

NOUVELLE  
FORMULE

# JEm

Juristes d'Entreprise Magazine

| DOSSIER EXPERTS AFJE

## Un vent de nouveautés souffle sur le secteur de l'énergie

> p.15-30

| DOSSIER GRENELLE DU DROIT

## L'avenir de la filière du droit décrypté

> p.33-59

| CULTURE JURIDIQUE

## Qonto: une direction juridique au pays des licornes

> p.8-11



# DLA Piper vous accompagne partout dans le monde

Présent dans plus de 40 pays, et classé chaque année parmi les cabinets d'affaires les plus reconnus dans le monde par l'index Global Elite Law Firm Brand 2022 de l'agence Thomson Reuters (anciennement Acritas), DLA Piper s'impose comme un partenaire de premier plan pour accompagner ses clients.

A Paris, DLA Piper est un acteur incontournable de la place, réunissant près de 160 avocats dont plus de 30 associés.

DLA Piper, 27 rue Laffitte, 75009, Paris  
+33 (0)1 40 15 24 00 | [paris@dlapiper.com](mailto:paris@dlapiper.com)  
[www.dlapiper.com](http://www.dlapiper.com)



DLA Piper is a global law firm operating through various separate and distinct entities. Further details of these entities can be found at [dlapiper.com](http://dlapiper.com). This may qualify as "Lawyer Advertising" requiring notice in some jurisdictions. Copyright © 2022 DLA Piper. All rights reserved.



**Édito** - Confidentialité des avis des juristes d'entreprise, enfin ? 5

**Tribune** - Avis juridique des entreprises : toute procrastination est désormais interdite 6

**Culture juridique** - Qonto : une direction juridique au pays des licornes 8

**Nominations** 12

**> Dossier Experts AFJE**

Un vent de nouveautés souffle sur le secteur de l'énergie 15

Une commission qui a de l'énergie à revendre 16

« La CRE, un régulateur attentif, proactif et ouvert » 18

Un cadre juridique renforcé pour accélérer le développement du biométhane 21

Valse des mesures relatives aux EnR : grand pas en avant ou petit pas en arrière ? 24

**Tendances** - 2022, une année riche en jurisprudences Corporate M&A 28

**> Dossier Grenelle du droit**

L'avenir de la filière juridique décrypté 31

Vers une formation décloisonnée des acteurs du droit ? 32

L'innovation au service de de l'organisation judiciaire et de la filière du droit 36

L'innovation au service des justiciables 40

L'innovation au service des acteurs du droit 44

Transformation de la société, un stress test pour les acteurs du droit 48

**Droit management et stratégies** -

Intelligence artificielle : le possible et le nécessaire 52

**Digit@l** - Le juriste face au changement 54

**Prestas** - Panorama de la legaltech française 59

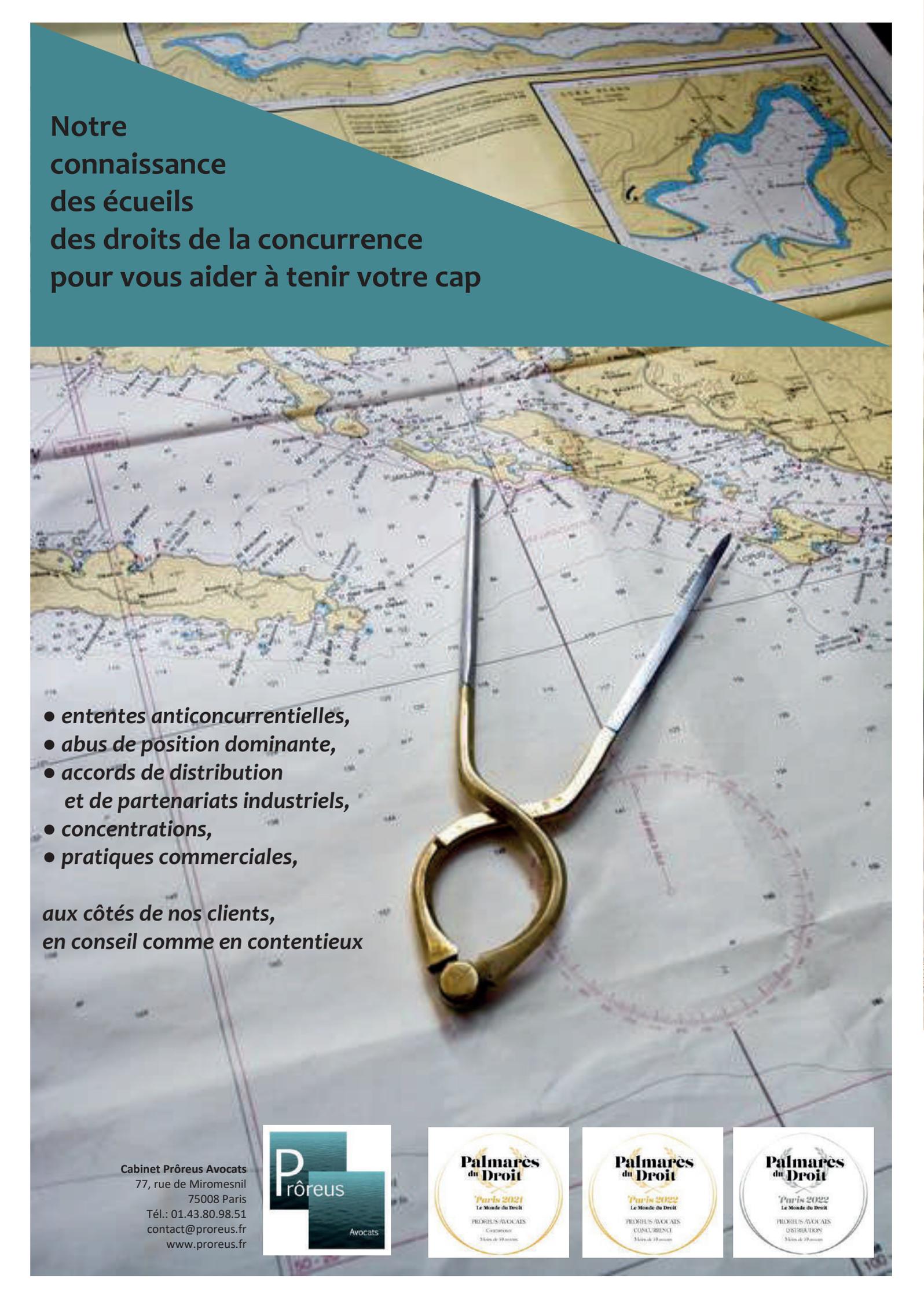
**En région** - L'anti-corruption crée l'événement en Bourgogne Franche-Comté 60



N° 44 - MARS 2023 - 11<sup>E</sup> 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 : Jean-Philippe Gille - Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet - Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis - Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Jean-Philippe Gille (AFJE), Marc Mossé (AFJE), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (Paname 24), Julie Demia (Euro Media Group), Ian Kayanakis (Segula). Conception éditoriale : Wordsmith - Ont collaboré à ce numéro : Christelle Adjémian, Stéphane Baller, Thalie Benveniste, Julie Brial-Desportes, Douha Dallali, Rémi Fréon, Jérôme Frizzera-Mogli, Raphaël Gauvain, Léo Genty, Carine Guicheteau, Kévin Hoffschir, Joséphine Kinavuidi, Thierry Lemaire, Mélodie Lenglar, Pierre-Louis Lucas, Antoine Masson, Bruno Mathis, Stéphane Naudin, Cynthia Philippe, Oren-Andrew Pouhe, Sophie Queyhat, Christophe Roquilly, Emmanuelle Serrano, Nicolas Smadja, Xavier Zeno. Chefs de publicité : 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

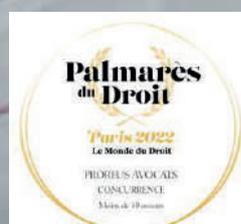
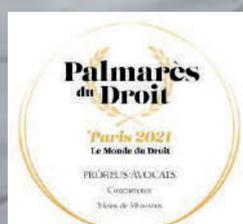
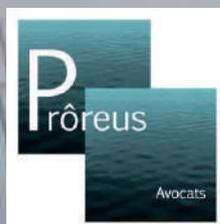


**Notre  
connaissance  
des écueils  
des droits de la concurrence  
pour vous aider à tenir votre cap**

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

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

Cabinet Prôleus Avocats  
77, rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tél.: 01.43.80.98.51  
contact@proreus.fr  
www.proreus.fr



# Confidentialité des avis des juristes d'entreprise, enfin ?



L'AFJE se réjouit de l'initiative de la Chancellerie qui vise à protéger les avis émis par les juristes internes afin de faciliter la diffusion du droit au sein de l'entreprise en tenant compte de l'évolution de l'écosystème juridique français et international. Nous sommes en effet, par notre positionnement, notre formation et l'évolution de notre fonction, les premiers garants de la sécurité juridique au sein de l'entreprise et la question de la protection de nos avis est essentielle.

En portant ce sujet, la Chancellerie inscrit sa démarche dans sa volonté de moderniser le droit dans le prolongement des États Généraux de la Justice et du rapport Combrexelle. L'AFJE salue la cohérence de cette vision ambitieuse et volontariste.

Le retard accusé par la France depuis 30 ans en la matière rend aujourd'hui la situation intenable pour les entreprises implantées en France et leurs directions juridiques.

Situation intenable, d'abord en ce qu'elle affecte la souveraineté économique du pays.

Situation intenable, ensuite au regard de l'impératif d'intérêt général lié à la mise en place des programmes de conformité dans les entreprises.

Situation intenable enfin, en termes de compétitivité de la place de Paris et pour l'employabilité des jeunes.

La Chancellerie a bien compris qu'il y a urgence et a donc réuni le 25 janvier puis le 21 février 2023 autour des juristes d'entreprise - premiers intéressés - représentés par l'AFJE et le Cercle Montesquieu, les organisations représentatives des avocats, le Conseil National des Barreaux, la Conférence des Bâtonniers et le Barreau de Paris pour fixer le cadre d'une solution consensuelle. Dans ce cadre, la solution envisagée par la Chancellerie exclut la création d'un ordre des juristes d'entreprise ou d'un statut du juriste et n'emporte donc pas la naissance d'une nouvelle profession réglementée

Cette approche "à la française", distincte de celle qui prévaut en Belgique, est innovante en ce qu'elle attache la confidentialité au document et non à la personne. Ainsi, la confidentialité des avis des juristes d'entreprise sera in rem, avec un régime propre, sans impact sur le secret professionnel in personam de l'avocat. De manière cohérente, l'approche visera donc à compléter l'article 58 de la loi de 1971, le texte fondateur qui autorise les juristes d'entreprise à donner des consultations juridiques à leurs entreprises.

Le projet de texte fixera le périmètre des avis juridiques internes protégés, leurs modalités d'identification et de traçabilité, les conditions de qualification, d'emploi et de formation des juristes d'entreprise. Ne seront bien sûr pas couverts les avis et conseils ayant pour but d'avaliser, d'aider ou de participer intentionnellement à la commission d'un acte pénalement répréhensible.

À l'issue de ces consultations initiales, le processus d'élaboration du projet de texte poursuit son cheminement interministériel. Il nous appartiendra à la réception du projet de texte issu de ce processus, d'en apprécier la portée en tant que praticiens.

Dans l'intervalle, l'AFJE continue, avec le Cercle Montesquieu, à faire valoir l'importance de ce dossier auprès des différentes parties prenantes.

Affaire à suivre...

Jean-Philippe Gille, Président de l'AFJE

# Avis juridique des entreprises : toute procrastination est désormais interdite



| par Raphaël Gauvain

Les entreprises évoluent dans un monde économique globalisé, dans lequel elles ont un besoin croissant d'avis juridiques pour les opérations qu'elles réalisent quotidiennement, que ce soit pour traiter d'opérations stratégiques ou d'opérations commerciales courantes. Cette exigence croissante d'expertise juridique pose la question de la confidentialité des avis juridiques rédigés au sein des entreprises par leurs juristes internes et de leur protection vis-à-vis des tiers.

## ➤ À propos de l'auteur

Raphaël Gauvain est avocat au Barreau de Paris. Il a également été député de Saône-et-Loire (2017 à 2022). Membre de la Commission des lois, il a été particulièrement actif sur les enjeux liés à la souveraineté économique et au renforcement de la compétitivité des entreprises. Il est notamment l'auteur de la proposition de loi sur la protection du secret des affaires (2018) et d'un rapport sur les enjeux liés aux législations extraterritoriales (2019), ainsi que des propositions de loi sur les lanceurs d'alerte et le renforcement de la lutte contre la corruption.

La France connaît une situation singulière en Europe et au sein des pays membres de l'OCDE en général : elle est un des rares pays à ne pas protéger la confidentialité des avis juridiques émis par des juristes en entreprise.

À défaut d'être protégés, ces avis juridiques peuvent servir de base à une incrimination pénale future de l'entreprise ou à une exploitation par un adversaire dans un procès civil. En pratique, nos

directeurs juridiques et leurs équipes sont amenés à faire preuve de grande prudence lors de l'élaboration de stratégies internes. Ils sont généralement contraints d'amputer leurs analyses écrites, et doivent parfois se contenter d'alerter oralement les cadres dirigeants de l'entreprise.

Plus d'une dizaine de rapports sur le sujet tirent la sonnette d'alarme depuis plus de 20 ans. Si aucune des solutions promues par ces différents rapports n'a abouti, tous les travaux entrepris sur cette question s'accordent sur un point : la situation actuelle n'est plus tenable, ni pour les professionnels concernés, qui ne peuvent plus travailler efficacement, ni pour les entreprises françaises, dont la compétitivité peut s'en trouver grandement affectée, ni pour la France, qui est devenue une cible de choix pour les actions et mesures à portée extraterritoriale de ses concurrents ou adversaires sur la scène internationale.

L'avènement des programmes de conformité ces dernières années ainsi que le contexte international actuel de rivalité économique exacerbée placent aujourd'hui nos entreprises dans une situation de très grande vulnérabilité. Il y a urgence à légiférer sur cette question. Le risque est de plus en plus prégnant d'une délocalisation des directions juridiques des grands groupes français, mettant à terme en péril plusieurs milliers d'emplois à haute valeur ajoutée.

En juillet dernier, le rapport des États généraux de la Justice a proposé d'octroyer une confidentialité limitée aux notes et avis juridiques internes. Les membres du comité des États généraux ont suggéré d'adopter cette réforme en la dissociant du sempiternel débat statutaire sur l'intégration des juristes d'entreprise à la profession d'avocat, option qui ne saurait aboutir dans les délais dictés par la nécessité de protéger les entreprises sans attendre. La réforme portée par la proposition du rapport doit être intégrée au projet de loi de programmation de la justice en discussion au printemps prochain. Il faut protéger nos entreprises. Toute procrastination est désormais interdite.

### **C'est une bonne solution de compromis.**

Elle a le mérite de préserver la profession d'avocat dans ses attributs initiaux. Certains

avocats, attachés à l'indépendance et au combat judiciaire, redoutaient une perte de sens dans l'exercice de leur métier. Elle répond surtout à l'objectif principal d'une protection attachée au seul avis juridique (communément appelé "in rem"), et non pas rattachée au juriste et à l'ensemble de ces correspondances (communément appelé "in personam"). La protection pourra ainsi s'exercer en complément, et sans préjudice, du secret professionnel des avocats. Les juristes d'entreprise ne donneront pas de conseils en dehors de l'entreprise et la passerelle actuelle ne serait pas modifiée.

Ce caractère "in rem", plus restrictif, permettra également de rassurer les autorités d'enquêtes nationales. Les faits leur demeureront accessibles, de même que les documents de nature à établir la participation à une infraction. Un magistrat pourra toujours ordonner la levée de la confidentialité en cas de contestation. Des solutions concrètes existent surtout - s'inspirant d'exemples étrangers - pour faciliter le travail des enquêteurs en cas de perquisition dans l'entreprise. Nos principaux partenaires protègent les avis juridiques sans que cela n'empêche le recueil matériel des preuves ni le succès des enquêtes. L'objectif n'a jamais été de constituer des boîtes noires insaisissables, mais de protéger la réflexion juridique interne des entreprises.

Le droit est un outil stratégique. C'est un enjeu de souveraineté, d'attractivité et de compétitivité, pour notre pays. La confidentialité des avis juridiques contribuera à valoriser la place du droit dans nos entreprises. Elle favorisera l'application spontanée de la loi et sa prise en compte le plus en amont possible dans les décisions de gouvernance. Elle aura nécessairement un effet vertueux. ■

**« La confidentialité des avis juridiques contribuera à valoriser la place du droit dans nos entreprises. »**

# Qonto : une direction juridique au pays des licornes



| par Carine Guicheteau

**En moins de cinq ans, la direction juridique de Qonto, néobanque pour PME valorisée plus de 5 Mds\$, a recruté une vingtaine de juristes et a élargi son champ d'intervention aux affaires publiques et à l'impact (notamment la sustainability environnementale). Le point sur son organisation, ses enjeux et ses ambitions avec sa directrice juridique, Alexia Delahousse.**

Qonto a obtenu son statut de licorne au début de l'année 2022, quand elle a bouclé sa 5<sup>e</sup> levée de fonds pour un montant de 486 M€ ! Fondée en 2016, la start-up est un établissement de paiement régulé, agréé et supervisé par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Elle propose aux professionnels (freelances, TPE et PME) un compte en ligne assorti d'une gamme de services de gestion financière (notes de frais, assurances...). Présente dans quatre pays (France, Espagne, Italie et Allemagne), elle emploie un millier de collaborateurs et a d'ores et déjà séduit 350 000 clients. « Notre ambition est d'atteindre le 1 million de clients en 2025, d'être rentable et leader sur nos quatre marchés, confie. Et pourquoi pas se développer en Europe, si une opportunité se présente. »

## **Une direction juridique jeune mais costaud**

Créée au début de l'année 2019 par Alexia Delahousse, la direction juridique compte aujourd'hui une vingtaine de juristes, dont deux en Allemagne suite au rachat de la start-up allemande Penta. « Disposer de juristes localement ne se nécessite pas à ce stade de développement de l'entreprise, indique-t-elle. Nous apprécierons ultérieurement si une présence juridique dans nos différents marchés se justifie. C'est une préoccupation que je garde en tête, car il est important de ne pas rater le train de l'internationalisation de l'équipe au bon moment. »

La direction juridique traite un large spectre de sujets. « Au fil du temps, notre scope s'est étoffé, souligne la directrice juridique. Outre les problématiques

juridiques, la direction juridique englobe les affaires publiques et l'impact. Nous privilégions la terminologie "impact" qui reflète notre ambition et notre volonté d'intégrer les problématiques sociétales et environnementales au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette organisation a du sens car ces trois domaines ont beaucoup de synergies entre eux. Mon but est de stimuler ces synergies pour que les équipes gagnent en efficacité et en expertise. »

Outre les Affaires publiques et l'Impact, la direction juridique est structurée autour de six pôles : / Contentieux / Fiscal, M&A et corporate / Droit commercial, IP, IT, RGPD, contrats / Droit social / Droit bancaire et financier / Legal Ops. La fonction juridique est impliquée dans le développement des nouvelles fonctionnalités du produit, en tenant compte des spécificités juridiques locales. « D'une manière générale, la culture juridique de Qonto est forte, apprécie Alexia Delahousse. Le fait d'évoluer dans un secteur réglementé joue en notre faveur. Une partie des solutions est souvent juridique. Une partie du business se construit sur des arbitrages juridiques. Les enjeux réglementaires sont au centre de la stratégie de l'entreprise. De fait, les équipes juridiques ont une place importante, voire incontournable, dans l'organisation. »

