiciels), dont je suis en charge aux côtés de mes associés Sophie Goossens et Thierry Lautier. Nous avons à Paris une équipe dite diverse venant d'horizons différents composés d'avocats de droit français, droit anglais, de European patent attorneys et de US patent agent.

Sur quelles problématiques intervenez-vous ?

En matière de brevet et de marque, nous accompagnons nos clients sur l'ensemble du cycle : conception des inventions et des marques, dépôt des brevets et de marques, exploitation via la rédaction et la négociation de leurs accords et contrats, défense devant les offices des propriété industrielle (INPI, OEB et EUIPO) et les tribunaux.

Ainsi en matière de brevets, nous rédi-

geons et déposons des demandes de brevet français ou européen. En parallèle, nous travaillons en bonne intelligence avec notre équipe américaine notamment sur le texte des demandes de brevet américain ayant vocation à être étendues en Europe pour faire en sorte que leur rédaction soit conforme au droit des brevets américain et européen.

Nous traitons de nombreux contentieux nationaux et multi-juridictionnels. En Europe, nous sommes, d'ailleurs, « lead counsel » sur les dossiers transfrontaliers. Nous assurons la liaison avec les clients et assurons la coordination et la cohérence des actions et arguments. Nous intervenons principalement dans 3 secteurs : la pharma et le « life sciences » ; l'électronique et les télécommunications ; et la mécanique.

En matière de marques, nous travaillons également en étroite collaboration avec notre équipe américaine pour la gestion de portefeuille de marques dans le monde entier.

Nous représentons nos clients dans les contentieux de marques devant les offices nationaux ou européen ainsi que devant les juridictions de l'ordre judiciaire et coordonnons leurs procédures dans le monde. Nous intervenons notamment dans le domaine du luxe, automobile, hôtellerie et films et média.

Comment résumeriez-vous vos forces ?

J'ai toujours eu une très grande exposition internationale, j'ai étudié en Allemagne, travaillé aux Pays-Bas, en Allemagne, en Angleterre et aux US. Cela me permet d'avoir une bonne compréhension des systèmes juridiques occidentaux. Dans le cadre de mes dossiers, je privilégie une approche business pour comprendre les enjeux financiers, économiques et opérationnels de mes clients afin de définir la stratégie contractuelle ou contentieuse la plus adéquate. Enfin, je recherche en priorité une résolution amiable d'un conflit et j'ai un taux de résolution amiable de près de 90 %.

Dans votre domaine, quels sont les sujets qui vous mobilisent ?

En Europe, une importante révolution est en route depuis janvier dernier. Alors que nous attendions depuis des décades la création d'un brevet unitaire dans l'Union Européenne puis la création de la Juridiction Unifiée du Brevet (JUB), retardée notamment par le Brexit.

Le Protocole d'application provisoire de l'Accord de la JUB est entré en vigueur le 19 janvier 2022. Durant cette période provisoire d'environ 8 mois, le comité préparatoire mettra en place les organes administratifs de JUB, dont le recrutement de juges La JUB qui a son siège à Paris aura compétence exclusive pour statuer en matière de brevets unitaires



et européens. Pour ces derniers, il sera possible pendant une période transitoire de 7 ans (renouvelable) d'échapper à la compétence de la JUB, via ce qu'on appelle un opt-out. Actuellement, nous formons et conseillons nos clients qui doivent revoir leur portefeuille de brevets et prendre des décisions dans les mois à venir mais aussi adapter leurs contrats de licence et de copropriété de brevets.