### Une fonction Legal Ops aux multiples compétences

Pour gagner du temps et faciliter le quotidien des juristes, une fonction Legal Ops a été créée il y a un peu plus d'un an, quand l'équipe a dépassé la dizaine de juristes. « J'aurai probablement pu attendre pour créer ce poste, reconnaît la directrice juridique. Mais, j'y ai vu un moyen de nous adapter avec plus de facilité à la croissance rapide de Qonto mais aussi l'opportunité d'embaucher une stagiaire qui correspondait aux attendus du poste. La fonction Legal Ops a un rôle important dans l'équipe. »

En effet, elle endosse de nombreuses missions dont l'une des plus importantes est la digitalisation de la direction juridique : signature électronique, plateforme de contract management, outils de recherche, de gestion des tables de capitalisation et des plans de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), de suivi des demandes à la direction juridique... Elle aide à la gestion du budget, en particulier sur le suivi des dépenses externes (gestion du panel d'avocats, mise en place et respect de règles harmonisées sur les modes et délais de facturation ou encore sur la structure des honoraires). Elle assure également

l'organisation des process internes, dont la tenue du meeting hebdomadaire avec toute l'équipe juridique (planification, préparation des slides pour le jour ), rédaction, partage et stockage des comptes-rendus...) et le *knowledge management*. Elle a également pour mission d'entretenir l'esprit d'équipe, la cohésion et l'envie de travailler ensemble via l'organisation de session de *team building* et de moments conviviaux. Enfin, elle veille à faire briller les juristes, y compris les plus jeunes, en interne et en externe en cherchant des opportunités d'intervention dans des articles, des podcasts, des conférences et autres tables rondes et en valorisant ces participations. « C'est une façon de diversifier le métier de juriste et de le rendre plus visible, estime Alexia Delahousse. C'est aussi l'une des raisons qui m'a poussée à adhérer à l'AFJE. Les juristes de Qonto peuvent ainsi s'inscrire et se démarquer dans la communauté des juristes, mais aussi se former, participer aux commissions et développer leur réseau. »

### De l'impact aux affaires publiques

Le pôle Impact, quant à lui, est porté par deux personnes, en plus de la directrice juridique, et animé par un comité d'impact qui regroupe des collaborateurs de différents services, les sujets traités étant bien souvent transversaux. « Notre stratégie est principalement focalisée sur la diversité et l'inclusion, tant du point de vue des collaborateurs que de nos clients et de la *sustainability environnementale*, explique Alexia Delahousse. En effet, notre produit, entièrement dématérialisé,



« Les enjeux réglementaires sont au centre de la stratégie de Qonto »

**Alexia Delahousse,**  
VP legal de Qonto



## Accompagner la fonction juridique pour lui permettre de gagner en **VISIBILITÉ, IMPACT et INFLUENCE**

**COMPRENDRE  
VOTRE ORGANISATION,  
VOS ENJEUX**



**DÉFINIR ENSEMBLE  
VOTRE RAISON D'ÊTRE,  
VOTRE STRATÉGIE**



**TRANSFORMATION  
DIGITALE**



**COMPÉTITIVITÉ  
& EFFICIENCE**



**ORGANISATION  
& MÉTHODES**



**OFFRE DE SERVICES  
AUX CLIENTS INTERNES**



**GESTION  
DES TALENTS**

### **INFOS & CONTACTS :**

[www.xlo-consulting.fr](http://www.xlo-consulting.fr)

[contact@xlo-consulting.fr](mailto:contact@xlo-consulting.fr)

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



représente une opportunité de créer de l'activité économique dans tout le territoire, sans avoir besoin d'avoir accès à des services bancaires localement. Sur le volet environnemental, nous travaillons à la réduction de notre propre empreinte carbone et de notre impact environnemental. L'idée pour la suite est d'embarquer nos partenaires et nos clients sur le chemin de la transition énergétique, notamment par le biais de la sensibilisation et de partenaires vertueux ou proposant des services dédiés. Ces sujets sont récents en entreprise : tout est à inventer ! »

Par ailleurs, Alexia Delahousse consacre une bonne partie de son temps à échanger avec les décideurs publics français et, dans un second temps, allemands. « L'un des objectifs est de simplement être connu et visible des pouvoirs publics, d'être identifié comme un acteur qui compte, souligne-t-elle. Ensuite, je partage avec eux les enjeux propres à une entreprise de la Tech. Par exemple, les BSPCE mériteraient d'être améliorés du point de vue fiscal et des règles d'attribution afin de permettre une meilleure redistribution de la valeur créée, afin d'en faire un véritable dispositif gagnant-gagnant. Je monte également au créneau pour défendre nos intérêts en tant qu'établissement de paiement. Par exemple, la révision de la directive sur les services de paiement (DSP2) au niveau européen aura forcément des répercussions sur nos obligations. Il y a également l'articulation entre le statut d'établissement de paiement et celui d'établissement de crédit, dont Qonto n'est pas pourvu aujourd'hui. Le cadre réglementaire de la Fintech évolue avec le

développement du secteur. Nous devons rester en alerte pour anticiper dans quel sens ira le vent législatif, et vigilants quant à la place accordée à la Fintech au regard des acteurs financiers traditionnels. »

L'une des spécificités du poste d'Alexia Delahousse est la structuration de l'équipe au gré de la croissance rapide de Qonto. « C'est un aspect de mon métier que j'apprécie, qui requiert un brin de psychologie et de bien connaître ses collaborateurs pour concevoir une évolution de carrière qui leur correspond, indique-t-elle. La structuration de l'équipe, qui est régulière, se passe plutôt bien. Probablement parce que les juristes de Qonto sont flexibles et ne craignent pas le changement. Probablement aussi parce qu'ils ont confiance en l'entreprise et en ma capacité à leur proposer des opportunités dans leur intérêt tout autant que dans l'intérêt de Qonto. J'accorde un intérêt sincère au développement de chacun, avec ses atouts et ses axes de progrès, et à son épanouissement professionnel. Je n'ai pas un management standardisé. J'adapte mes exigences, le temps passé et mon accompagnement à chaque membre de l'équipe. Fidéliser et faire évoluer mes collaborateurs sont des priorités. Nous entrons dans une phase de consolidation de l'équipe. Exercer le métier de juriste dans une entreprise qui a du succès et donne les moyens pour développer les équipes est transcendant. Travailler chez Qonto est pour moi une expérience professionnellement, intellectuellement et humainement assez folle ! » ■

## › Une année 2022 riche en opérations d'envergure

**La direction juridique a eu fort à faire l'an passé, avec notamment la concrétisation de trois importantes opérations de haut de bilan, pour lesquelles elle est intervenue de manière assez classique tout au long du deal, de la négociation au closing, en passant par la documentation.**

**Ainsi, au début de l'année, Qonto boucle une levée de fonds record (486 M€). Puis, elle innove en lançant, en juillet, une campagne de crowdequity auprès de ses clients. L'audace paie : en à peine 6 h 30, 1 800 clients entrent au capital de Qonto pour un montant total de 5 M€, la limite légale. « Plus qu'un objectif financier, l'idée était de partager la création de valeur avec nos clients, de les engager, de créer une communauté d'ambassadeurs de notre entreprise », souligne Alexia Delahousse.**

**2022 a également été marquée par le rachat du concurrent allemand Penta, afin d'accélérer l'implantation outre-Rhin de Qonto. Les équipes juridiques, fortement mobilisées en amont de l'opération, continuent d'apporter leur expertise durant la phase d'intégration. « Grâce à sa vision transversale, la fonction juridique a son rôle à jouer dans les aspects opérationnels de l'intégration, par exemple pour repenser la gouvernance post-acquisition », précise la directrice juridique.**



## Anton Carniaux passe de Samsung à Microsoft France

Après près de 10 ans passés au sein du groupe Samsung Electronics France, Anton Carniaux donne un nouvel élan à sa carrière. Il a rejoint, le 1<sup>er</sup> décembre, les équipes de Microsoft France pour devenir directeur juridique et directeur des affaires publiques. Selon les informations de la rédaction, il prend la tête des deux équipes qui comptent une dizaine de personnes.

Titulaire d'un DEA en droit, sciences politiques et économie (Grenoble, 1996) et d'un LLM de l'université d'Ottawa (1998), Anton Carniaux débute sa carrière comme avocat, exerçant d'abord au sein du cabinet White & Case (2001), puis chez Nomos (2002-2006). Il rejoint ensuite le groupe SFR en tant que head of the business team legal department. Sept ans plus tard, il intègre Samsung France, d'abord comme head of legal & compliance, avant d'être promu, en mars dernier, au rang de vice-président affaires juridiques et compliance.

## Anne-Sophie Le Lay, general counsel de Suez d'Eurazeo



Anne-Sophie Le Lay rejoint le groupe Suez comme general counsel. Elle prendra ainsi en charge l'activité juridique du groupe français, ainsi que les aspects de compliance et d'éthique des affaires. Elle devient par ailleurs secrétaire du conseil d'administration. Son équipe sera composée d'une quarantaine de personnes, réparties dans différents pays.

Diplômée d'un M2 en droit immobilier (Paris I, 1994), elle débute sa carrière en tant qu'avocate en droit des affaires au sein du cabinet Cameron & Roux-Spitz en 1996. Après une expérience de deux ans à Toronto, comme avocate-consultante au sein du cabinet Margolis Partnership, elle rejoint la France et le monde de l'entreprise en 2001. Elle intègre alors Renault comme juriste, grimpant un à un les échelons pour en être nommée, en 2011, directrice juridique. En 2018, elle rejoint Air France - KLM et en devient secrétaire générale. Elle prend par ailleurs une place au conseil d'administration de Sécché Environnement, dont elle vient de démissionner.

## Alexandre Boissy nouveau DG adjoint et secrétaire général d'Air-France - KLM

Alexandre Boissy est nommé directeur général adjoint et secrétaire général du groupe Air France - KLM, en remplacement d'Anne-Sophie Le Lay. Il prend la charge des fonctions juridiques, de la conformité, des affaires institutionnelles et internationales et de la communication. Il rejoint le comité exécutif du groupe.



Diplômé de l'École nationale des Ponts et Chaussées (1998), il intègre le groupe Air France en 1999. Il occupe les postes de consultant, manager et responsable à la recherche opérationnelle de la compagnie aérienne. En 2014, il est nommé directeur de la recherche opérationnelle. Deux ans plus tard, il devient directeur de cabinet du pdg et secrétaire du comité exécutif du groupe. Puis, en 2018, il prend le poste de secrétaire général adjoint, directeur de la communication, et directeur de cabinet de la présidence d'Air France - KLM.

## Frédérique Berthier-Raymond rejoint Egis



Le groupe Egis annonce l'arrivée de Frédérique Berthier-Raymond en tant que directrice juridique et compliance. Elle intègre également le comité exécutif du groupe d'ingénierie française présent dans les secteurs de l'aménagement, des infrastructures de transport, d'eau et du secteur de l'environnement. Elle est titulaire d'un MBA en droit international des affaires (HEC, 1997). Elle débute sa carrière chez Ashurst en 1999, avant de rejoindre Latham & Watkins, cinq ans plus tard. Elle intègre ensuite Imerys en 2008 en tant que responsable juridique fusions & acquisitions, avant d'être nommée directrice juridique adjointe du groupe six ans plus tard, puis directrice juridique groupe en 2018.



## Sarah Leroy ajoute une nouvelle corde à son arc toujours chez Tereos

Directrice juridique, fiscal et conformité du groupe Tereos depuis 2018, Sarah Leroy vient de se voir confier la direction des ressources humaines. En plus des 60 juristes qu'elle manage déjà, elle prend la tête d'une équipe RH comptant 245 professionnels. Une promotion assez rare dans l'univers des juristes d'entreprise, les questions sociales étant bien souvent gérées séparément des problématiques juridiques. Le conseil d'administration lui fait confiance pour « présenter rapidement une organisation permettant au groupe de relever les nombreux défis liés au RH, notamment le recrutement, la rétention et le développement des collaborateurs ainsi que le dialogue avec les instances représentatives du personnel ». Sarah Leroy a une personnalité très adaptée à ces nouvelles fonctions. Rappelons qu'elle est vice-présidente de l'AFJE en charge de la diversité et de l'inclusion, et qu'elle travaille depuis ses débuts aux côtés de l'association Droit comme un H.

## Audrey Dauvet, nouvelle general counsel de bioMérieux

Audrey Dauvet a rejoint le groupe bioMérieux en tant que *general counsel* et membre du comité exécutif.

Diplômée de l'INSEAD (2013), de l'IEP de Paris (1998) et de Paris II (1996), elle débute sa carrière comme avocate en exerçant chez Bird & Bird (2000-2007). Elle rejoint ensuite l'univers de l'entreprise, d'abord chez Pernod Ricard comme *global intellectual property director* (2007-2011), puis comme *VP legal, compliance & corporate affairs* à New York (2011-2017). Elle intègre le groupe Tarkett en 2020 en tant que *general counsel & executive committee member*. Elle a cédé sa place à Eline Cormont-Girardey à la fin de l'année 2022.

## Laure Grimonpret-Tahon est nommée VP juridique de CGI

Le groupe CGI annonce la nomination de Laure Grimonpret-Tahon au poste de vice-présidente juridique.

Âgée de 41 ans, elle est titulaire d'un DEA en droit des affaires et contentieux international et européen (Nanterre, 2005) et d'un mastère spécialisé en droit et management (ESSEC, 2007). Elle débute sa carrière en 2006 chez Dassault Systèmes, comme juriste en droit des sociétés et droit des contrats, avant de rejoindre en 2007 le groupe Accenture où elle est nommée *manager juridique* en charge du corporate, de la conformité et des contrats. En 2014, elle intègre CGI. D'abord en charge des affaires internes et des contrats sur la zone Europe du Sud et de l'Ouest, elle a ensuite étendu son périmètre aux relations sociales.



## Emmanuelle Bely nouvelle secrétaire générale de Soitec

Après huit ans passés au sein du groupe Danone, Emmanuelle Bely entame un nouveau chapitre professionnel en devenant secrétaire générale de Soitec. Elle devient également membre du comité exécutif et secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise française concevant et produisant des matériaux semi-conducteurs. Le secrétariat général du groupe regroupe la gouvernance, les directions juridique et des affaires publiques.

Diplômée de l'ESSEC (1991) et d'un MBA à l'université de Chicago (2005), Emmanuelle Bely débute sa carrière en tant qu'avocate chez Gide (1993-1996), chez Willkie Farr & Gallagher (1996-1999) puis chez Freshfields (1999-2007). En 2007, elle est nommée directrice juridique et des ressources humaines du groupe Smithfield à Paris. À la suite de sa fusion avec Campofrio, en 2008, elle est promue directrice juridique du groupe, basée au siège à Madrid. En 2014, elle intègre le groupe Danone occupant tour à tour diverses fonctions au sein du secrétariat général.

# 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

Mes impayés Infogreffe

SOURCE OFFICIELLE



# Un vent de nouveautés souffle sur le secteur de l'énergie

La guerre en Ukraine remet un coup de projecteur sur le secteur de l'énergie qui, en parallèle, poursuit sa mue verte pour atteindre les objectifs de déploiement des énergies renouvelables. D'ailleurs, le cadre juridique évolue pour tenter de rattraper le retard tricolore.

# Une commission qui a de l'énergie à revendre

| par Carine Guicheteau

**La commission Énergies de l'AFJE vise à fédérer les juristes, les responsables et les directeurs juridiques autour des problématiques liées au secteur de l'énergie. Zoom sur ses réalisations et ses ambitions.**

La commission Énergies a soufflé sa première bougie à la fin de l'année 2022. Son succès ne s'est pas démenti pas au fil des mois. Aujourd'hui, elle a réussi à séduire et à fidéliser plus de soixante-dix membres et une trentaine d'experts actifs. Il faut dire que les thèmes abordés sont particulièrement fédérateurs et dans l'air du temps. « L'énergie est au cœur du système économique et industriel, et de la société au sens large notamment avec les problématiques de décarbonation et de sobriété énergétique, souligne Thierry Lemaire, copilote de la commission et directeur juridique Contrats et Projets du groupe CMA CGM. La raréfaction anticipée des énergies fossiles, conjuguée à la nécessité de décarboner les activités humaines pour des raisons évidentes de protection du climat, impose de trouver et de développer de nouvelles sources d'énergie. »

### **Une communauté qui ne demande qu'à s'agrandir**

« Cette commission a permis de créer une

communauté de juristes susceptible de comparer les pratiques et de partager leur vision des métiers du secteur », ajoute Nicolas Smadja, copilote de la commission et directeur juridique d'ERG France. Pour Xavier Zeno, copilote de la commission et directeur juridique International au sein de Bouygues Energies & Services, « fédérer les juristes de l'AFJE du secteur énergétique correspond à un vrai besoin ». « Il n'est pas nécessaire d'être un juriste spécialisé en droit de l'énergie pour travailler avec les acteurs du secteur, ni pour s'intéresser aux travaux de la commission, indique Thierry Lemaire. Si je prends mon cas, je suis spécialisé en droit des affaires internationales et je me forme au fil de l'eau, notamment sur les énergies renouvelables, car mon employeur, l'armateur CMA CGM, a un objectif ambitieux de décarbonation de ses activités de transport et des projets de développement notamment dans le domaine du biométhane. »

Pour résumer, la commission Énergies s'adresse aux experts du secteur et aux juristes ayant une



**Thierry Lemaire, Nicolas Smadja et Xavier Zeno (de gauche à droite) sont les copilotes énergétiques et énergisants de la commission Énergies. Ils ont réalisé une vidéo pour présenter leur commission : pour la découvrir, scannez ce QR Code**



problématique énergétique dans leur organisation. Les trois copilotes se félicitent de la diversité des profils des experts et membres de la commission. « Néanmoins, certains secteurs ont vocation à être davantage représentés comme l'administration type CRE (Commission de régulation de l'énergie) ou encore le nucléaire, observe Nicolas Smadja. Les juristes d'entreprise de ces secteurs sont évidemment les bienvenus pour enrichir les débats. Je tiens à préciser que nous ne cherchons pas à être dogmatiques. L'idée n'est pas de promouvoir nos activités respectives ; le but est bel et bien d'échanger, de partager et de valoriser les savoirs et les expertises. »

### Des actions tous azimuts

Réservées aux experts, des réunions d'actualité sont organisées, tous les deux mois environ. L'objectif est de passer en revue l'actualité juridique, économique et technologique du secteur, en France et à l'étranger. « Des intervenants extérieurs sont également invités à présenter leur métier ou une problématique spécifique, précise Xavier Zeno. Cette ouverture sur des sujets variés, qui dépassent le cadre juridique, est très enrichissante. » Ces réunions servent également à discuter et à fixer les projets à mettre sur pied. Jusqu'à présent, trois webinaires ont ainsi été organisés :

- Flambée des prix de l'énergie : quels impacts et quelles solutions ?, en mai 2022 ;
- Bac à sable réglementaire dans le secteur de l'énergie : enjeux et perspectives, en juin 2022 ;
- Les corporate PPA : une réelle opportunité pour les entreprises françaises ?, en octobre 2022.

« Les webinaires sont accessibles à tous les juristes d'entreprise de l'AFJE, tient à préciser Nicolas Smadja. Notre ambition est d'en organiser un par trimestre. Sachez également que la présentation de nos réunions et les webinaires sont mis en ligne sur le site de l'AFJE, dans la rubrique dédiée à la commission Énergies. »

### Un vaste rayonnement

Les trois copilotes s'attachent également à faire rayonner leur commission au-delà des frontières de l'AFJE. Leur cible ? Les universités. « Nous souhaitons permettre aux étudiants de participer à la commission, indique Xavier Zeno. Des partenariats avec des M2 spécialisés sont en cours de mise en place. Ils font clairement partie de nos axes de développement car ils poursuivent un double but : d'une part, acculturer les juristes en herbe avec le monde professionnel et économique et, d'autre part, faire entrer le juriste d'entreprise dans le monde universitaire. Ces partenariats doivent en effet nous permettre

## > à suivre...



Très active, la commission Énergies de l'AFJE l'est également sur les réseaux sociaux. Si bien que 660 abonnés la suivent sur LinkedIn. Pour accéder à la veille nationale et internationale de la commission, scannez ce QR Code

Pour vous inscrire à cette commission, direction le site de l'AFJE ([www.afje.org](http://www.afje.org)) ou flashez ce QR Code



d'intervenir au sein de ces formations ou de forums dédiés pour présenter et promouvoir le métier de juriste d'entreprise. »

Enfin, le trio n'oublie pas de jouer collectif. « Le thème de notre commission étant transverse, il est naturel d'associer notre expertise à celle d'autres commissions de l'AFJE ou de délégations régionales, révèle Xavier Zeno. Grâce à la coopération, l'AFJE décuple sa force de frappe... Nous avons commencé par présenter notre commission et nos travaux à la délégation AFJE PACA. Nous espérons susciter intérêt et contributions ! Nous continuerons notre tour de France avec la délégation AFJE Grand Est. Pouvoir s'appuyer sur des experts qui participent activement aux réunions de la commission est essentiel pour maintenir notre rythme de croisière. »

Les responsables de la commission Énergies ne manquent ni d'ambitions, ni d'idées, ni d'énergie ! « En complément des actions que nous menons d'ores et déjà, nous pourrions aller plus loin en marketant nos travaux et en les diffusant largement, sur les réseaux sociaux et pourquoi pas dans les médias », avance Thierry Lemaire. Nicolas Smadja ajoute : « à terme, nous ambitionnons de produire et de diffuser des analyses nous permettant d'être bien identifiés et d'être sollicités pour partager notre expertise. Différentes initiatives pourraient améliorer notre visibilité. Nous pourrions par exemple organiser un colloque annuel où les experts de la commission pourraient intervenir et exposer leur vision, leurs enjeux et leurs convictions. » « La commission au regard de son expertise pourrait tout à fait s'imposer comme une interface avec les institutions en apportant une vision plus concertée du secteur de l'énergie, comme un acteur du processus réglementaire en contribuant aux travaux sur les futurs textes en lien avec le secteur de l'énergie », conclut Thierry Lemaire. ■

# « La CRE, un régulateur attentif, proactif et ouvert »

| par Carine Guicheteau

**La CRE ne fabrique pas la loi et ne façonne pas la politique énergétique, mais elle est au cœur de l'action et des réflexions pour faire vivre et évoluer le modèle énergétique en France et en Europe. Le point avec Alexandra Bonhomme, directrice des affaires juridiques de la CRE (Commission de régulation de l'énergie).**

## **Pouvez-vous nous présenter la CRE et ses missions ?**

Autorité administrative indépendante créée en 2000, communément appelée le gendarme de l'énergie, la CRE est le régulateur des marchés, des réseaux et des infrastructures d'électricité et de gaz. C'est un organisme bicéphale, composé d'un collège dédié aux questions de régulation et d'un CoRDIS (Comité de règlement des différends et des sanctions). La CRE est porteuse de valeurs essentielles à son statut de régulateur, telles l'indépendance, la transparence et l'impartialité. Sa raison d'être est de garantir un système énergétique efficace et robuste dans le cadre de la construction d'un marché européen, tout en s'inscrivant dans le cadre de la transition énergétique. Réguler les monopoles en s'assurant de la non-discrimination et de l'efficacité de l'ouverture des marchés en distribution ou en transport, en électricité et en gaz naturel est le cœur de son activité.

Au fil du temps, de nouvelles missions lui ont été confiées, comme la surveillance et le contrôle des marchés de gros et de détail. La CRE œuvre aussi pour développer et optimiser les capacités d'interconnexions électriques et gazières. Elle assume également des missions d'expert en lien avec le développement des énergies renouvelables (EnR) : organisation des appels d'offres, sélection des candidats, instruction des dossiers...

## **Quel est l'apport de la CRE aux entreprises ?**

La CRE a un rôle de protection et d'information des consommateurs, qu'ils soient particuliers ou professionnels. De manière générale, la CRE, via le renforcement des contrôles des marchés du détail et de gros, s'assure que les acteurs n'abusent pas de la situation. Elle a également pris l'initiative de publier, sur la fin de l'année 2022, des références de prix d'offres d'électricité hors taxes afin d'apporter un éclairage en pleine crise énergétique aux

entreprises amenées à souscrire ou à renouveler un contrat de fourniture pour 2023.

La CRE n'a pas de compétences directes pour imposer des mesures aux fournisseurs. En revanche, elle participe indirectement aux dispositifs de protection mis en place pour les entreprises car elle en assure la mise en œuvre et le contrôle. C'est le cas des dispositifs mis en place pour accompagner les entreprises face à la hausse des prix de l'électricité ou du gaz, à savoir les boucliers tarifaires et l'amortisseur en électricité. Autre exemple, la CRE veille à ce que les volumes d'ARENH (Accès régulé à l'électricité nucléaire historique), qui permettent aux fournisseurs alternatifs d'accéder à des tarifs non-soumis aux fluctuations au marché de gros, soient correctement distribués. Elle s'attache à éviter et à sanctionner les abus d'ARENH.

Enfin, autre mesure de protection en faveur des industriels et de leur compétitivité, la CRE a demandé à RTE (Réseau de transport d'électricité) de redistribuer à ses utilisateurs 1,93 Md€, fruit de la hausse des recettes d'interconnexion. Ce versement a bénéficié en partie à des clients industriels, dont l'activité est très consommatrice en énergie.

## **Une proposition de réforme devrait être proposée par la Commission européenne prochainement afin de mieux protéger les consommateurs contre la volatilité excessive des prix, de soutenir leur accès à une énergie sûre et décarbonée et de rendre le marché plus résilient. Pensez-vous que cette réforme soit mise en place rapidement ?**

Tout dépend de ce que vous entendez par rapidement. Difficile de faire avant fin 2023, mais tout dépendra du processus législatif européen et, en attendant, les États membres peuvent utiliser la boîte à outils de la Commission. Ce qui est sûr, c'est que la consultation

publique de la Commission européenne a été expresse. Elle a eu lieu du 23 janvier au 13 février. Bien sûr, la CRE y a contribué. Il est normal que la CRE, en tant que régulateur et autorité administrative indépendante du secteur, puisse éclairer le débat. Le 15 décembre dernier, elle a réuni des universitaires internationaux pour débattre des enjeux de la réforme du market design européen. Doivent s'ensuivre des analyses concrètes des différentes options sur la table.

La CRE démultiplie les moyens de peser auprès du législateur, qu'il soit européen ou français. Ainsi, la direction des affaires européennes, internationales et de la coopération (DAEIC) assure la coordination de l'action extérieure de la CRE à l'échelon européen et à l'international et favorise la coopération entre les régulateurs. Le but est de ne pas subir les réformes, tout du moins d'essayer de les anticiper, de les accompagner pour que les procédures soient les plus pertinentes possible, au-delà de l'approche politique qui lui échappe.

### **Quel est le rôle de la direction des affaires juridiques (DAJ) de la CRE ?**

La CRE emploie en moyenne 156 agents, dont plus d'une vingtaine de juristes au sein de la DAJ. Rattachée à la direction générale, la DAJ intervient quand le droit dur, voire le droit mou, s'inscrit dans les textes nationaux. C'est une direction opérationnelle qui apporte son expertise autant au collège qu'au CoRDIS. La DAJ assure la sécurité juridique de leurs décisions. Elle assume le secrétariat et le greffe de ces deux instances. Véritable direction transverse sur l'ensemble de sujets gérés par la CRE, elle doit assurer la transversalité entre les différentes directions. Le fait d'avoir un pied partout lui permet de jouer un rôle dans la circulation et la supervision de l'information. Rien ne sort de la CRE sans que la DAJ ne soit a minima informée, et au mieux sans qu'elle ait donné sa validation. La DAJ est associée à tous les niveaux.

Elle pilote également des dossiers du début à la fin.

**« La DAJ de la CRE est très ouverte sur son écosystème et échange régulièrement avec les acteurs du secteur, dont les juristes d'entreprise des opérateurs. Ce n'est pas parce qu'elle est indépendante que la CRE doit être isolée ! »**

**Alexandra Bonhomme,**  
directrice juridique de la CRE



Notamment en instruisant sous l'égide du CoRDIS les dossiers dont il est saisi. Mais aussi la certification des gestionnaires de réseaux de transport, où la DAJ doit s'assurer du bon respect de règles d'organisation et d'indépendance, une question hautement juridique.

La DAJ est très ouverte sur son écosystème et échange régulièrement avec les acteurs du secteur, dont les juristes d'entreprise des opérateurs. Ce n'est pas parce qu'elle est indépendante que la CRE doit être isolée !

### **Comment imaginez-vous le secteur énergétique et le rôle de la CRE à moyen et long terme ?**

Les problématiques liées aux réseaux vont perdurer, avec des enjeux grandissants quant au raccordement au réseau des énergies renouvelables et à l'absorption d'une part plus importante d'énergies intermittentes mais aussi accompagner

le développement des véhicules électriques. Quant au gaz naturel, la question est d'arriver à gérer les réseaux dans le cadre d'une décroissance de sa consommation.

Le rôle de la CRE ne devrait pas changer en matière de régulation. On peut souhaiter qu'il y ait moins besoin de surveillance des marchés de détail et de gros dans quelques années, ce qui signifierait que tout fonctionne correctement et s'auto-régule. La CRE aura probablement un rôle plus important à jouer dans la protection des consommateurs avec la disparition des tarifs réglementés de vente. Peut-être la CRE interviendra-t-elle sur la régulation de l'hydrogène ? Son rôle pourrait aussi évoluer en fonction de la future régulation du nucléaire.

Il est difficile de se projeter et de prédire si, en 2050, le marché sera arrivé à maturité, nécessitant une mise en retrait du régulateur. Le rôle de gendarme, en revanche, n'a pas vocation à disparaître. Si le contrôle demeurera nécessaire, restera-t-il confié à un régulateur sectoriel, la question peut se poser.

### **Une conclusion ?**

Nous ne sommes pas sourds aux difficultés que génère la crise énergétique actuelle. Mais, il y a parfois des prises de conscience brutales et nécessaires. L'ère de l'énergie abondante et peu chère n'est plus la norme. Il n'est plus possible de consommer sans tenir compte de la rareté. Les comportements doivent évoluer. ■

## **› Pleins feux sur la direction des affaires juridiques (DAJ) de la CRE**

La DAJ est structurée autour de quatre départements qui reflètent fidèlement l'ensemble de l'activité de la CRE :

- **Réseaux et infrastructures.** Ce département est orienté sur les activités historiques de régulation. Il gère l'expertise juridique des sujets liés à la tarification et à la régulation des réseaux et des infrastructures d'électricité et de gaz : transport, interconnexions, distribution, stockage...
- **Accès aux marchés.** Ce département analyse les problématiques juridiques relatives au marché de détail et au suivi des marchés de gros et suit les groupes de travail européen en lien avec ces sujets (tarifs réglementés, ARENH, REMIT...).
- **Transition énergétique.** Ce département est au cœur du développement des énergies renouvelables à la CRE. Il est le garant de la sécurité juridique des dispositifs de soutien à la production à partir de sources d'énergie renouvelable ou de cogénération. Il suit l'ensemble des sujets relatifs aux zones non interconnectées.
- **Contentieux.** Ce département assure le pilotage de l'ensemble de l'activité contentieuse de la CRE devant le Conseil d'État ou les juridictions judiciaires ainsi que l'instruction et le suivi des règlements de différends ou des demandes de sanction devant le CoRDIS.

# Un cadre juridique renforcé pour accélérer le développement du biométhane

par Christelle Adjémian, Douha Dallali,  
Léo Genty, Mélodie Lenglard  
et Stéphane Naudin

**Méconnu parmi les énergies renouvelables, le biométhane est un gaz vert, produit par méthanisation à partir de divers déchets, qui peut être injecté dans les réseaux de transport et de distribution de gaz naturel. Bénéficiant d'un cadre juridique étoffé et d'une trajectoire ambitieuse, le biométhane est désormais incontournable dans la transition énergétique.**

Le biométhane est un gaz combustible d'origine renouvelable produit naturellement par méthanisation (ou fermentation anaérobie) de matières organiques issues, notamment, de déchets agricoles, ménagers et agro-alimentaires ou de boues de stations d'épuration. Après épuration, ce gaz vert possède les mêmes propriétés que celles du gaz naturel, ce qui lui permet d'être injecté dans les réseaux de transport et de distribution existants pour des usages domestiques (chauffage et cuisson) et industriels (matière première dans l'industrie, combustible pour la production d'électricité et de chaleur).

Depuis la première unité de méthanisation mise en service en 2011, la filière biométhane

française poursuit une dynamique de croissance soutenue afin de contribuer pleinement aux objectifs de décarbonation fixés par l'Accord de Paris. La France dispose notamment d'un gisement en biomasse (cf. matières organiques) favorable au développement de la production de biométhane, permettant de répondre à 20 % de la demande en gaz en 2030 et à l'ensemble de la consommation à horizon 2050. Avec plus de 500 sites en injection (soit 9 TWh/an), la filière biométhane est, à date, en avance sur les objectifs de la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), outil définissant les orientations et priorités de la politique énergétique sur le territoire, qui fixent une production de 6 TWh/an injecté d'ici fin 2023.

Dans le contexte des perturbations actuelles sur le système énergétique français, le développement des gaz verts constitue donc un atout majeur pour l'indépendance énergétique nationale, la diversification des approvisionnements et la réduction de la dépendance aux énergies fossiles.

### **Création d'un droit à l'injection pour les producteurs**

Face aux nouveaux enjeux liés au développement des gaz verts, le législateur a consacré, par la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 "pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable" (dite loi EGalim), un véritable "droit à l'injection" de biométhane pour les producteurs.

Outre le droit d'accéder aux réseaux dans des conditions transparentes et non-discriminatoires (article L. 111-97 du Code de l'énergie), ce "droit à l'injection" reconnu aux producteurs implique que, lorsqu'une installation de production de biométhane est située à proximité d'un réseau de gaz naturel, y compris en dehors des zones de concessions de distribution de gaz naturel, les gestionnaires de réseaux de transport et de distribution doivent effectuer les investissements de renforcement nécessaires pour assurer la capacité d'accueil des réseaux, sous réserve de la pertinence technico-économique des investissements. Le système gazier français étant historiquement importateur de gaz, l'adaptation des infrastructures et des missions des gestionnaires de réseaux est en effet nécessaire pour permettre la création d'une économie circulaire autour de cette nouvelle production décentralisée.

### **Le renforcement des mécanismes de soutien aux projets**

En complément du droit à l'injection, des mécanismes de soutien à la production de biométhane ont été instaurés avec pour objectif de garantir une sécurité économique et une visibilité à long terme pour les porteurs de projet permettant le déclenchement des investissements et la construction des installations de production, indépendamment des prix de marché de l'énergie.

Dès 2011, l'instauration d'un mécanisme tarifaire dit d'obligation d'achat par l'arrêté du 23 novembre 2011 a permis d'accompagner le développement de la filière en définissant

un tarif d'achat réglementé au producteur du biométhane fixé pour 15 ans et couvrant les coûts d'investissement et d'exploitation de l'installation de production du biométhane tout en assurant une rentabilité normale du projet.

De nouveaux mécanismes incitatifs visant à stimuler la demande de biométhane ont par la suite été mis en place afin d'accélérer les projets de production sans soutien public. À ce titre, la loi "Climat et Résilience" n° 2021-1104 du 22 août 2021, déclinée par le décret n° 2022-640 du 25 avril 2022, a instauré un dispositif de certificats de production de biogaz (CPB) imposant une obligation d'acquisition de CPB aux fournisseurs de gaz naturel. Les fournisseurs peuvent y satisfaire soit en produisant eux-mêmes du biométhane, soit en achetant ces CPB à des producteurs de biométhane. Ce nouveau mécanisme entrera en vigueur le 1er juillet 2023 et ne sera pas cumulable pour les producteurs de biométhane avec le tarif d'achat.

### **Le contentieux, un frein révolu au développement accéléré du biométhane ?**

Pour compléter ce cadre et sécuriser plus largement le développement des projets d'énergie d'origine renouvelable, un nouvel article R. 311-6 dans le Code de justice administrative a créé un régime contentieux dérogatoire et temporaire pour certaines installations de production d'afin d'atténuer la "lenteur" judiciaire en cas de recours contentieux, identifiée comme un frein au déploiement rapide des énergies renouvelables.

S'agissant du biométhane, ce régime dérogatoire concerne à date une vingtaine de décisions administratives afférentes à l'exploitation d'installations de méthanisation de déchets non dangereux ou de matière végétale brute (exemples : autorisation environnementale, dérogations espèces protégées, etc.), dès lors qu'elles sont prises entre le 1er novembre 2022 et le 31 décembre 2026.

Par exception au droit commun du contentieux administratif, ces décisions administratives sont soumises à un délai de recours contentieux de deux mois non prorogeable par l'exercice d'un recours administratif préalable. En outre, l'article R. 311-6 du Code de justice administrative a fixé le délai d'instruction à 10 mois à compter

de l'enregistrement de la requête, en première instance comme en appel. En cas de non-respect de ce délai, la juridiction saisie est automatiquement dessaisie au profit de la juridiction d'appel ou de cassation. L'avenir nous dira si ces dispositions seront efficaces pour réduire les délais de traitement des recours contentieux.

### **Un nouveau cadre pour atteindre l'objectif d'accélération des projets**

À cette fin, le projet de loi d'accélération de la production des énergies renouvelables (lire p. 24) apporte de multiples nouveautés. Deux avancées majeures sont à relever pour le développement de la production de biométhane.

D'une part, un cadre juridique a été inséré dans le Code de l'énergie pour les *Biogas Purchase Agreement* (BPA) qui sont des contrats long

terme de vente directe de biométhane entre un producteur et un client final sans passer par un fournisseur et ce, afin que des industriels puissent acheter directement le biométhane produit sur leur territoire.

D'autre part, a été créé un dispositif d'autoconsommation collective étendue en matière de gaz (à l'image de celui existant pour l'électricité) permettant la production et la fourniture de gaz renouvelable entre un ou plusieurs producteurs et un ou plusieurs consommateurs finals liés entre eux au sein d'une même personne morale dont les points de consommation et d'injection sont situés sur le réseau public de distribution de gaz et respectant des critères, notamment de proximité géographique qui devront être fixés par arrêté. ■



## **➤ À propos des auteurs**

Christelle Adjémian (à gauche) est directeur juridique de GRDF, principal gestionnaire de réseaux de distribution de gaz naturel en France.

Douha Dallali, Léo Genty, Mélodie Lengart, Stéphane Naudin (de gauche à droite) sont juristes chez GRDF et accompagnent les projets biométhane du raccordement à l'injection.

La direction juridique au sein de GRDF garantit la sécurité juridique des projets, des décisions et des contrats de l'entreprise. Elle se place aux côtés de toutes les directions de GRDF, au siège et en région, auxquelles elle apporte conseil et expertise dans tous les domaines de droit : du droit de la régulation au droit pénal, passant par le droit de l'énergie. Elle conduit, le cas échéant, les actions contentieuses devant les tribunaux compétents.

# Valse des mesures relatives aux EnR : grand pas en avant ou petit pas en arrière ?

| par Cynthia Philippe  
et Nicolas Smadja

**Le développement des énergies renouvelables (EnR) n'est plus un choix mais une nécessité, tant pour la préservation de notre planète que de notre souveraineté énergétique. Or, en France, environ 60 % de l'énergie utilisée est d'origine fossile, selon le rapport Futurs énergétiques 2050 de RTE. Diverses mesures, dont la loi d'accélération de la production d'EnR (APER), visent à respecter les engagements climatiques de la France. Que retenir de cette accumulation de mesures ? Un verre plein ou à moitié vide ?**



Des signaux forts sont attendus de la part des pouvoirs publics : si pendant longtemps ils se sont résumés à un soutien financier (subvention de la production), ce sont désormais des ajustements juridiques qui s'imposent pour éviter le blocage des projets, alors que la maturité économique et technologique de ces filières est désormais incontestable.