Je suis en outre très mobilisée sur la question des marques de logiciel. Aux États-Unis, lorsqu'une marque est déposée pour désigner un logiciel, il faut indiquer les domaines d'application de ce dernier pour éviter de conférer au titulaire de la marque un monopole trop étendu voire illimité. En effet, aujourd'hui, dans notre société, la plupart, si ce n'est tous les produits et services nécessitent un logiciel / un programme informatique pour fonctionner, ne serait-ce qu'à travers une application mobile. Devant la CJEU dans une affaire Sky un avocat général a déclaré : l'enregistrement d'une marque pour des « logiciels » est injustifié et contraire à l'intérêt public, car il confère au titulaire un monopole extrêmement étendu qui ne saurait être justifié par un quelconque intérêt

commercial de celui-ci. Je partage son point de vue même si la CJUE ne l'a pas suivi et l'EUIPO n'entend pas pour le moment modifier sa législation. Il apparaît nécessaire de faire évoluer la législation européenne afin qu'elle s'aligne sur les États-Unis sur ce point, surtout que les marques déposées en Europe sous priorité américaine indiquent précisément le domaine d'application et les marques américaines se heurtent aux marques européennes qui désignent des logiciels de manière générique. Dans un dossier que j'instruis, le tribunal judiciaire de Paris a récemment considéré que le détenteur de la marque de logiciel ne pouvait pas opposer sa marque de manière trop large sauf à lui consacrer un monopole étendu et sans limite. L'affaire est en appel.

Un autre sujet concerne les licences FRAND (Fair, Reasonable and Non-Discriminatory) qui portent sur les brevets dits essentiels, c'est-à-dire indispensables à la mise en œuvre d'une norme technique. Les titulaires de brevets, en même temps qu'ils déclarent leurs brevets essentiels auprès de l'organisme de normalisation, s'engagent à accorder à tout tiers une licence FRAND. Longtemps

réservées au domaine de l'informatique et des télécommunications, les normes sont aujourd'hui présentes dans tous les secteurs, tels que l'automobile qui a ces derniers mois impliqués dans de nombreux contentieux FRAND. D'autres secteurs, comme la santé qui utilise des composants pour ses dispositifs médicaux, pourraient devenir la cible des titulaires de ces brevets. Ce sont généralement des contentieux transfrontaliers qui demande une grande créativité.

Contact :

- Marianne Schaffner, Partner, Avocat à la Cour Nationale
- IP Head and Europe Head of Patent
MSchaffner@ReedSmith.com
- +33 (0)1 76 70 40 38 (Direct)
- +33 (0)6 09 98 20 67 (Mobile)

ReedSmith
Driving progress
through partnership



La carte #cadeau aussi pour le #restau

La 1^{ère} carte multi-dotations sur le réseau Mastercard.

Cadeaux, Noël, rentrée, culture
vacances, déjeuner...



Pour tous vos évènements
sur une seule carte rechargeable



Fini les limites d'enseignes
+220 000 enseignes restaurants
+30 millions de commerçants



Fini les limites de validité
cumulez et dépensez quand
vous le souhaitez



Simplifiez la gestion du CSE
avec l'outil de pilotage en ligne



Billetterie avantages
Plus de 50 000 offres remises



Contactez nous pour une démo
www.vazivacard.com
contact@vazivacard.com

I ♥
vaziva
en toute liberté



La carte déjeuner aussi pour les vacances !



Guillaume-Alexandre Pithioud,
Cofondateur et Directeur Technique

Exit le papier et les solutions conventionnelles ! VAZIVA rencontre un succès croissant auprès des RH et CSE avec sa carte de paiement sur le réseau Mastercard qui rassemble vos dotations pour tous vos événements déjeuner, vacances incluses. L'alliance de l'efficacité et de la simplicité !



Pourquoi la carte Vaziva est-elle efficace ?