## **Les mesures économiques et les EnR, sources de recettes pour l'État**

Pour 2022-2023, l'État va percevoir des recettes du secteur des EnR s'élevant à 30,9 Mds€, avec l'éolien

terrestre comme principal contributeur. Ces recettes vont servir à financer essentiellement les boucliers tarifaires et les amortisseurs destinés à protéger les consommateurs et les entreprises de la flambée des prix de l'énergie.

Or, pour limiter les profits des producteurs d'électricité hors contrat d'obligation d'achat et de complément de rémunération, la loi de finances pour 2023 a instauré un plafond temporaire appelé "contribution sur la rente infra-marginale de la production d'électricité", différencié par technologie (par exemple 100 €/MWh pour éolien et solaire et 90 €/MWh pour le nucléaire). La loi de finances 2023 a également instauré un déplafonnement

des montants dus à l'État sur l'ensemble de la durée restante des contrats de complément de rémunération, à compter du 1er janvier 2022, par un mécanisme de corridor bâti autour d'un "prix seuil", de manière à "préserver l'espérance de gains que pouvaient raisonnablement anticiper les producteurs concernés au titre du plafonnement au moment de la conclusion des contrats".

Enfin, les cahiers des charges des appels d'offres éoliens terrestres et solaires prévoient pour amortir les effets de l'inflation du coût des matières premières depuis le 4 décembre 2022, une indexation du tarif de référence sur les indices aluminium, cuivre, acier et transport de prix de production de l'industrie française pour le marché français.

Toutes ces mesures d'ordre financier assurent un partage des revenus générés par la production d'EnR avec l'État, qui a longtemps contribué au développement de cette filière par des mécanismes de rémunérations subventionnés. Le développement des EnR étant acté, une accélération reste attendue.

### **Le soutien de l'État par des mesures réglementaires de facilitation administrative et judiciaire**

■ **Les instructions "EnR" et "solaire".** Le gouvernement a tout d'abord matérialisé son soutien à la filière EnR par la publication d'une instruction interministérielle le 16 septembre 2022 adressée à tous les préfets, ce qui a constitué un signal positif fort, bien que discret. En réalité cette circulaire comprend deux parties bien distinctes, la première très conjoncturelle pour faire face à l'arrivée de l'hiver et la seconde sur l'accélération du développement des ENR, donnant des directives très fortes aux préfets concernant les instructions des projets. Il y est clairement demandé de porter un message fort de l'État "facilitateur" « face à un discours anti-énergie renouvelable parfois virulent » et de travailler sur une cartographie des zones propices, de recourir aux conseillers territoriaux et aux 843 friches identifiées par l'Ademe et de développer les projets solaires au sol « y compris sur des terrains qui ne sont pas dégradés ». Ce signal fort fait attendre de la part des porteurs de projets une mise en œuvre scrupuleuse.

Encore plus discrète que la précédente, une instruction aux préfets de région relative à l'accélération des EnR visant spécifiquement l'implantation des panneaux solaires a été prise le 9 décembre 2022. L'exécutif y formule notamment des recommandations aux architectes des bâtiments de France en ce qui concerne l'implantation

d'installations solaires sur sites classés, sites patrimoniaux remarquables, sur et aux abords de monuments historiques pour encourager ces projets.

■ **L'accélération du traitement des contentieux EnR par le décret du 29 octobre 2022** relatif au régime juridique applicable au contentieux des installations de production d'EnR (hors éolien). Ce décret exclut expressément dès son intitulé l'énergie éolienne car celle-ci bénéficie déjà d'un régime contentieux spécial qui attribue la compétence de premier ressort aux cours administratives d'appel (éolien terrestre) ou au Conseil d'État (en mer). Il prévoit de façon temporaire la réduction des délais de traitement pour les contentieux qui donneront lieu à des décisions entre le 1er novembre 2022 et le 31 décembre 2026. Les tribunaux administratifs et les cours administratives d'appel devront statuer dans un délai de dix mois pour les litiges portant sur certains types d'installations et d'ouvrages listés (comprenant les décisions de refus), à défaut le litige sera transmis à la juridiction de rang supérieur.

■ **La simplification des procédures administratives pour les centrales solaires au sol de taille modeste par le décret du 26 décembre 2022.** Ce décret a augmenté le seuil de puissance (hors secteurs protégés) de dispense de permis de construire au bénéfice de la déclaration préalable, pour les installations solaires au sol en le passant de 250 kW à 1 MW, le mettant ainsi en cohérence avec les seuils de dispense d'évaluation environnementale, précédemment modifiés. Un tel réajustement des seuils est assurément une mesure de facilitation.

### **Les mesures législatives d'accélération : du règlement européen du 22 décembre 2022 à la loi APER**

L'accélération est nécessaire car la France se distingue par son incapacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixée, notamment en puissance d'électricité éolienne et photovoltaïque pour 2023. Paradoxalement, les filières de l'éolien et du solaire ne manquent pas de projets, mais ceux-ci sont ralentis soit au stade de l'instruction, soit après autorisation à cause de recours. Les pouvoirs

**« L'accélération de la production d'EnR est nécessaire car la France se distingue par son incapacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixée, notamment en puissance d'électricité éolienne et photovoltaïque pour 2023. »**

## ➤ Pour en savoir plus

Pour lire l'intégralité de cet article, scannez ce QR Code.



publics en ont bien pris conscience, tant au niveau européen que national ; la loi APER étant la première loi spécifiquement dédiée aux EnR.

L'Europe cherche à accélérer le déploiement des EnR, via le règlement UE 2022/2577 du Conseil européen. Il s'agit de diverses mesures provisoires applicables pendant 18 mois, du 30 décembre 2022 au 30 juin 2024, dont certaines peuvent être modulées par les États-membres. Par exemple, le règlement prévoit la reconnaissance de présomption d'un intérêt public supérieur pour les installations de production d'EnR, leur raccordement ainsi que les actifs de stockage ; la loi APER a repris cette présomption de raison impérative d'intérêt public majeur (RIIPM), mais en renvoyant à un décret les précisions des projets en bénéficiant.

Par ailleurs, ce règlement simplifie les procédures de permis (*permitting*) au sens large, de certains projets d'énergie solaire et d'installations de stockage en réduisant le délai d'instruction à trois mois avec une exemption d'évaluation environnementale préalable ; il réduit ce délai à six mois pour le rééquipement (*repowering*) de toutes les EnR.

Quant à la loi d'accélération de la production d'énergies renouvelables (APER) représente-t-elle une accélération ou une décélération ? À l'heure où nous écrivons ces pages, la loi est entre les mains du Conseil Constitutionnel, qui avait jusqu'au 9 mars pour rendre son avis. Parmi les nombreuses mesures qu'elle comporte, voici celles d'apparence accélératrice des projets :

- Les zones d'accélération et la mise en place des référents préfectoraux qui joueront un rôle important dans l'identification de ces zones dans lesquelles les autorisations des projets seront facilitées. Sans être obligatoires, elles seront un préalable nécessaire à la définition de zones d'exclusion, et ne seront validées que si elles respectent les objectifs de la politique énergétique à l'échelle régionale. À ce stade, le dispositif de cartographie reste complexe et nécessitera plusieurs années avant sa mise en place,

sans parler d'éventuels contentieux comme cela avait été le cas dans le passé sur les SRE et SRADDET.

- Les mesures en faveur du solaire : possibilité de déroger à la loi littorale pour autoriser des projets sur les friches (dont la liste reste à fixer par décret) ; possibilité d'autoriser des projets sur les délaissés routiers et aux abords des voies ferrées ; obligation d'équiper les parcs de stationnement extérieurs d'une superficie supérieure à 1 500 m<sup>2</sup> d'ombrières ; mais à l'inverse les projets en zone forestière nécessitant un défrichage important seront interdits.

- Une définition de l'agrivoltaïsme qui était attendue pour encadrer les projets d'installations solaires sur les parcelles agricoles afin d'assurer leur compatibilité.

- Le développement de l'éolien en mer : par la mutualisation des débats publics sur la localisation, et une cartographie des zones maritimes et terrestres prioritaires pour leur implantation sur les dix ans à venir.

D'autres mesures semblent être davantage des garde-fous à un développement anarchique des EnR : aucun ouvrage de production d'électricité à partir de l'énergie solaire, hors installations agrivoltaïques, ne pourra être implanté en dehors des surfaces identifiées dans un document-cadre établi par arrêté préfectoral sur proposition de la chambre départementale d'agriculture ; toute installation d'énergie solaire implantée sur les sols des espaces naturels, agricoles et forestiers doit donner lieu à un avis favorable de la commission départementale de la préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers. De même, l'autorisation environnementale tient compte, le cas échéant, du nombre de parcs éoliens déjà existants dans le territoire concerné, afin de prévenir les effets de saturation visuelle.

On peut également relever des mesures de nature économique :

- Concernant le partage de valeurs : les producteurs lauréats d'un appel d'offres devront participer au financement de projets locaux portés par la commune ou l'intercommunalité d'implantation de l'installation, en faveur de la transition énergétique, de la sauvegarde ou de la protection de la biodiversité ou de l'adaptation au changement climatique ; ils devront également participer au financement de projets de protection ou de sauvegarde de la biodiversité, via le versement à un organisme à définir.

- Concernant le financement participatif : les associés ou les actionnaires souhaitant constituer ou participer à une société de production d'EnR devront en informer la commune ou l'intercommunalité d'implantation deux mois avant la signature des statuts, afin de leur permettre de proposer une offre de participation au capital.

■ Concernant le fonds de garantie des projets sous recours : cette nouveauté va dans le bon sens vu le taux de recours très élevé contre les projets éoliens mais dépendra une fois de plus de la parution d'un décret ultérieur.

■ Concernant la conclusion de contrats d'achat long terme d'énergie (PPA), les producteurs d'EnR devront à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2023 être titulaire d'une autorisation administrative ou désigner un tiers déjà titulaire d'une telle autorisation. Par ailleurs, les collectivités seront désormais éligibles à la mise en place de PPA. Rappelons que le gouvernement a mis en place fin 2022 un fonds de garantie géré par Bpifrance qui prendra en charge les contrats conclus dès 2023 et représentant jusqu'à 500 MW de puissance installée cumulée afin de couvrir le risque de défaut de paiement de l'industriel acheteur à long terme.

Enfin, saluons l'institution d'un médiateur des énergies renouvelables, qui reste à désigner. Il sera chargé d'aider à la recherche de solutions amiables aux difficultés rencontrées dans l'instruction ou la mise en œuvre des projets de production d'EnR.

### En conclusion

La loi APER offre une accumulation de mesures

positives... mais qui manquent d'ambitions sur certains aspects et dont l'effet en matière de puissance installée reste à confirmer. La principale réserve à ces nombreuses mesures est le renvoi à de nombreux décrets d'application pour les rendre effectives, bien qu'un délai de six mois soit annoncé pour qu'ils soient tous publiés.

Au final, seuls des indicateurs objectifs, tels que les installations nouvellement raccordées ou celles candidates/lauréates aux appels d'offres, permettront d'observer l'impact des mesures d'accélération. La mise en place des indicateurs de suivi prévus par la loi APER ainsi que le recensement des taux de mise en service des projets lauréats des appels d'offres pluriannuels seront essentiels. Il faut également donner aux services instructeurs des projets EnR les ressources et moyens pour assurer leurs missions face à des objectifs ambitieux. Il faut actuellement en moyenne en France cinq ans de procédures pour construire un parc solaire, sept ans pour un parc éolien et dix ans pour un parc éolien en mer.

Tentons de rester optimistes et gageons que l'accélérateur est enclenché. ■



## ➤ À propos des auteurs

Cynthia Philippe est juriste Droit Public et référente Éthique de la société Vensolair. Elle est également médiatrice auprès du tribunal administratif de Montpellier et membre expert de la commission Énergies de l'AFJE.



Nicolas Smadja est directeur juridique de la société ERG France. Il est également copilote de la commission Énergies de l'AFJE (lire p. 16), vice-président du pôle réglementaire éolien du syndicat des énergies renouvelables et secrétaire général de l'association Avenirs Énergétiques.

# 2022, une année riche en jurisprudences Corporate M&A

| par la commission Corporate M&A

**Les experts de la commission Corporate M&A de l'AFJE ont sélectionné 10 jurisprudences marquantes de l'année 2022. Voici leur analyse pratique de ces décisions. Les points de vigilance portent principalement sur les règles relatives à la vie (I) et à l'organisation des sociétés (II).**

## **I. L'encadrement de la vie des sociétés**

### **A. La clarification des relations mères-filles**

Le juge du Quai de l'Horloge a toujours eu pour ambition d'éclaircir les relations entre sociétés d'un même groupe. Il a consolidé sa jurisprudence en 2022 par deux arrêts importants.

Par un **arrêt du 09/11/2022 n°20-22.063**, la chambre commerciale de la Cour de cassation a réaffirmé le principe de l'indépendance des membres d'un groupe de sociétés. Elle rappelle cependant que, par exception, la société mère peut être tenue de répondre des dettes de sa filiale, en cas d'immixtion dans les relations contractuelles de cette dernière de nature à créer une apparence trompeuse propre à permettre au créancier de croire légitimement que la société mère s'est substituée à sa filiale dans l'exécution du contrat. En pratique, il ressort de cette décision que le paiement partiel de la dette d'une filiale ne suffit pas à lui seul à caractériser une immixtion de la société mère.

Par un **arrêt du 21/06/2022 n°20-86.857**, la chambre criminelle de la Cour de cassation a rappelé le principe selon lequel les personnes morales sont pénalement responsables des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants (C. pén. art. 121-2, al. 1). Il est admis qu'un tel organe ou représentant puisse être une personne morale. En pratique, il ressort de cette décision qu'une société mère, présidente de sa filiale, peut voir sa responsabilité pénale engagée, à condition toutefois d'identifier explicitement l'organe ou le représentant ayant commis l'infraction.

### **B. L'extension des droits et devoirs des personnes morales**

Une tendance à l'accroissement des droits et devoirs des personnes morales se dégage en droit privé. Deux arrêts importants de 2022 illustrent ce mouvement.

Par un **arrêt du 07/10/2022 n°443826** dit "Anticor", le Conseil d'État a confirmé que la protection de la vie privée s'étend aux personnes morales de droit privé.

Reconnaître le droit au respect de la vie privée des personnes morales, c'est aussi respecter les libertés des personnes physiques qui en sont membres. En conséquence, la communication par l'administration des documents des personnes privées est protégée par le secret des affaires, contrairement à celle des personnes morales de droit public qui est en principe de droit.

Il est à noter que la Cour de cassation, se fondant sur l'article 9 du Code civil, adopte une position opposée en la matière, en refusant de reconnaître un droit à la vie privée aux personnes morales.

En pratique, il ressort de cette décision qu'à défaut de perception de subventions publiques ou de dispositions législatives le prévoyant, les comptes d'une fondation d'entreprise ne sont pas communicables à des tiers.

Par un **arrêt du 13/04/2022 n° 21-80.653**, la chambre criminelle de la Cour de cassation a réaffirmé sa jurisprudence du 25 novembre 2020 selon laquelle, dans le cas de la fusion-absorption d'une société par une autre, la société absorbante pouvait voir sa responsabilité pénale engagée pour des faits constitutifs d'une infraction commise par la société absorbée avant l'opération, dans les hypothèses suivantes :

- lorsque les sociétés concernées sont des SA, des SAS ou des SCA et que l'opération de fusion-absorption est réalisée postérieurement au 25 novembre 2020 ;
- lorsque les sociétés qui réalisent l'opération de fusion-absorption ont pour seul objectif de faire échec aux poursuites pénales à l'encontre de la société absorbée, en fraude à la loi.

Depuis sa décision de 2022, la Cour de cassation impose aux juges du fond de contrôler l'existence d'une fraude à la loi affectant l'opération de fusion-absorption lorsque cette dernière a lieu avant le 25 novembre 2020, afin de déterminer la loi pénale applicable au litige.

En pratique, dans le cadre de projets de fusion-acquisition, l'acheteur peut désormais voir sa responsabilité pénale engagée du fait d'infraction commise par la société cible, quand bien même elle aurait été commise avant l'acquisition par l'acheteur. Il est dès lors déterminant de procéder à un audit pénal de la société absorbée en amont de l'opération.

L'année 2022 a été riche d'éclaircissement quant aux relations qu'entretiennent les sociétés commerciales au sein d'un groupe, dans leurs rapports avec l'administration, et vis-à-vis de sociétés objets d'une fusion-absorption. Les juges suprêmes ont accompagné leur approche libérale en réaffirmant les préceptes d'organisation des sociétés.

## II. L'encadrement des règles d'organisation des sociétés

### A. Le principe de prévalence des statuts

« Les statuts sont à la société ce que la Constitution est à l'État ». Cette affirmation est d'autant plus vraie pour la société par actions simplifiée (ci-après SAS) dont la liberté statutaire confère une grande souplesse. Par trois arrêts importants, la Cour de cassation a réaffirmé le principe fondamental de prévalence des statuts dans l'articulation des règles relatives à l'organisation des SAS.

Par un arrêt du 12/10/2022 n°21-15.382, la chambre commerciale de la Cour de cassation a rappelé que les statuts de SAS fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée, telles que les modalités de révocation de son directeur général.

En pratique, les statuts d'une SAS prévoyant une révocation ad nutum sans indemnité, prévalent sur un acte extrastatutaire (même établi postérieurement aux statuts) qui stipulerait une telle indemnité.

Il ressort d'une telle décision que si les actes extrastatutaires peuvent compléter les statuts, il ne peuvent en aucun cas y déroger.

Par un **arrêt du 09/03/2022 n°19-25.795**, la chambre commerciale de la Cour de cassation vient préciser, au-delà de la référence à la primauté des statuts, que l'exigence d'un juste motif en cas de révocation ne peut trouver sa source que dans la loi ou dans les statuts, mais en aucun cas dans le silence des statuts.

En pratique, il ressort de cette décision que le directeur général d'une SAS peut être révoqué sans qu'il soit nécessaire de justifier d'un juste motif, dès lors que les statuts ne subordonnent pas la révocation du dirigeant à une telle condition.

Par un **arrêt du 25/05/2022 n°20-21.460**, la chambre commerciale de la Cour de cassation a rappelé que la mention d'un directeur général sur le KBIS ne suffit pas à démontrer qu'il détient les pouvoirs de représentation à l'égard des tiers. Elle précise qu'il convient de vérifier dans les statuts si un tel pouvoir lui est conféré.

En pratique, il ressort de cette décision que le Kbis d'une SAS ne prouve pas que son directeur général peut la représenter à l'égard des tiers de sorte qu'il est nécessaire d'être minutieux dans la rédaction des statuts, en particulier pour les SAS.

**« Une tendance à l'accroissement des droits et devoirs des personnes morales se dégage en droit privé. »**

### B. L'encadrement des modalités de prise de décisions collectives

Les modalités de prise de décision collective en société ont fait l'objet de précisions jurisprudentielles.

Par un **arrêt du 19/01/2022 n°19-12.696**, la chambre commerciale de la Cour de cassation a précisé que « les résolutions [d'une société par actions simplifiée] ne peuvent être adoptées par un nombre de voix inférieur à la majorité simple des votes exprimés ». Ainsi, les décisions collectives au sein d'une SAS ne sauraient être adoptées par une minorité d'associés. En pratique, il convient de relever que dans l'hypothèse où il serait effectivement envisagé de conférer dans certains domaines une voix prépondérante au profit d'un ou plusieurs associés ne détenant qu'une fraction minoritaire du capital, il conviendra d'avoir plutôt recours au mécanisme des actions à droit de vote multiple par préférence aux clauses de minorité qualifiée, désormais proscrites.

Par un **arrêt du 05/01/2022 n° 20-17428**, la troisième chambre civile de la Cour de cassation a précisé la notion d'unanimité des associés. Elle a indiqué que l'unanimité des associés ne se limite pas aux associés présents ou représentés mais vise la totalité des associés.

Par un **arrêt du 16/02/2022, n° 20-15.164**, la troisième chambre civile de la Cour de cassation a affirmé pour la première fois que l'usufruitier n'a pas la qualité d'associé. Elle reconnaît cependant la possibilité à l'usufruitier d'exercer une prérogative d'associé, si cette dernière est « susceptible d'avoir une incidence directe sur son droit de jouissance » des parts sociales.

En pratique, il conviendra, par prudence, de préciser dans les statuts ou dans la convention d'usufruit, les questions ayant une incidence directe sur le droit de jouissance de l'usufruitier. ■

## ➤ À propos des auteurs



**LA RESPONSABLE  
DE LA COMMISSION CORPORATE M&A**

**Joséphine Kinavuidi**  
est juriste Corporate M&A  
chez Groupama depuis 2022.

### LES MEMBRES DE LA COMMISSION CORPORATE M&A



**Thalie Benveniste**  
est directrice juridique  
Corporate Governance  
and M&A au sein  
du groupe Questel.



**Pierre-Louis Lucas**  
est juriste en Fusion  
Acquisition au sein  
du groupe Oui Care  
depuis septembre 2021.



**Julie Brial-Desportes**  
est directrice juridique adjointe  
du groupe CEVA Logistics,  
en charge notamment du  
Corporate et du M&A.



**Sophie Queyhat**  
est responsable juridique  
Corporate Groupe au sein  
du groupe Rocher  
depuis octobre 2019.



**Rémi Fréon**  
est *general counsel* de Deezer  
depuis avril 2021.



**Oren-Andrew Pouhe**  
est juriste Corporate  
& Restructuring  
chez BNP Paribas.



# L'avenir de la filière juridique décrypté

La 4<sup>e</sup> édition du Grenelle du Droit, organisée par l'AFJE et le Cercle Montesquieu, s'est tenue le 6 janvier 2023 à l'université Paris Panthéon Assas. Ce rendez-vous représente une occasion unique de fédérer les professionnels du droit, de construire ensemble la filière juridique de demain et de proposer des solutions aux pouvoirs publics pour développer l'attractivité et la place du droit. Vous n'avez pas pu assister à la matinée d'échanges ? Accédez aux comptes-rendus des plénières et des ateliers dans les pages qui suivent.

# Vers une formation décloisonnée des acteurs du droit ?

| par Emmanuelle Serrano

**Apprendre le droit, apprendre le reste, apprendre des autres... Le contenu de la formation initiale académique et professionnelle des acteurs du droit doit évoluer. Comment ? Éléments de réponse avec la plénière d'ouverture de cette 4<sup>e</sup> édition du Grenelle du droit.**

« Décloisonner et déconfiner la profession », commence Xavier Hubert, directeur Ethics, *compliance and privacy* chez Engie. Cette ambition passe par l'évolution de la formation initiale et continue délivrée aux étudiants et aux juristes tout au long de leur carrière. « Former un juriste, est-ce lui apprendre le droit ou lui faire intégrer des modèles de pensée ? », interroge-t-il.

## **Le juriste plus fort que la machine**

Pour Stéphane Braconnier, président de l'université Panthéon-Assas, « il convient d'abord de définir les défis auxquels les futurs étudiants devront faire face dans leur activité professionnelle et comment ils pourront, grâce à leur formation, répondre aux besoins des entreprises. Le premier d'entre eux est le digital, c'est-à-dire l'introduction du numérique dans le travail au quotidien d'un juriste. »

Comment le droit peut-il être pratiqué grâce à l'assistance de l'intelligence artificielle (IA) par exemple ? Le défi lié au numérique pour les professionnels du droit ne tient donc pas au fait d'adopter ces outils ou d'anticiper leur usage mais à savoir adapter les études juridiques à l'essor de ces solutions et outils numériques, qu'il s'agisse de l'intelligence artificielle ou des applicatifs rédactionnels (ChatGPT). Face à ces enjeux technologiques, il faut à l'évidence réinventer la formation des juristes, en combinant un socle très solide de compétences techniques traditionnelles et des soft skills périphériques permettant de faire en sorte que le "juriste humain" puisse se hisser à un

niveau de raisonnement et de pratique supérieur à celui de la machine.

Le second enjeu est le décloisonnement de la formation des juristes. Les universités, notamment l'université Panthéon-Assas, sont très en pointe sur le sujet. Cela inclut, par exemple, les fondations partenariales, qui permettent aux universités d'associer étroitement les cabinets d'avocats et les entreprises ainsi que tous les autres acteurs du droit à leurs activités. Les établissements publics expérimentaux, qui permettent aux universités d'accueillir dans leur sein des écoles apportant des compétences nécessaires aux juristes de demain, sont également des vecteurs de décloisonnement. L'EFREI, école d'ingénieurs du numérique, a ainsi rejoint l'an dernier l'université Panthéon-Assas en tant qu'établissement-composante.

## **Apprendre ensemble à l'ENM**

Pour Nathalie Roret, avocate et première non-magistrate à diriger l'École nationale de la magistrature (ENM), l'un des défis contemporains auxquels la formation judiciaire doit répondre est de contribuer à restaurer la confiance des concitoyens dans l'institution judiciaire : « il n'y a pas de fatalité à la défiance. La formation initiale des futurs magistrats, la formation continue des magistrats en poste, mais aussi de tous les professionnels du droit qui, sans être magistrats à titre professionnel, concourent à l'œuvre de justice (juges consulaires, conseillers prud'hommes, assesseurs des pôles sociaux, conciliateurs de justice, juristes assistants, etc.), permet le dialogue au sein de l'ENM. Le décloisonnement



« passe aussi par le fait d'apprendre ensemble. Avec Gilles Accomando, directeur de l'École de formation du Barreau de Paris (EFB) et ex-premier président de la cour d'appel de Pau, nous nous efforçons de développer ce regard croisé et décloisonné. »

Nathalie Roret a développé au sein de l'ENM une stratégie bâtie autour de la confiance, de l'esprit collectif et de la créativité. Cela passe par un socle technique juridique de qualité, délivré par les universitaires et sur lequel s'applique une transmission du savoir par les pairs et praticiens du droit. Selon la directrice de l'ENM, « si, dès l'école, on n'apprend pas à avoir confiance dans les futurs partenaires professionnels, on rate une étape fondamentale. Le collectif doit aussi être cultivé pour éloigner l'image du magistrat seul et débordé en raison d'un manque de moyens. Faire des magistrats des capitaines d'équipes, lesquelles lui permettront de se recentrer sur son office, fait partie des ambitions de l'ENM. Enfin, la créativité est aussi un axe fort qui passe par une professionnalisation pédagogique, notamment quant au recrutement des pédagogues. »

### Cultiver sa faculté d'étonnement

Pour Christian Vigouroux, déontologue et membre du Conseil d'État, « les juristes de demain doivent avoir une "faculté d'étonnement", ce qui n'est pas toujours le cas. Le juriste doit poser des questions avant de se précipiter sur les réponses, il doit "pétrir" les textes, les respecter tout en les contestant, qu'il s'agisse d'arrêts de la Cour de cassation ou du Conseil d'État. Les juristes praticiens dans les entreprises ne doivent pas fuir la théorie du droit (sanctions, obligations, etc.). Le décloisonnement de la profession juridique doit se faire en préservant son identité au sein d'une communauté de juristes différenciés. Travailler ensemble tout en restant différent. »

Pouvoir déambuler professionnellement sans avoir un parcours nécessairement linéaire en musclant la formation initiale et continue est l'un des principaux enjeux auxquels sont confrontés les juristes selon Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au ministère de l'Enseignement supérieur. « Il faut aussi ne pas se contenter de dire le droit mais le faire vivre en l'appliquant à une réalité

## › La formation MAJ (Magistrats, Avocats, Juristes d'entreprise), un exemple novateur de décloisonnement

La formation MAF dispensée par l'ENM, l'EFB et l'AFJE permet de mieux saisir les contraintes de chacun dans la transmission du savoir. « Il y a l'éthique commune et les déontologies respectives, souligne Nathalie Roret, directrice de l'ENM. Il faut connaître les lignes rouges des uns et des autres pour mieux travailler ensemble dans l'intérêt du justiciable. » La formation aborde cette année des thématiques comme l'urgence, la responsabilité climatique et environnementale ou le développement d'un langage juridique clair.





**« La formation doit faciliter les passages entre les différentes professions du droit. Cela permettrait par ailleurs de lutter contre l'image de corporatisme souvent reprochée par le grand public à nos professions. »**

**Patricia Gendelman,**  
directrice juridique groupe chez Pierre Fabre

qui lui est étrangère pour relever les défis sociétaux et environnementaux contemporains, par exemple » affirme-t-elle. Aujourd'hui, les juristes doivent être en mesure de dialoguer avec toutes les parties prenantes à l'intérieur d'une entreprise. Pour relever ces deux défis (déambulation et faire du droit vivant), il faut faire de la transmission des compétences un axe structurant de l'enseignement, y compris dans le cadre de la formation initiale, ce qui n'est pas encore assez le cas. Il faut par ailleurs multiplier les connaissances au-delà du champ de formation initial, faire évoluer les méthodes d'enseignement et revoir les modalités d'examen. Les étudiants doivent apprendre à s'exprimer, à synthétiser et à hiérarchiser les documents. « Je veux des étudiants curieux, qui raisonnent et sont capables de remettre en question des solutions considérées comme acquises, dit-elle. La naïveté a des vertus ! »

#### **Formation continue : un cadre pour travailler la confiance et le respect**

« La place du droit n'est pas suffisamment reconnue par rapport à celle de l'économie et nécessite de la part des professionnels du droit d'avancer en meute, pour

reprendre une expression du champ économique », analyse pour sa part Gilles Accomando qui souligne un réflexe très français consistant à mettre en cause l'insuffisance de la formation, dès qu'un phénomène social est mal appréhendé par des professionnels. L'université a une responsabilité importante dans la transmission d'un socle commun. L'EFB, qui accueille des promotions importantes de l'ordre de 1 600 élèves avocats par an, est une école d'application. À ce titre, elle forme de futurs professionnels à des pratiques très différentes et sa mission première est d'assurer la maîtrise des pratiques professionnelles de base par les élèves avocats. » Il ajoute : « au-delà des projets pédagogiques individuels que réalisent pendant six mois les élèves-avocats dans différents environnements (directions juridiques, cabinets d'avocats, juridictions, etc.), il est important qu'ils apprennent à connaître la logique de fonctionnement des autres professions du droit. » Gilles Accomando regrette que la formation continue ne soit pas assez prise en compte par un certain nombre d'avocats qui la voient plus comme une contrainte que comme une plus-value.

#### **Le juriste d'entreprise : un couteau-suisse garant de la norme juridique**

Décloisonner la formation répond à une double attente pour Patricia Gendelman, directrice juridique groupe de Pierre Fabre. « Les entreprises demandent de plus en plus d'agilité et de polyvalence aux juristes d'entreprises, assure-t-elle. Ils doivent avoir une approche 360° des sujets en gardant leur rôle d'expert juridique sécurisant. »

Autre point important : les jeunes recrues veulent pouvoir évoluer au sein de l'entreprise dans des environnements différents (*contract management*, *compliance*, *RSE*, *finance*, etc.). Le juriste d'entreprise était encore il y a quelques années un expert solitaire qui travaille désormais en mode collaboratif. Il est très ouvert sur son environnement et traite de sujets transversaux. « Cette nécessité d'évolution constante exige une grande capacité de raisonnement juridique, poursuit Patricia Gendelman. En cas d'imprévu, il faut pouvoir répondre avec un raisonnement et un sens critique aiguisé car on n'a peut-être pas tout de suite la réponse en droit. » Les *soft skills* (savoir-être, aptitude à collaborer et communiquer et à s'adapter) sont indispensables pour travailler en mode projet. Cela demande des compétences qui ne sont pas toujours apparentes dans les CV comme la maîtrise des outils digitaux. Il faut être efficace et efficace, donc les outils jouent un rôle prépondérant. Chez Pierre Fabre, un poste de *legal operations officer* a ainsi été créé pour s'occuper des process et outils numériques utilisés au sein de la direction juridique groupe. Cela contribue à un décloisonnement entre les juristes senior et junior aussi.

La maîtrise des langues étrangères est aussi essentielle. Les expériences acquises ailleurs, notamment à l'international, sont aussi prises en compte lors des recrutements. Pour autant, il faudra prendre garde qu'il n'y ait pas une discrimination accrue entre les étudiants pouvant développer ces compétences complémentaires et ceux ne le pouvant pas pour des raisons financières notamment. Ces *soft skills* doivent être maîtrisées au niveau du socle commun universitaire. Un bon moyen est d'encourager la prise d'une année de césure comme dans les écoles de commerce. « La formation doit aussi faciliter les passages entre les différentes professions du droit, même si cela pose encore des difficultés parfois, estime Patricia Gendelman. Cela permettrait par ailleurs de lutter contre l'image de corporatisme souvent reprochée par le grand public à nos professions. »

Pierre Berlioz, professeur de droit et directeur de cabinet du président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), estime que « les commissaires aux comptes (CAC) ne doivent pas être enfermés dans le chiffre et la seule mission de certification des comptes. C'est un métier d'analyse des risques et des process de l'entreprise. Au-delà des problématiques financières, il peut donc intervenir aussi bien pour un diagnostic du risque cyber que pour des audits RSE où le commissaire aux comptes va certifier les informations de durabilité de l'entreprise dans le cadre de la directive CSRD. »

La CNCC entend créer l'École de formation à l'audit (EFA) pour répondre aux besoins de confiance des acteurs de l'économie dans l'information dans tous les domaines (cyber, RSE, environnement...). La CNCC travaille actuellement avec les universités autour du projet. Une partie des candidats à cette formation n'ont pas le grade de master nécessaire pour devenir CAC. L'EFA va donc conclure une convention avec les instituts d'administration des entreprises (IAE) pour leur mastérisation. « Nous suivons une méthode qui pourrait être déclinée pour les formations juridiques : définir un référentiel de compétences qui peut ensuite être décliné dans les universités et les écoles professionnelles pour construire les programmes des formations et des examens d'entrée en écoles professionnelles », explique Pierre Berlioz.

### En conclusion

« Dans un monde plein d'aléas, il est nécessaire de valoriser la contribution des juristes et directeurs juridiques auprès des directions générales car l'humain a toute sa place, notamment face à l'intelligence artificielle », assure Patricia Gendelman. « Il faut aller chercher les futurs talents partout sur le territoire, ajoute Nathalie Roret. Allons parler des métiers du droit

en dehors de nos murs, créons des classes prépas-talents, des espaces d'échanges qui décomplexent, encouragent les parcours et favorisent la naissance de nouvelles vocations. Donnons aux jeunes l'envie d'avoir envie d'exercer un métier judiciaire. » Pour sa part, Gilles Accomando signale que « l'image des juristes doit être dépoussiérée. Le CNB réfléchit à un référentiel des compétences permettant de dire précisément ce qu'on attend des avocats, à la fois juristes et entrepreneurs, maîtrisant un certain nombre d'outils. »

« Nous devons faire aimer le droit et la justice, ajoute Pierre Berlioz. Le droit doit être enseigné en tant que culture et pas qu'en tant que technique. La justice est souvent vue comme une sanction et une pure autorité. Il faut sortir de cela et remettre la justice civile à la place qui est la sienne, celle d'être un service public. Il faut former des juristes capables de donner de la sécurité juridique grâce à un socle de connaissances et de compétences adaptées : le juriste doit savoir travailler le fait autant que faire du droit. » ■



**« Je veux des étudiants curieux, qui raisonnent et sont capables de remettre en question des solutions considérées comme acquises. La naïveté a des vertus ! »**

**Anne-Sophie Barthez,**  
directrice générale de l'enseignement supérieur  
et de l'insertion professionnelle au ministère  
de l'Enseignement supérieur

# L'innovation au service de l'organisation judiciaire et de la filière du droit

| par Carine Guicheteau

**Formation, carrières, passerelles... Les métiers du droit, et en particulier ceux de la magistrature, sont de plus en plus placés sous le signe du décloisonnement et de l'ouverture.**



**« La justice a besoin d'experts. Nous ne devons pas hésiter à aller chercher ces expertises en dehors de la magistrature, et pourquoi pas auprès des juristes d'entreprise. »**

**Soizic Guillaume,**  
magistrate et sous-directrice des ressources  
humaines de la magistrature au sein  
du ministère de la Justice

« Le renouveau est en cours au sein de la magistrature, assure Soizic Guillaume, magistrate et sous-directrice des ressources humaines de la magistrature au sein du ministère de la Justice. L'intitulé de cet atelier "L'innovation au service de l'organisation judiciaire" a une résonance toute particulière car, il y a encore peu, nous n'aurions pas imaginé associer les termes "innovation" et "organisation judiciaire". Mais, au lendemain de l'annonce des 60 mesures par le Garde des Sceaux, je veux croire que ces termes vont désormais de pair. Nous sommes d'ores et déjà en train de travailler sur la gouvernance des juridictions et sur l'évolution du rôle des magistrats. Nous cherchons à développer la culture managériale des magistrats, qui doivent se positionner comme des animateurs d'équipe (juristes assistants, assistants spécialisés...). Finie l'image du juge qui statue seul, qui fait tout du début à la fin. »

Soizic Guillaume met en relief les chantiers en cours menés par le ministère de la Justice, et notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs. « Comme l'a annoncé le Garde des Sceaux, une réforme des grades doit être menée afin de dissocier le grade de l'emploi, ajoute-t-elle. Le but est de favoriser les carrières à la carte et de se focaliser les compétences et les expertises. Il est essentiel de sortir du dogme du magistrat généraliste. La justice a besoin d'experts. Pour ce faire, nous ne devons pas hésiter à aller chercher ces



expertises en dehors de la magistrature, et pourquoi pas auprès des juristes d'entreprise. »

### **Intégrer la magistrature de demain**

L'annonce a été faite de recruter 1 500 magistrats, 1 500 greffiers et un nombre important de juristes assistants. « Pourvoir tous ces postes nécessite d'ouvrir les recrutements », souligne Soizic Guillaume. Trois possibilités pour intégrer la magistrature :

- Devenir magistrat exerçant à titre temporaire (MTT). C'est une personne issue de la société civile recrutée sur dossier qui exerce à mi-temps (300 vacations par an) des fonctions judiciaires. Elle est compétente pour exercer des fonctions de juge des contentieux de la protection, d'assesseur dans les formations collégiales des tribunaux judiciaires, de juge du tribunal de police ou de juge chargé de valider les compositions pénales. Pour Nathalie Roret, directrice de l'École nationale de la magistrature (ENM), « le dispositif de MTT est très intéressant car il permet de découvrir la fonction de magistrat sans sauter dans le grand bain ».
- Intégrer directement la magistrature au titre des articles 22 et 23 de l'ordonnance statutaire. Cette voie est ouverte aux personnes dont l'exercice professionnel les qualifie particulièrement pour exercer des fonctions judiciaires.
- Tenter le 3<sup>e</sup> concours ou les concours complémentaires, ouverts aux professionnels souhaitant se reconverter dans la magistrature.