Tout simplement parce qu'elle est l'unique carte de paiement qui fait totalement disparaître le papier ! Pour les vacances, qu'il s'agisse du billet d'avion acheté en agence, du séjour all inclusive payé sur Internet, d'un hôtel à réserver à l'autre bout du monde, d'un péage en sans-contact ou d'un restaurant à régler durant un week-end en Normandie, la carte Vaziva fonctionne comme n'importe quelle carte de paiement. Ainsi, la carte Vaziva est devenue en quelques années la seule carte vraiment utile aux RH et CSE... et ce sont eux qui le disent ! « *Nous avons choisi d'utiliser la carte Vaziva pour tous nos événements cadeaux et vacances, et ce depuis plus de 3 ans. Nos salariés apprécient la simplicité et la liberté d'utilisation par rapport aux chèques papiers traditionnels. Les équipes Vaziva sont à l'écoute et ont toujours la solution adaptée à nos problématiques* » explique Ibrahim Kaireh Fahmi, Secrétaire du CSE Suez.

En quoi la carte Vaziva est-elle simple à utiliser ?

La carte Vaziva regroupe toutes les dotations sociales sur la première carte déjeuner, cadeaux et vacances utilisable partout sur le réseau Mastercard : chez 30 millions de commerçants dans le monde. La solution a rencontré un vif succès puisque plus de 100 000 salariés bénéficient de cette carte innovante. « *Depuis 2015,*



notre volonté est d'offrir de nouveaux moyens de paiement adaptés aux nouveaux usages des salariés » confirme Guillaume-Alexandre Pithioud, co-fondateur de Vaziva.

Très simple, elle fonctionne comme une carte de paiement classique. Le paiement en ligne est sécurisé, le sans contact fonctionne jusqu'à 50 €. De plus, elle est multi-dotations et intelligente. Grâce à l'application, les différents comptes sont gérés automatiquement dans le respect de la réglementation. « *Déjeuner, cadeaux, vacances, culture et , le gestionnaire abonde les comptes en quelques clics avec son interface, le bénéficiaire règle ses achats en toute simplicité... et le décompte se fait tout seul !* ».

Une carte solidaire avec les commerçants
Chez Vaziva, on a décidé d'être solidaire

avec les restaurateurs et les acteurs du tourisme. En effet, qu'il s'agisse par exemple du restaurant de son quartier ou d'un hôtel, aucun ne paiera une commission à Vaziva. « *Nous ne prenons aucune commission sur les restaurateurs, ce qui apparaît encore plus important aujourd'hui pour redynamiser les commerces locaux* » ajoute Guillaume-Alexandre Pithioud.

Demandez une démo sur www.vazivacard.com et contact@vazivacard.com

Contact :

- Vaziva, 31/35 Rue de la Fédération, 75015 Paris
- contact@vazivacard.com
- <https://www.linkedin.com/company/vazivacard/>
- www.vazivacard.com

S'implanter à Hong-Kong : un savoir-faire indispensable



Eric Mayer,
Associé fondateur

Fondé en 2001 à Hong Kong, le cabinet d'avocats Mayer & Associés (ainsi nommé depuis 2020), conseille les entreprises souhaitant s'implanter et se développer à Hong Kong, dans un environnement international. Entretien avec **Eric Mayer**, fort de 27 ans d'expérience juridique dans ce territoire.



Hong Kong est-il toujours un lieu stratégique pour les entreprises qui sont en relation avec la Chine ? Continuera-t-il de l'être ?

Hong Kong reste encore un espace privilégié pour structurer des investissements internationaux destinés au marché chinois. Ce rôle va prendre de l'ampleur car les chinois considèrent aujourd'hui Hong Kong plus que jamais comme le lieu de prédilection pour investir en Chine avec des partenaires étrangers. L'année dernière, notre cabinet a réalisé à Hong Kong plusieurs opérations capitalistiques principalement en vue de pénétrer le marché chinois, notamment celle entre GL Events et un fonds d'investissement chinois, qui a permis de faire monter l'action du groupe en bourse malgré un contexte d'activité très défavorable dû à la crise sanitaire.

Quelles sont les forces de votre cabinet dans ce contexte stratégique ?