« Il est vrai qu'il existe des pesanteurs, des difficultés et des méconnaissances sur les attendus, reconnaît Soizic Guillaume. Le processus d'intégration directe au titre des articles 22 et 23 est particulièrement dur. Avec une formation d'un mois à l'ENM, puis un stage probatoire en juridiction de six mois, nous sommes sur un temps très court pour absorber des compétences très larges. Cela demande beaucoup d'investissement. Mais, nous avons une vraie volonté d'ouverture et de simplifier l'accès à la magistrature pour, très égoïstement, recruter les meilleurs profils et nous adapter à l'évolution de la société. Force est de constater que l'intégration des juristes d'entreprise est plus limitée que celle des avocats. Cette statistique peut s'expliquer par une méconnaissance réciproque. Les juristes d'entreprise connaissent peu les juridictions, tout comme les magistrats connaissent mal le métier de juriste d'entreprise. Or, la commission d'avancement qui rend un avis sur les candidatures à l'intégration directe dans le corps judiciaire est composée de magistrats. Ces derniers, qui ne sont pas des professionnels du recrutement, doivent arriver à évaluer les profils et des parcours afin de savoir s'ils sont aptes à exercer la fonction de magistrat. Ces entretiens sont souvent mal vécus par les candidats qui, interrogés sur leurs connaissances juridiques, les perçoivent comme un retour à la faculté. Or, ce ne sont pas les connaissances juridiques qui font les bons magistrats. Nous devons mieux valoriser l'expérience et développer une

approche par compétences. Nous devons travailler en interne pour ouvrir les esprits. »

Besma Boumaza, vice-présidente Métier de l'AFJE et directrice juridique du groupe Accor, ajoute : « Une expertise spécialisée peut ainsi être tout à fait intéressante pour une juridiction spécialisée. L'ouverture de la magistrature aux profils moins classiques passe par la compréhension et la valorisation des parcours en entreprise. C'est une question d'état d'esprit et de barrière à l'entrée. La question est de savoir comment valoriser les parcours... Les juristes d'entreprise participent à la justice et à l'État de droit. Ils sont à la fois acteurs et consommateurs de la justice. J'ai la conviction, qu'étant des juristes avant tout, ils peuvent exercer dans tous les domaines et toutes les voies du droit. »

### Décloisonner les métiers du droit

« Une formation commune est l'un des fondements d'une grande communauté du droit, estime Besma Boumaza. Il existe déjà une formation continue commune aux magistrats, aux avocats et aux juristes d'entreprise. Il s'agit de la formation MAJ. Mais plus encore, il faut réfléchir à une formation commune de préparation aux métiers du droit. Il est important de rapprocher les professions du droit, et les juristes d'entreprise en particulier, de l'organisation judiciaire. Mais la mobilité doit aller dans les deux sens. Il existe des passerelles naturelles entre les avocats et l'entreprise et inversement. Si les juristes d'entreprise peuvent se réorienter vers la magistrature, les magistrats doivent pouvoir intégrer l'entreprise, sous réserve de régler le problème de conflit d'intérêts. Cela se pratique dans d'autres pays. Il est important d'avoir une vision large des professions juridiques. Mieux on reconnaîtra les métiers du droit dans leur rôle et leurs spécificités

- je pense par exemple au juriste d'entreprise avec sa déontologie et l'indispensable confidentialité de ses avis-, plus les ensembles seront clairs, plus les ponts seront faciles. »

La mise en disponibilité des magistrats n'est pas très courante mais « une fois qu'ils sont partis, on a du mal à les faire revenir !, regrette Soizic Guillaume. Ce qui est sûr, c'est que les allers et retours sont bénéfiques. Ils apportent une ouverture d'esprit et permettent l'acquisition de nouvelles compétences. On a tout à gagner des passerelles entre métiers. » Néanmoins, Enrico Castaldi, avocat aux Barreaux de Milan et de Paris, souligne « les limites des échanges avec seulement 9 300 postes de magistrats ».

« Le décloisonnement va sauver le juriste d'un avenir secondaire, assène Enrico Castaldi. Aujourd'hui, la culture judiciaire de l'isolement est une réalité. Le juriste est isolé dans notre société. Il risque de voir son rôle et son influence s'amenuiser dans les dix années à venir vis-à-vis de l'intelligence artificielle (IA). Accélérer sur la spécialisation consiste à perdre la bataille face à l'IA. Car, l'IA sera toujours plus spécialisée que les humains. Le rôle de l'université est primordial pour former les professionnels de demain et leur apprendre à s'adapter et à sortir de leur isolement. »

« Le juriste est de moins en moins isolé, signale l'animateur de l'atelier et ancien président de l'AFJE, Marc Mossé. La culture du travail collaboratif est naturelle en entreprise. On ne peut naviguer avec succès sans travail en équipe. Si je ne crois pas que des algorithmes remplaceront un jour l'intelligence humaine, en revanche, les professionnels du droit doivent indubitablement apprendre à travailler avec les outils intelligents. Enfin, il apparaît nécessaire de

## » L'exemple du système judiciaire italien

**« La condition préalable à un État fort est la confiance de son peuple dans sa justice, cite Enrico Castaldi. Or, les Italiens ont pour une large majorité peu confiance en leur justice. La principale cause de cette méfiance est la longueur des procès. Pour répondre aux exigences de l'UE et ainsi débloquer les fonds de relance à destination de l'Italie, le gouvernement de Mario Draghi s'est attaché à réformer l'appareil judiciaire italien. L'une des pistes explorées est la poursuite du processus de digitalisation de l'organisation des procès. Même si les bénéfices de cette digitalisation sont réels, la durée des procès n'a pas été néanmoins réduite de manière spectaculaire selon un récent rapport de la Cour des comptes italienne. Seconde évolution innovante : la constitution de bureaux du procès. L'ambition est de donner au magistrat l'assistance nécessaire à l'exercice de sa fonction mais aussi de dépasser la culture judiciaire de l'isolement. Sur les 17 000 recrutements annoncés pour renforcer les effectifs de la justice italienne, 4 000 seront affectés aux bureaux du procès. »**

renforcer la place du droit et des professionnels du droit dans la société, en France et en Europe. D'où ce mantra de créer une communauté de juristes avec un grand J qui pèse dans la société. Je reste optimiste quant aux capacités des juristes à s'adapter si tant est que la formation intègre les soft skills et le regard sur la société. »

### L'importance de la formation initiale

Ainsi, la formation initiale doit prendre en compte les évolutions de la société et des métiers du droit. « Les universités françaises proposent des formations de grande qualité, notamment au niveau master, juge Emmanuelle Chevreau, professeure, vice-présidente de l'université Paris Panthéon Assas en charge des Affaires internationales, et ex-présidente du Conseil national du droit. Néanmoins, elles forment peut-être des étudiants trop spécialisés. Les étudiants peuvent se sentir comme enfermés, comme mis dans un tunnel avec une carrière programmée pour la vie. L'université doit se réinventer pour développer leur agilité intellectuelle et leur capacité à s'adapter à des milieux différents. Cela passe par la maîtrise du vocabulaire et du raisonnement juridiques. Lors des trois premières années, nous faisons en sorte de familiariser les étudiants avec les différentes opportunités offertes par les carrières juridiques et judiciaires. »

Maîtriser les langues étrangères, l'anglais en premier lieu, s'impose également comme un prérequis pour de nombreuses professions du droit. Les universités doivent s'ouvrir sur l'international et développer les compétences linguistiques des étudiants. C'est dans cette optique que l'université Paris Panthéon Assas offre la possibilité aux étudiants de suivre 12 cours de droit français enseignés en anglais, normalement réservés aux étudiants étrangers. « C'est une bonne voie pour les sensibiliser à un départ à l'étranger, pour provoquer un déclic, indique Emmanuelle Chevreau. Arriver à penser, à écrire et à s'exprimer à l'oral dans une langue étrangère participe à l'adaptabilité des étudiants. En résumé, l'enjeu pour les universités est d'aménager leur offre de formation pour développer les soft skills des futurs professionnels, probablement en rénovant leur façon d'enseigner. Il me paraît essentiel de développer la curiosité et l'esprit critique des jeunes. »

Peut-être est-il aussi nécessaire de décroiser l'université ? Nathalie Roret rappelle « l'intérêt des stages d'immersion pour les étudiants durant les premières années de faculté et notamment dans les universités périphériques aux enseignements en droit. Ces stages doivent être véritablement encouragés. Par ailleurs, les professionnels du droit, les magistrats en tête, ne sont pas suffisamment représentés dans les



**« Les juristes d'entreprise, parce qu'étant des juristes avant tout, peuvent exercer dans tous les domaines et toutes les voies du droit. »**

**Besma Boumaza,**  
vice-présidente Métier de l'AFJE et directrice juridique du groupe Accor

universités. Il manque des espaces, des moments, des ateliers où les professionnels du droit peuvent présenter leur métier. »

### Définir collectivement une culture juridique commune

Enfin, plus largement, pour Emmanuelle Chevreau, il est indispensable de définir la culture juridique commune. « Elle ne peut se résumer, ni se limiter à la déontologie, observe-t-elle. Nous devons travailler ensemble, pas uniquement les universitaires de leur côté, pour construire ce socle de culture commune et répartir les enseignements entre les universités et les écoles professionnelles. »

« Les universités françaises forment de très bons théoriciens du droit et on ne peut que s'en féliciter, reconnaît Besma Boumaza. Il ne faut pas toucher à la qualité de cette formation mais peut-être repenser les parcours, développer la connaissance des métiers du droit et préparer aux métiers du droit, quels qu'ils soient. Nous partageons des soft skills, comme la rédaction ou encore l'application d'un raisonnement à une situation. Il faut passer de la théorie à l'application. Reconnaissons que le système américain où le métier d'avocat ouvre la voie à toutes les autres professions du droit n'est pas inintéressant. » ■

# L'innovation au service des justiciables

| par Emmanuelle Serrano

**De l'open data (données disponibles en libre accès) à l'intelligence artificielle (IA), tour d'horizon des pratiques et innovations dont les acteurs de la filière juridiques s'emparent pour démocratiser l'accès au droit.**

Les greffiers des tribunaux de commerce ont bâti, avec les ministères de la Justice et de l'Économie, une offre de services permettant au grand public d'accéder gratuitement en open data aux données sur les entreprises, mais également sur les sûretés mobilières et les données judiciaires.

### **L'open data des données d'entreprises**

La loi Macron de 2015, la récente réforme des sûretés mobilières ainsi que les différents textes en matière d'open data des décisions de justice ont servi de socle à ces innovations, en parallèle de la diffusion légale et certifiée. Le Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce (CNGTC), présidé par Thomas Denfer, a ouvert par ailleurs un observatoire statistique ([statistiques.cngtc.fr](http://statistiques.cngtc.fr)) qui fournit, sur la base des données brutes de l'open data, un premier niveau d'approfondissement avec une cartographie permettant de naviguer géographiquement et de comparer les communes entre elles, par exemple.

Des analyses économiques confiées à Xerfi Spécific, cabinet spécialisé dans ce domaine, sont également présentées à l'appui de ces données. Des bilans nationaux des entreprises sont également publiés chaque année, complétés par des bilans départementaux permettant d'évaluer l'attractivité économique des territoires. Les créations, fermetures volontaires, particulièrement importantes ces deux dernières années avec la pandémie, et les informations sur les procédures collectives sont couvertes par cet observatoire en accès libre. Depuis le 1er janvier 2023, un nouveau registre est accessible sur le portail du CNGTC : celui des sûretés mobilières grâce auquel il est possible d'évaluer le degré d'endettement et/ou d'investissement des entreprises.

### **Les enjeux de l'open data des données judiciaires**

L'open data des données judiciaires est un dossier au long cours mis en place par la loi n°2019-222 du

23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice. D'ici fin 2024, toutes les décisions rendues par les tribunaux de commerce français seront en open data. Dans le cadre de ce projet, les greffiers sont mobilisés avec leur GIE Infogreffe qui centralise ces décisions et permet d'accéder à un stock important de décisions numérisées depuis une vingtaine d'années. Le projet actuel concerne le flux des nouvelles décisions rendues par les tribunaux de commerce, la Cour de cassation ayant la charge d'anonymiser leur contenu pour des raisons de confidentialité et de respect du RGPD. Depuis deux ans, la signature électronique des décisions est utilisée par les greffiers et les juges consulaires. Une décision "nativement" signée de façon électronique permet de réutiliser les informations contenues dans le document directement au format digital sans passer par l'étape de reconnaissance des caractères (dit OCR).

L'open data, qui a commencé en septembre 2021 avec les décisions du Conseil d'État et de la Cour de cassation, est appelé à monter en puissance. Depuis le début de l'open data, près de 800 000 décisions ont été rendues disponibles via les plateformes open data de ces deux institutions. On estime à 100 000 à 150 000 le nombre de décisions inédites qui n'auraient pas été rendues disponibles sans ces nouveaux flux. Cette année, 260 000 nouvelles décisions devraient s'y ajouter. En 2025, ce sera un véritable raz-de-marée avec 1,6 million de décisions de justice qui viendront alimenter ce flux.

En mars 2022, cela a été le tour des cours d'appel administratives, puis des cours d'appel en avril 2022

puis enfin celui des tribunaux administratifs en juin de la même année. En 2023 est lancé l'open data des décisions "exclusives" qui n'ont pas été diffusées par d'autres moyens jusqu'ici, dont celles des conseils prud'homains (CPH) d'ici le mois de juin. Portalis est un projet de transformation numérique de la justice en France qui a pour objectif la dématérialisation de la procédure civile depuis la saisine de la juridiction jusqu'à la notification de la décision. Mais son déploiement est compliqué et l'open data pour les CPH pourrait accuser du retard. Suivront les décisions des tribunaux de commerce, les décisions de première instance contraventionnelle et délictuelle d'ici fin 2024, enfin, les décisions des tribunaux judiciaires, des cours d'appel en matière pénale, et de la première instance criminelle d'ici fin 2025.

Le système fonctionne déjà bien pour tout ce qui touche à l'ordre administratif. Théoriquement, le calendrier est inchangé. Une expérimentation sur la publication des décisions de tribunaux judiciaires pourrait faire l'objet d'une expérimentation dès 2023 d'après les annonces faites par le garde des Sceaux le 5 janvier.

### **Le justiciable, premier bénéficiaire de l'open data**

Selon Guillaume Carrère, CEO de la société Doctrine, l'open data de ces décisions de justice ne constitue qu'une brique qui contribue à assurer une meilleure défense des justiciables. Il prend en exemple un patient victime des effets secondaires d'un traitement de radiothérapie qui ne souhaitait pas aller en justice à cause de l'aléa judiciaire. « Son avocat, notifié d'un revirement de jurisprudence en

## ➤ Les enjeux de l'accès au droit : le cas de "L'X en règle"

**Marine Lebreton et Pauline Lecointre sont deux élèves avocates, lauréates du prix TechnoDroit pour leur site Web "L'X en règle". Ce dernier fournit un accès au droit pour les actrices et acteurs de l'industrie du film X élabourée par de récents scandales impliquant viols, proxénétisme et traite d'êtres humains. Le site regroupe des informations éparpillées sur le Web pour les sensibiliser, les informer et les conseiller sur leurs droits en tant qu'entrepreneurs et qu'acteurs (consentement, demandes de dépistage de MST avant tournage, droit à l'image, droit pénal, etc.). « Tant qu'il n'y a pas de code spécifique applicable à leurs activités, cela restera assez flou, indiquent les élèves avocates qui insistent aussi sur l'aspect préventif de la démarche. Leur fournir ces informations devrait les aider à ester en justice le cas échéant. L'industrie pornographique reste très opaque car elle n'est régie par aucune règle. Il y a un vrai besoin de régulation. C'est un sujet qui déchaîne les passions et suscite des prises de position très tranchées, que ce soit du côté des pouvoirs publics ou des acteurs de la filière. »**

sa faveur, qui avait enregistré une alerte concernant ce sujet sur la plateforme, a pu en être averti. Il en a informé son client, qui a alors décidé de faire valoir ses droits devant un tribunal. »

La donnée en soi n'a pas de valeur. Ce qui compte, c'est son usage par les professionnels du droit. L'open data est un outil facilitateur de l'intelligence juridique. Il donne au juriste une vue circulaire de l'information lui permettant de mieux défendre le justiciable, particulier ou personne morale. Par exemple, les travaux parlementaires sont des mines d'information sous-utilisées. Aujourd'hui, vous pouvez remonter à l'intention du législateur en un clic pour comprendre les origines d'un changement législatif et adapter votre stratégie juridique. C'est l'objectif ambitieux poursuivi par les plateformes d'intelligence juridique : bâtir une cartographie exhaustive de tous les contenus légaux. C'est un défi technique majeur car, même aidé par l'IA, il faut faire face à la diversité des contenus juridiques, tant sur la forme que sur le nombre, ainsi qu'à l'éparpillement des sources. C'est un travail colossal de traitement de la donnée pour permettre à la fin au professionnel du droit de naviguer facilement dans le corpus juridique.

Autre exemple, le registre des bénéficiaires, créé en août 2017 en France, poursuit un double objectif : permettre d'identifier les actionnaires de contrôle des entités économiques et lutter contre le blanchiment de capitaux. En France, l'inscription est obligatoire au-delà d'un seuil de 25 % des droits de vote ou du capital ou, à défaut d'identification par ces biais, quand il y a un contrôle effectif exercé via la désignation du représentant légal. Les informations liées au registre des bénéficiaires est accessible :

- aux autorités habilitées (Tracfin, Agence française anticorruption (AFA), magistrats...) qui peuvent consulter l'intégralité des données.
- au grand public qui a un accès plus limité.

En novembre dernier, la Cour européenne de justice a tranché : ce registre ne peut pas faire l'objet d'une diffusion large à toute personne. Il faut qu'il y ait un "intérêt légitime" selon les magistrats de l'UE. Problème : cette notion n'est pas définie en droit. Certains États membres (Pays-Bas, Irlande, Malte, Chypre, Allemagne, Belgique, Autriche et Luxembourg) ont fermé leur registre, de peur de ne plus être en conformité avec la justice européenne. Il y a aussi une problématique de conformité au RGPD.

Open data et API font bon ménage. « Une API est un outil qui permet de transférer de la donnée entre logiciels métiers et de recevoir en retour de

la donnée structurée de la part de ces logiciels », explique Cyril Murie, directeur de l'Innovation à la Chambre nationale des commissaires de justice (CNCJ) qui travaille sur les API depuis une quinzaine d'années. L'introduction des API représente un axe fort de l'évolution du métier de commissaire de justice. Elle a notamment débuté par le recouvrement d'impayés pour les grands donneurs d'ordres qui, de leurs propres plateformes logicielles, peuvent transmettre leurs impayés pour traitement. Pour les entreprises, les API offrent un vrai gain de temps et de coûts. « En facilitant notre saisine et les remontées d'informations ultérieures, les API



permettent de faire des économies en matière de gestion de dossiers, que ce soit du côté du donneur d'ordres ou du commissaire de justice », indique-t-il.

### Les incroyables avancées de l'IA

On peut distinguer trois grands types d'IA :

- l'intelligence artificielle spécialisée (ANI),
- l'intelligence artificielle proche de l'humain (AGI),
- la super intelligence artificielle très supérieure à l'humain (ASI).

« En tant que commissaires de justice, nous utilisons l'ANI pour prendre des décisions en cas de sinistres, indique Cyril Murie. Jusqu'à présent,

nous avons recours à des experts ayant une connaissance approfondie du sujet. Mais avec leur départ progressif à la retraite, il y a une attrition de l'expertise dans ce domaine. Nous nous basons sur l'ANI pour nous aider dans la prise de décision. Ce n'est ni une révolution, ni la panacée non plus. »

En revanche, l'AGI est un vrai bond en avant pour le professionnel qui cite ChatGBT, agent conversationnel utilisant l'IA spécialisé dans le dialogue et développé par OpenAI. « Je l'utilise au quotidien, cela a changé ma façon de travailler, déclare Cyril Murie. Je peux poser une question technique sur un sujet juridique. Par exemple, ChatGBT est capable de recommander une phase amiable en cas de litige avec un voisin, si une branche de mon arbre dépasse dans son jardin. »

L'expert cite aussi le cas de DoNotPay, chatbot juridique fondé par l'entrepreneur Joshua Browder. Le chatbot a été conçu à l'origine pour contester les tickets de stationnement, mais s'est étendu pour inclure d'autres services. L'objectif est d'uniformiser les règles du jeu et de rendre les informations juridiques et l'auto-assistance accessibles à tous. Lors d'une démonstration, son IA a reproduit la voix d'une personne et a appelé la banque de cette personne afin de négocier le remboursement des frais bancaires, sans que le conseiller bancaire s'aperçoive qu'il ne parlait pas à un humain. « Morale de l'histoire : la seule façon de garantir que l'on parle à la bonne personne est de se rencontrer en face à face car, avec les deep fake et les AI, le contrôle d'identité sera complexe », conclut Cyril Murie.

Les décisions de justice seront-elles bientôt rédigées par une IA ? Pour Cyril Murie, il y a encore de la marge pour la profession, mais il faut en tenir compte. L'IA pose la question de la standardisation et de la possibilité d'une décision pré-dite. Thomas Denfer indique qu'avec Infogreffe, des tests ont été menés pendant trois ans sur un panel de sociétés en difficulté. Le dispositif à base d'IA qui a été utilisé a permis de prédire avec un degré de fiabilité très élevé (97 %) quelles sociétés seraient en procédure collective au bout du compte. Cette expérimentation a permis de bâtir un outil prédictif mis à la disposition gratuitement des entrepreneurs via leur identité numérique sur [www.monidenum.fr](http://www.monidenum.fr). « Les bénéfices de l'IA ne doivent cependant pas empêcher le juriste de faire usage de son savoir, au contraire, et d'appliquer les bons critères de pondération en toutes matières », conclut le président du CNGTC. ■



# L'innovation au service des acteurs du droit

| par Coralie Tsatsanis

**Partir avec une idée à travailler dès la fin de la conférence, une promesse faite aux participants de l'atelier animé par Stéphane Baller, avocat of counsel De Gaulle Fleurance, et une réalité grâce aux panélistes Cécile Russeil (Ubisoft), Julie Thompson (FTI Consulting), Astrid Mignon Colombet (August et Debouzy), Stéphanie Prunier (Havas Legal Litigation) et Cyril Godet (Dilitrust).**



Face à une transition digitale toujours plus concrète, le juriste de demain est déjà celui d'aujourd'hui. Par sa nécessaire maîtrise des nouvelles technologies et des outils d'analyse de données, le juriste devient un acteur de la stratégie de l'entreprise, profondément ancré dans la pratique et capable de mettre en perspective le projet de l'entreprise avec son environnement juridique pour apporter de la valeur et un avantage concurrentiel.

Cette capacité doit être traduite dans la gouvernance de l'entreprise, pour dépasser la combinaison stratégie juridique et stratégie globale de l'entreprise, et avoir un impact concret sur celle-ci. Intégrer au sein des processus de décision (Comex) le directeur juridique au-delà du droit pour parler business, c'est transformer la culture de l'entreprise.

Pour y parvenir, il est pertinent d'adopter une

approche innovante, que ce soit en termes d'outils, mais aussi de culture, de philosophie et de pratiques, et d'intégrer l'innovation dans la direction juridique. Cette démarche au plus près des enjeux opérationnels de l'entreprise innovante, combinée au recours systématique de l'analyse des risques, permet une intervention ciblant les enjeux forts et impactant la stratégie de l'entreprise.

Ce changement implique une remise en question sur la façon de travailler du juriste car il demande, de manière contre-intuitive pour un juriste, un partage du droit avec les opérationnels pour gagner en agilité et en collaboration, quitte à perdre une partie de son contrôle sur son environnement tout en restant exigeant ; la perfection n'est pas toujours créatrice de valeur. Intégrer des profils qui sont experts de l'innovation pour hybrider les compétences des juristes avec du design, de la programmation, de la

gestion de projet... contribue aussi à ce changement et à cette ouverture vers l'entreprise.

Une alternative pour la partie digitale notamment : les Legal Ops pour aider les juristes à tenir la cadence de l'innovation incrémentale et apporter de nouveaux savoir-faire à budget raisonnable en travaillant dans l'ordre la suite *People Process Tech Data*, en formalisant les besoins de l'entreprise, son organisation, sa maturité technologique pour in fine considérer la data et savoir pour quoi faire !

Et pour bouger les lignes, pourquoi les juristes ne pousseraient pas la mise en place de *shadow comex* pour capitaliser sur la mixité de générations, former les juristes, les préparer à comprendre l'entreprise, à participer au pouvoir !

### **IA, blockchain et legal design comme outils de confort juridique ?**

L'IA et, de manière générale, les outils d'apprentissage, tels que le machine learning sont à même d'aider le juriste, à travers l'automatisation de certaines tâches ou l'analyse sémantique. Loin d'être des concurrents, ils complètent le travail du juriste, comme on le constate aux États-Unis. Ils absorbent une information exhaustive en un temps record pour l'analyser, le juriste étant concentré sur la question posée et, suivant la réponse, sur la possibilité de reformuler la question afin d'améliorer l'analyse. L'étude de la sinistralité des contrats signés par une IA bien éduquée permet ainsi d'alerter sur l'évolution possible des clauses à risque. Si l'outil est éthique, performant et efficace, le juriste peut agir plus efficacement et se focaliser sur des missions à haute valeur ajoutée, la machine veille sur le reste.

La blockchain comme l'*e-discovery* permettent déjà dans le milieu financier américain de gérer certaines questions de compliance et d'observer les comportements pour détecter les risques de délinquance, fiabiliser les modes de preuve des opérations, Microsoft allant jusqu'à proposer des solutions d'entraînement à base d'IA pour surveiller les mots dangereux ; ces technologies devraient arriver en France dans deux à cinq ans, alors préparons-nous !

L'IA peut aussi être utilisée par le juriste pour développer avec les opérationnels des outils qui permettront d'avoir un impact en termes de responsabilité sociétale. Dans le métier du jeu en ligne par exemple, il est extrêmement important afin de favoriser la modération sur cette plateforme sociale que constitue un jeu vidéo. Une utilisation

pertinente de l'IA permettra de détecter et prévenir les comportements toxiques, mais aussi de les corriger, puisque les joueurs n'ont pas de limites dans les comportements déviants. Cela peut donc s'ajouter à la modération humaine préexistante et en optimiser la performance grâce à la réaction immédiate face à un comportement à risque, avant toute parole prononcée, y compris codée, en le stoppant instantanément, voire en le corrigeant en temps réel. C'est la même logique utilisée pour surveiller une salle de marché d'établissement financier !

L'IA doit cependant être en mesure d'apprendre efficacement grâce à une collecte continue de datas. En effet, elle doit évoluer au rythme de la créativité des individus, qui redoublent d'ingéniosité pour la contourner. La définition des *dark patterns* est du côté de l'humain, de son jugement, et la surveillance le rôle de la machine de sa disponibilité et de l'absence de lassitude à réaliser des tâches répétitives à grande vitesse.

L'IA combinée au *legal design* et au langage clair permettent ainsi au juriste de dépasser la sécurité juridique pour construire, avec les opérationnels, une transparence propice à une relation de confiance avec le consommateur, pour faire adopter des principes vertueux et tout à fait clair.

### **Les crises anticipées : nouvelle ère de jeu des juristes ?**

Il existe aujourd'hui une recrudescence des crises réputationnelles bien au-delà du droit. L'innovation pour ces questions et pour les juristes ne doit pas uniquement intégrer les nouvelles technologies, mais également les changements de comportement. Changer la façon de penser, pour

**« Capitaliser sur la mixité de générations, former les juristes, les préparer à comprendre l'entreprise, à participer au pouvoir ! »**

## Réenchantez votre direction juridique avec la suite **DiliTrust Governance**

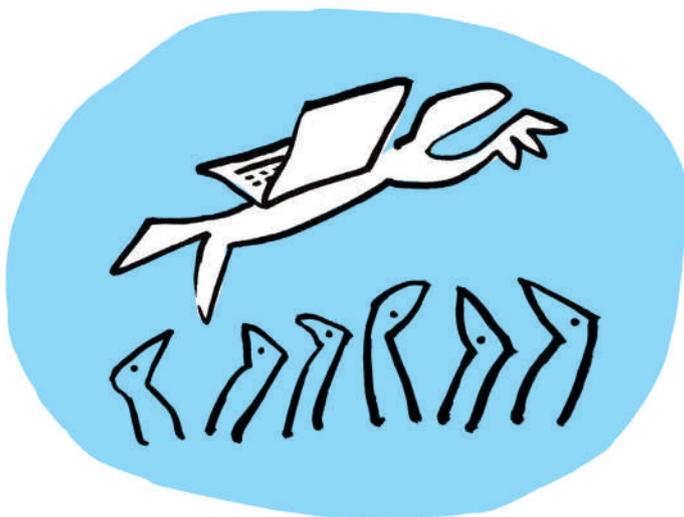
DiliTrust propose sa suite logicielle DiliTrust Governance comprenant 5 modules complémentaires pour automatiser les processus des directions juridiques ainsi que des organes de gouvernance. La suite DiliTrust Governance est accessible via un portail sécurisé et disponible sur abonnement.



77 Esplanade du Général de Gaulle, Tour Opus 12,  
92081 Paris La Défense - France

+33 (0) 1 42 91 92 00 | [contact-fr@dilitrust.com](mailto:contact-fr@dilitrust.com) | [www.dilitrust.com](http://www.dilitrust.com)

## ÉVAL T I E R S



Éval'Tiers, une solution SaaS pour répondre aux obligations légales de connaissance du tiers : évaluation des tiers dans le cadre de Sapin 2, LCBT-FT, devoir de vigilance, obligation de vigilance, ESG/CSRD. L'outil digitalise votre politique d'évaluation des tiers et s'inscrit dans votre processus d'*on boarding* du tiers, par questionnaires fournis par défaut et modifiables, par *screening* de bases de données.

ensuite changer la façon d'agir des opérationnels. Et comme 90% des crises rencontrées par les entreprises sont prévisibles développer les outils pour les anticiper, et donc les identifier pour les éviter.

Ce défi nécessite donc une cartographie des risques à la fois précise et globale au-delà du droit : tout finit en conflit et en responsabilité ! Cependant, la culture d'entreprise actuelle est trop cloisonnée pour permettre un partage de l'information fluide et, donc, une juste identification de tous les risques. La culture de la confidentialité au sein des directions juridiques qui, par construction, couvrent l'ensemble de l'entreprise, doit évoluer afin de permettre l'identification de tous les risques intrinsèques aux deux critères chryso-gènes majeurs : l'aléa juridique et la notoriété médiatique.

Le juriste, comme pour les questions de RSE, peut être cet acteur de partage d'une information confidentielle maîtrisée, mais aussi travailler sur les comportements, investir sur la compréhension et l'effectivité des plans de gestion de crise pour augmenter la culture juridique de l'entreprise. Et dans une époque où le *body langage* est plus important que le contenu, le juriste doit savoir libérer du temps occupé par des tâches juridiques sans valeur ajoutée et investir sur ces techniques de management de crise pour être au cœur de la stratégie.

### **La justice négociée : un nouveau rapport au droit... et aux juristes ?**

La justice négociée, cette manière de punir autrement, est toujours très contestée aujourd'hui

(américaine, pour de grandes entreprises, pas de condamnation) et pourtant, paradoxalement, se démocratise de plus en plus avec un objectif : agir pour faire changer l'entreprise vers plus de transparence, plus que la sanctionner.

Face à la digitalisation des modes de vie et le recours croissant aux IA, l'aspect non-réductible du système de justice négociée touche à la part humaine des comportements, et préserve les relations réelles entre acteurs du droit.

Comme les contrats n'ont pas tous l'obligation d'être parfaits, toute infraction pénale ne doit pas faire l'objet d'une décision de justice ! La convention judiciaire d'intérêt général (CGIP) est une décision publique rendue au nom du peuple français, publiée sur Internet, accompagnée d'un communiqué de presse à l'issue d'un processus de collaboration confidentielle qui permet le débat et la recherche de solutions construites ensemble pour préserver l'avenir. Une alternative à la médiation secrète ou au procès public, et pour les juristes une zone de haute valeur ajoutée à faible technicité, qui remet l'humain au centre du jeu pour réaliser cette analyse des risques réputationnels, financiers, juridiques, judiciaires autour du fait infractionnel : le juriste au cœur de la valeur ! ■

## **➤ Un conseil pour demain ?**

« Rendez à l'université le temps qu'elle vous a offert pour construire votre futur en venant partager vos expériences avec les étudiants ! », pour Stéphane Baller, avocat of *counsel* chez *De Gaulle Fleurance*.

« Recrutez des Legal Ops », pour Cyril Godet, Head of Legal Expertises & Alliances de Dilitrust.

« Faites la cartographie des risques de l'entreprise à la direction juridique, elle est confidentielle ! », pour Stéphanie Prunier, partner chez Havas Legal Litigation.

« *Data is law now!* Investissez dans la connaissance de votre data avant que les régulateurs s'y intéressent pour vous », pour Julie Thompson, senior *director development* EMEA chez FTI Consulting.

« S'autoriser à pratiquer le droit différemment, s'entourer d'experts pluridisciplinaires, aller hors les murs de l'entreprise pour innover avec le droit et contribuer à l'intérêt sociétal de l'entreprise », pour Cécile Russeil, *chief legal officer* chez Ubisoft Entertainment.

# Transformations de la société, un stress test pour les acteurs du droit

| par Emmanuelle Serrano

**Quel positionnement adopter pour les professionnels du droit face aux défis sociétaux, environnementaux et démocratiques qui se présentent ? C'est à cette question à laquelle les intervenants de la plénière de clôture ont tenté d'apporter des réponses.**

Premier constat dressé : les relations sociales sont de plus en plus judiciairisées. François Molins, procureur général près de la Cour de cassation, a évoqué le rôle de la Cour de cassation au travers de la thématique de la jurisprudence. « Préciser la signification de la règle de droit et pallier le silence de la loi sans pour autant chercher à se substituer au législateur est une obligation pour la Cour de cassation », a-t-il souligné.

## **Le rôle du juge dans la fabrique du droit**

Les domaines d'intervention du juge se sont beaucoup développés, notamment dans la sphère privée, l'économie, la bioéthique, la santé, l'environnement et le droit social, pour ne citer que quelques exemples. L'environnement a changé aussi, sur fond de mondialisation et de multiplication des différents types de normes nationales et internationales, ce qui ne permet plus de représenter le système juridique sous la forme d'un ordre clos parfaitement ordonné. Cela exige du juge qu'il construise l'articulation nécessaire entre des règles multiples et intriquées, l'amenant à devenir un instrument de coproduction du droit.

Par sa jurisprudence, la Cour de cassation concourt à la construction passive de principes directeurs et d'un ordre juridique qui doit donner une cohérence minimale à des règles de droit devenues foisonnantes. Elle assure la mise en œuvre d'un ordre juridique dans lequel tous, y compris l'État, sont soumis au principe de légalité. La protection

que la Cour de cassation doit assurer est fondamentale pour le maintien de l'État de droit.

La crise sanitaire a mis en lumière la place centrale du juge et son rôle de gardien des libertés. « Dans un contexte de mesures restrictives de libertés majeures et durables, on a vu que le rôle du juge devenait plus que jamais essentiel », souligne François Molins. Quand il s'est agi de statuer sur des questions de principe comme des prolongations de droit de détention provisoire, la Cour de cassation a pris une position à l'opposé de celle du gouvernement et du Conseil d'État. Néanmoins, si le juge a pour mission d'interpréter la loi, il ne peut pas tout faire (cf. l'affaire Sarah Halimi). « En matière de droit pénal, il y a un principe majeur : celui de l'interprétation stricte de la loi pénale », indique le magistrat.

## **Ne pas opposer droit national et droits internationaux**

Concernant le droit international et le droit européen, François Molins rappelle que les juridictions nationales sont amenées à adapter leurs solutions en fonction des cours européennes. La Cour de cassation doit s'assurer que la loi et son application respectent la Constitution mais aussi les normes internationales intégrées dans les lois françaises (contrôle de conventionnalité et de proportionnalité). L'intervention de l'autorité judiciaire est nécessaire à tout processus démocratique qui ne peut fonctionner sans des juges impartiaux et indépendants, dotés des pouvoirs d'interprétation des textes.

« L'influence des droits fondamentaux sur notre droit n'affaiblit pas la démocratie puisqu'elle en solidifie les fondements (ex : procédure pénale améliorée par le dialogue des juges) », selon le procureur général. Il est nécessaire d'entretenir un dialogue entre les juridictions nationales et internationales pour rechercher un équilibre qui concilie les droits nationaux et européens, mais également pour essayer de réconcilier les citoyens avec le droit de l'UE.

La judiciarisation des relations sociales contribue à alimenter les critiques contre le juge. Les attaques se sont multipliées ces derniers temps pour dénoncer un engagement des magistrats dans le champ de compétence des autres pouvoirs. « Ces attaques déstabilisent la démocratie alors que notre société n'a jamais eu autant besoin de transparence et de confiance dans ces institutions publiques et notamment dans la justice, regrette François Molins. Le défi auquel la justice fait face aujourd'hui est de maintenir la confiance dans les institutions judiciaires et de convaincre chaque citoyen de la prééminence du droit et que ce dernier reste et restera la meilleure arme contre l'arbitraire, l'autocratie ou la tyrannie. » Néanmoins, il serait bon de réfléchir à l'évolution de la création de la norme en France, à la légitimité de cette création et à celle du juge dans cette création (cf. rapport de la Commission "Cour de cassation 2030"). Pour restaurer la confiance, il est indispensable de renforcer un certain nombre de garanties statutaires. L'autorité judiciaire se trouve prise en étau : « on l'accuse d'être un danger pour la démocratie parce qu'elle empièterait sur les pouvoirs du législateur et elle est accusée de ne pas remplir son rôle quand elle applique très strictement la loi, note François Molins. En réalité, depuis 20 ans, l'intensité de la production législative en France n'a pas cessé de croître pour une qualité de la norme déclinante. On veut légiférer sur tout pour réguler l'ensemble des comportements sociétaux, ce qui entraîne une inflation du contentieux. »

### **Le juriste, vigie et rempart de l'entreprise**

Sabine Lochmann, présidente d'Ascend, membre du collège de la HATVP (Haute autorité pour la transparence de la vie publique) et présidente d'honneur de l'AFJE rappelle, pour sa part, que « l'une des premières missions des professionnels du droit réside dans la maîtrise d'une palette de responsabilités juxtaposées et qui s'entrechoquent en permanence ». Les régions économiques s'entrecroisent également de même que les normes, réglementations, droits, principes directeurs de droit public et de droit privé. Sans compter les horizons de temps avec la nécessité de délivrer des résultats à court, moyen et long terme. Tout cela dans un contexte marqué par des défis croissants liés au changement climatique et aux menaces pesant sur la biodiversité.

Les dirigeants doivent répondre à des impératifs de rentabilité mais aussi déployer une gouvernance 4.0 intégrant des critères extra-financiers. « S'ils ne sont pas bien appréhendés, ces risques peuvent impacter la performance globale de l'entreprise, a fortiori dans un contexte de polycrises, complète Sabine Lochmann. Les juristes, formés pour avoir une pensée globale, systémique et spécifique, ont un rôle fondamental à jouer aux côtés des dirigeants pour construire le monde de demain. Il leur appartient de protéger la personne morale de l'entreprise grâce à leur expertise. »

Les juristes sont amenés par exemple à prendre une part active dans la construction des outils juridiques utilisés pour bâtir et déployer des plans de transformation, notamment liés aux enjeux de transition énergétique. Les financements de ces plans se font sur la base d'une évaluation des risques extra-financiers des entreprises. Leur accompagnement est donc essentiel en la matière (ex : directive CSRD).