Nous avons une expertise forte dans la structuration des investissements à Hong Kong, le plus souvent entre partenaires français et chinois. Il faut bien voir que Hong Kong est encore sous le régime anglais de la Common law, qui engendre une série de spécificités. Par exemple, il existe ici une profession particulière propre au droit anglais : le *Company Secretary*. Elle regroupe les personnes spécialisées non seulement

dans la préparation de tous les actes juridiques des sociétés, mais aussi dans l'accomplissement par ces sociétés de toutes leurs formalités légales auprès du registre des sociétés et de l'administration fiscale. Or, dans notre cabinet, nous avons, aux côtés de notre équipe légale d'avocats, une équipe expérimentée de trois *Company Secretaries*. Cette compétence nous permet d'avoir une connaissance pragmatique de la bureaucratie, du terrain, indispensable ici indépendamment de l'aspect purement juridique. Nous pouvons donc garantir une parfaite maîtrise du droit des sociétés à Hong Kong. Cette connaissance conjointe du droit et de la pratique est essentielle lorsque nous devons mener à bien des opérations très complexes dans un temps imparti. C'est ce qui nous a permis notamment de réussir l'alliance capitalistique pour GL Events l'année dernière, opération où le timing avait une dimension très stratégique.

Il s'agit donc d'un environnement avec de réelles spécificités...

Tout à fait. De manière générale, connaître les règles ne suffit pas ; l'essentiel est ailleurs : il faut avoir une connaissance pratique des choses. Contrairement à nous, les anglais codifient peu de textes. Par exemple, quand on réalise des cessions d'actions à Hong Kong, il y a une dimension fiscale complexe qui n'existe pas en France. Or, si vous n'êtes

pas en mesure de faire apposer le timbre fiscal sur un acte de cession parce que votre dossier est incomplet, la cession d'actions ne produit pas ses effets. Or le dossier à déposer pour satisfaire l'administration du timbre fiscal requiert une maîtrise de la dimension à la fois juridique, financière et comptable de la société dont les actions sont cédées. Les délais de réalisation des restructurations de sociétés sont, le plus souvent, plus longs à Hong Kong qu'en France, où l'on se concentre davantage sur les accords. Il est essentiel d'identifier en amont toutes les problématiques dont la résolution permettra une réalisation rapide de la restructuration souhaitée. Si l'on découvre les difficultés à mesure qu'elles surviennent, on se retrouve avec des retards de plusieurs mois pour une restructuration censée être réalisée le jour de la signature des accords. Il est important d'anticiper les difficultés de réalisation pour que l'opération soit effective, efficace et dans les délais. Même si le cadre juridique peut paraître ici très souple et avantageux, la dimension de conseil est essentielle.





LET'S CONNECT



Avocats français basé à Hong Kong

Notre activité principale

Mayer & Associés est spécialisé dans la migration économique des entreprises de l'Europe vers l'Asie Pacifique, en particulier la Chine, et de l'Asie Pacifique vers l'Europe, en particulier la France. Notre cabinet fournit des services et conseils juridiques sur mesure grâce à notre approche pragmatique et à nos compétences plurielles.

Nos valeurs

L'intégrité, la bonne gouvernance, la conscience professionnelle et l'établissement de relations clients basées sur la confiance, sans compromettre notre indépendance, sont les valeurs qui guident chacune de nos interventions.

Notre créativité

Notre expérience, acquise en s'appuyant sur des valeurs fortes, nous permet de prodiguer des conseils adaptés, même dans des situations complexes mettant en jeu des transactions transfrontalières qui nécessitent des solutions innovatrices.

CELEBRATING

27

YEARS

ERIC MAYER

1995-2022

Secteurs d'Activités

- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Entreprises de Services Numériques & Technologies
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Média, Entertainment & Communication
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

Domaines d'Expertise

- Société, Financements, Cessions-Acquisitions & Fiscalité
- Entreprises en difficultés & Retournement
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Santé & Activités réglementées
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Identité numérique, Cybersécurité & Données
- Social & Ressources humaines
- Assurance, Risques industriels & Divers
- Droit pénal de l'entreprise
Compliance & Intelligence économique

Droit des Affaires en France et à l'International