De même, le juriste contribue à construire la norme et la soft law en remplissant un rôle pivot dans les différents dialogues menés avec les instances de représentation



**« Les juristes, formés pour avoir une pensée globale, systémique et spécifique, ont un rôle fondamental à jouer aux côtés des dirigeants pour construire le monde de demain. »**

**Sabine Lochmann,**  
présidente d'Ascend et présidente d'honneur de l'AFJE



**« Depuis 20 ans, l'intensité de la production législative en France n'a pas cessé de croître pour une qualité de la norme déclinante. »**

**François Molins,**  
procureur général près de la Cour de cassation

du personnel, les organisations professionnelles, l'État, etc. Leur rôle est aussi de transmettre le droit et de faciliter l'acculturation au droit des dirigeants. La multiplication des crises nécessite aussi de leur part de savoir mettre à jour leur boîte à outils (élimination des clauses inutiles) et de vérifier la cohérence entre les engagements pris par l'entreprise et son action effective (limitation des risques pris).

#### **Gérer un moment de bascule**

Pour Alexandre Menais, directeur juridique de L'Oréal, « nous traversons une période de transition délicate à gérer. Avec le progrès technologique, tout est allé de plus en plus vite et cela complique la gestion du temps long et du temps court au sein des organisations auxquelles on demande de rendre des comptes. »

La souveraineté est un concept central qui est revenu en force sur le devant de la scène internationale, que cela soit sous la forme du protectionnisme (automobile, sem-conducteurs) et de la gouvernance de la data ou bien de l'affrontement de blocs régionaux (Asie, États-Unis, Europe). « Les directions juridiques doivent mener une réflexion sur cette globalisation et la possibilité d'attaques entre États mais aussi au sein même des États, ce que le droit international n'a pas prévu », confie Alexandre Menais.

Autre sujet abordé par le directeur juridique : le numérique et plus spécifiquement la connectivité qui rapproche de plus en plus le pouvoir des citoyens et pose la question de la démocratie dans l'entreprise. Comment répondre à ce besoin

de démocratie dans l'entreprise (ex : création de collectifs de salariés) ? « C'est un sujet dont les juristes doivent se saisir aussi car en dehors du cadre du dialogue social organisé, la liberté de parole de tout à chacun peut avoir des répercussions sur l'image de la société, insiste Alexandre Menais. Les neurosciences se développent rapidement, favorisant l'émergence d'un "neuro-droit". Que va-t-on faire de toutes les données qui sont capturées à partir du cerveau humain ? » Le directeur juridique souligne par ailleurs l'essor du droit de la nature (ex : une rivière a des droits maintenant) à côté des droits humains. « Il faut néanmoins prendre garde à ne pas recloisonner, alors qu'on prétend au contraire décloisonner le droit, met-il en garde. Tous ces sujets prospectifs, les directeurs juridiques ont la responsabilité de les porter au sein de leurs entreprises. »

#### **Deux réflexes essentiels : humilité et réflexivité**

Pour Vasile Rotaru, rédacteur en chef de la Revue européenne du droit, le travail des juristes est consubstantiel à bien des défis sociétaux. « Nous n'avons plus le choix, résume-t-il. Pour autant, les juristes ne sont pas des décideurs politiques et le droit ne peut pas tout faire. On pense souvent que si l'on traduit les problèmes sociétaux dans un langage juridique neutre, on va contribuer à les résoudre. »

Le droit sert souvent à l'ingénierie sociétale et on place en lui un espoir d'apaisement. Cela va même jusqu'à une sorte de délégation involontaire de la décision politique au juriste car le politique n'assume pas les coûts induits par les solutions de remédiation aux problèmes (changement climatique, inégalités). Les entreprises sont incluses dans une sphère de gouvernance élargie où elles sont tenues d'honorer certaines obligations et responsabilités. Il faut de l'humilité pour gérer cette question. Toutes les solutions ne viennent pas que du droit mais aussi d'autres disciplines connexes (économie, philosophie, etc.). Un certain degré de réflexivité est également nécessaire de la part des juristes qui doivent être prêts à faire une sorte de navette entre les entreprises et la société.

#### **Prendre la parole : un devoir**

Thomas Clay, associé-gérant de Clay Arbitration, professeur à l'École de droit de la Sorbonne et avocat au barreau de Paris, évoque la place du juriste dans la société et plus particulièrement celle des universitaires juristes dans la cité de façon générale. « Leur influence dans la cité est à peu près nulle mais elle est bien réelle dans les couloirs de la cité (ministères, cabinets), déclare-t-il sous forme de

boutade. Ils sont absents des grands débats sociétaux, contrairement à leurs collègues d'autres disciplines comme les biologistes ou les démographes. Pourtant, leur indépendance est constitutionnellement garantie et une prise de parole publique ne représente pas de risque pour eux. Cette liberté nous avons le devoir d'en user pour parler du droit mais aussi de la société. Le droit est partout et nous ne sommes nulle part. »

Thomas Clay ajoute : « un étudiant sur quatre en Île-de-France est un étudiant en droit. Les universitaires juristes doivent faire un effort pour vulgariser leur propos, abandonner le jargon technique et s'adapter aux formats courts des médias. Il faut accepter d'être challengé sur un plateau TV, ce qui arrive rarement dans un amphithéâtre. » Paradoxalement, les professeurs de droit sont très présents dans les cercles de pouvoir, comme le précédent quinquennat l'a montré (plusieurs ministres, hauts fonctionnaires, parlementaires) et ils participent aussi à la rédaction des lois et décrets, un exercice particulièrement intéressant avec une véritable influence sur la norme. « Imposons-nous ! », invite-t-il.

Stéphanie Fougou, secrétaire générale de Technicolor et présidente d'honneur de l'AFJE estime que « le monde du droit est pris dans un mouvement associant digitalisation intense et compétitivité internationale féroce sur fond de transition écologique. La 4<sup>e</sup> édition du Grenelle du Droit a montré que la culture juridique était à diffuser dès le plus jeune âge et que les juristes devaient cultiver leur capacité d'étonnement et de questionnement ». Le monde du droit doit aussi s'interroger sur sa place et son poids dans l'entreprise et dans la société civile. Les entreprises et les citoyens sont en proie à des inquiétudes sur de nombreux sujets : sécurité, risques économiques, santé et environnement, cybersécurité... « Le Grenelle permet de discuter ensemble des actions à mener pour avoir un système judiciaire qui fonctionne mieux et qui réponde plus efficacement aux attentes des citoyens et des entreprises, conclut-elle. Un écosystème juridique représentatif de la diversité de nos professions est en mesure de peser de façon collective dans le débat public. » ■



# Intelligence artificielle : le possible et le nécessaire

| Par Bruno Mathis

**Le battage médiatique autour de ChatGPT nous rappelle les extraordinaires opportunités de l'intelligence artificielle tout autant que ses risques.**

Oui, l'intelligence artificielle ouvre un champ d'opportunités presque infini, car les modèles d'apprentissage automatique du texte ont récemment connu des avancées décisives, dans la foulée des modèles de traitement de l'image, qui ont permis notamment la voiture autonome. En 2018, au sommet international sur l'intelligence artificielle, la chercheuse Noriko Araï se demandait si une IA pouvait entrer à l'université. Cinq ans après, deux autres scientifiques essaient de lui faire passer l'examen du barreau (*GPT Takes the Bar Exam*) : le niveau n'y est pas encore, mais il progresse.

Des risques, aussi, car ces avancées sont aussi le vecteur de manipulations. Il n'y a pas si longtemps, on évoquait les deepfakes, ces images ou vidéos aussi fausses que réalistes. À l'université, les enseignants seraient déjà confrontés aux copies frauduleuses d'étudiants faisant écrire leur dissertation par ChatGPT.

Cette utilisation spectaculaire de l'intelligence artificielle, la génération de langage naturel (en anglais NLG), est fondée sur l'aptitude de la machine à restituer de l'information à partir d'un volume de connaissances qui excède la capacité du cerveau humain. Elle nous rappelle cette autre expérience, conduite par IBM dans un jeu télévisé, Jeopardy!, en 2011, où la machine brillait par son érudition. Douze ans plus tard, cette expérience n'a cependant pas révolutionné l'entreprise. Si l'intelligence artificielle a ce pouvoir de saisir l'imagination, en faire des cas d'usage pertinents et rentables pour l'entreprise est déjà moins simple.

Tout d'abord, les applications les plus impressionnantes de l'apprentissage automatique (*machine-learning*) du

texte, comme la traduction automatique, ou l'auto-complétion d'une saisie dans un moteur de recherche, portent sur des volumes énormes de données publiquement disponibles. Autrement dit, la recette de leur succès n'est pas issue d'une compréhension du texte, mais d'un calcul statistique. L'auto-complétion ne corrige une faute d'accord non pas par connaissance des règles grammaticales, mais parce que la syntaxe correcte est la plus fréquente.

Si les données publiquement disponibles suffisaient à fonder des cas d'usage pour les entreprises, aucune n'en tirerait d'avantage compétitif. Les entreprises doivent le plus souvent construire des modèles d'apprentissage incluant des données produites en interne, notamment des données personnelles et des données couvertes par le secret professionnel. Elles doivent être vigilantes quant à la qualité attendue, car le volume de données propriétaires utilisables dans tout apprentissage sera toujours incomparablement plus réduit que le volume de données publiques. Constituer un jeu d'apprentissage avec des données propriétaires peut ainsi ouvrir un enjeu de représentativité des données, lequel ne se pose pas pour des données publiques. Elles doivent l'être aussi dans le calcul du retour sur investissement dans l'IA. Par exemple, s'il est possible d'utiliser la NLG, à la façon de ChatGPT, pour fabriquer des courriers plus individualisés aux clients, encore faut-il que cela dégage de la valeur ajoutée par rapport à des courriers construits à partir de lettres-types. Une autre utilisation possible de la NLG est l'assistance conversationnelle en ligne. Les premiers outils sont apparus il y a une dizaine d'années dans la section Service Après-Vente des portails d'entreprise,

mais la plupart se contentaient de reconnaître des mots-clés et n'ont pas rempli leurs promesses.

Entre l'avancée scientifique et la mise au point d'une application répondant à un besoin, il y a loin de la coupe aux lèvres. Par exemple, dans certains secteurs de la justice, ChatGPT pourrait théoriquement fabriquer automatiquement des décisions de justice. Toutefois, cela supposerait de récupérer les données de l'affaire, identifier le sujet (ici, la matière du droit), orienter vers le rédacteur concerné, reconstituer un contexte (les circonstances de l'affaire et la procédure déjà engagée), articuler l'information rassemblée (des références juridiques) pour préparer un raisonnement, respecter un formalisme (le code de procédure). La rédaction est le plus souvent le résultat d'interactions. La dissertation, même si bien simulée par ChatGPT, est une tâche unique exercée sur des données publiques, fondée sur des probabilités d'emploi de termes. À considérer même que l'écriture d'un mémoire d'avocat se rapproche davantage d'un tel exercice, encore faudrait-il soumettre l'IA à un apprentissage préalable de ses mémoires antérieurs si l'avocat veut y retrouver sa "patte".

### **Veiller, expérimenter, documenter**

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, sa direction juridique ne peut se désintéresser du sujet. Elle doit être sur la brèche d'abord parce que l'IA peut être à l'origine d'un contentieux, notamment à la suite d'une fraude, externe ou interne. L'une des applications de l'IA susceptible d'intéresser une direction juridique est donc la détection de faux en écriture... écrits par l'IA. D'autres cas d'usage intéressent directement la direction juridique dans son activité : pseudonymisation de documents à titre de mesure de protection des données personnelles ; classement thématique de la documentation juridique, jurisprudentielle ou contractuelle ; détection de clauses contractuelles à réexaminer... Il faut expérimenter !

Une veille réglementaire de l'IA est aussi nécessaire. Le projet de règlement européen sur l'intelligence

artificielle (AI Act) en est à sa deuxième mouture et est encore en cours de négociation. Les organismes de normalisation européens CEN et CENELEC démarrent l'élaboration de normes techniques pour ce domaine. En septembre dernier, la Commission européenne a émis une proposition de directive relative à la responsabilité du fait des produits défectueux et une autre relative à l'adaptation des règles en matière de responsabilité civile extracontractuelle au domaine de l'intelligence artificielle.

Certains des points saillants de ces textes soulèvent des interrogations fortes. Par exemple, le principe d'une liste exhaustive des systèmes d'IA à hauts risques suscite de fortes oppositions. L'obligation d'évaluer les risques incombe pour le moment au seul fournisseur, alors qu'il ne peut pas présumer les usages qu'en fera l'utilisateur ; ce dernier pourrait donc se voir imposer aussi des obligations. Quoi qu'il en soit, il est de bonne politique de commencer à cartographier les éventuels projets en interne. Quel rôle y joue l'entreprise au sens du règlement ? Quels sont les algorithmes utilisés et sont-ils soumis à des droits de propriété intellectuelle ? Quels sont les volume et représentativité statistique du jeu de données d'apprentissage utilisé ? Qui fait quoi dans l'entreprise dans le cycle de mise au point du modèle et quelles métriques d'assurance-qualité ont-elles été définies ? Bref, il faut documenter.

Ce serait une erreur d'attendre que le soufflé ChatGPT retombe ou qu'une réglementation sur l'IA soit adoptée : il y a de quoi faire dès maintenant. ■

**« L'open data est un outil facilitateur de l'intelligence juridique. » Ce serait une erreur d'attendre que le soufflé ChatGPT retombe ou qu'une réglementation sur l'IA soit adoptée : il y a de quoi faire dès maintenant. »**



### **➤ À propos de l'auteur**

**Diplômé de l'ESCP en 1984, Bruno Mathis a développé une carrière dans l'édition de logiciels pour les marchés financiers et le conseil en management. Il a notamment accompagné des projets de système d'information au service de la conformité réglementaire d'établissements financiers. Aujourd'hui expert associé au Centre européen de droit et d'économie de l'ESSEC Business School et chercheur associé au laboratoire Chrome de l'université de Nîmes, il se consacre à la recherche sur le numérique au service du droit et de la justice.**

# Le juriste face au changement

| par Jérôme Frizzera-Mogli

« Tous les 50 ans petit changement, tous les 500 ans grand changement. Puissiez-vous vivre au temps des grands changements »<sup>1</sup>. Nous, les juristes, sommes des chanceux ! Nous vivons au temps des grands changements. Mais qu'est-ce que le changement ?

## I. Causes et conséquences du changement

Les causes sont nombreuses. Il y a une "force" - interne ou externe - qui nous appelle à changer. Santé, envie, décision judiciaire... La technologie reste l'une des causes principales ; tantôt "gadget", tantôt *hatchet*<sup>2</sup>, la technologie peut modifier "à la hache" notre travail et nos vies.

Les juristes adaptent régulièrement leurs pratiques à la technologie : Word et ses marques de révision, visioconférence, cloud, CLM, e-signature, dataroom électronique, assemblée générale virtuelle, authentification et dépôt de propriété intellectuelle par la blockchain, intelligence artificielle... L'exigence d'adaptation est - et sera - de plus de plus en rapide.

Comme le souligne Jacques-Antoine Malarewicz, dans son ouvrage *Systemique et entreprise*, « du fait des technologies, les phases de changement sont de plus en plus rapprochées, plus fortes, comme les vagues sur une digue par temps de tempête. Il y a une accélération des phases de changement, non changement. »

**Quelles conséquences ?** Retenons une seule conséquence au changement : le passage d'un état à un autre, selon la définition du Larousse. Les directions juridiques (DJ) vivent ce passage comme en atteste l'étude Wolters Kluwer 2022<sup>3</sup> où différents usages sont quantifiés au fil des ans. À titre d'exemple : ↓

	2020	2021	2022
Utilisation ALSP	68%	73%	84%
Internalisation des services juridiques	71%	76%	86%
Coopération et transparence accrues entre les cabinets d'avocats et leurs clients	80%	80%	84%

Et ce passage n'est jamais facile. Dans le cadre des activités de l'EDHEC Augmented Law Institute et de nos ateliers de transformation réalisés avec Septeo et PwC Business Legal Solutions, basés sur des benchmarks de DJ qui ont réussi leur transformation (Innovation, Ubisoft ; Agilité, Sopra Steria ; Digitalisation, Bolloré Transport & Logistics), nous constatons deux types de frein au changement.

- Les freins internes psychologiques (relevant de la personne),
- Les freins externes systémiques (relevant du système dans lequel évolue la personne).

## II. Les freins internes - psychologiques - au changement

Intéressons-nous, dans un premier temps, aux freins psychologiques internes et plus particulièrement à (A) la peur, (B) l'habitude, (C) le désir et (D) l'état d'esprit.

### A. La peur

Dans le changement, ce qui est perdu est connu, ce qui est à gagner est inconnu. Il s'agit d'un paradigme d'incertitude illustré dans l'ouvrage Qui a piqué mon fromage de Spenser Johnson ; une parabole sur le changement en entreprise où nos comportements sont caricaturés par quatre personnages : les bonhommes, Polochon et Baluchon, et les souris nommées Flair et Flèche. Face au changement, la fin du gisement de fromage, Polochon et Baluchon sont ronchons alors que Flair et Flèche sont dans l'action.

L'explication est neuronale. L'incertitude face au changement est perçue comme une menace par l'amygdale, la partie émotionnelle de notre cerceau. Celle-ci réagit et génère le stress, un comportement adaptatif de survie qui court-circuite le néocortex, le siège du rationnel. La pensée critique, le discernement, le raisonnement abstrait et déductif qui font la force du juriste sont alors pris en otage par des réactions comportementales automatiques d'attaque, de fuite ou de sidération.

### B. L'habitude

Les chercheurs en neurosciences du Massachusetts Institute of Technology (MIT), Kyle Smith et Ann Graybiel, ont montré que le cerveau sélectionne des comportements comme étant "à répéter", parce qu'étiquetés bénéfiques. Ils ont aussi mis en évidence comment ces comportements sont "encodés" en habitude, au plus profond de notre inconscient neuronal, pour générer des séquences comportementales<sup>4</sup>.

Imaginons une "habitude encodée" à un moment "t" (par exemple avant le développement massif des Legaltech et le contexte marché VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)). La bonne habitude d'hier est peut-



## ➤ À propos de l'auteur

Jérôme Frizzera-Mogli est *head of innovation* et chercheur au sein de l'EDHEC Augmented Law Institute.

être devenue, du fait du changement de contexte, une mauvaise habitude aujourd'hui. Comment en prendre conscience ? Et maintenant que la prise de conscience est faite, que faire ? En effet, nos habitudes sont puissantes et dictent notre quotidien. Ceux qui ont déjà essayé de changer d'habitude le savent parfaitement...

### C. L'état d'esprit

D'après Steven Lehmann<sup>5</sup>, les cinq principaux facteurs clés de succès dans une démarche de transformation digitale sont :

- 40 % l'état d'esprit,
- 25 % les capacités (compétences, process...),
- 20 % la technologie,
- 10 % l'organisation
- 5 % la chance.

L'état d'esprit apparaît clé. Mais comment le définir ? L'état d'esprit individuel nous semble proche du concept de culture ; cette dernière pouvant être définie comme « un ensemble de croyances cognitives et évaluatives (croyances à propos de ce qui est ou devrait être) qui sont partagées par les membres d'un même système social et transmises aux nouveaux membres »<sup>6</sup>. En d'autres termes, l'état d'esprit est la façon de voir les choses, de voir le monde.

Carole Dweck, professeure en psychologie à l'université de Stanford<sup>7</sup>, précise le lien entre changement et état d'esprit : « réussir dans le changement, c'est avant tout changer d'état d'esprit ». Changer d'état d'esprit en passant d'un état d'esprit fixe à un état d'esprit dynamique. C'est voir ce qui peut devenir, l'avenir, plus que ce qui est, qui est déjà le passé. Un contrat dérape. L'état d'esprit fixe cherchera l'erreur et le responsable. L'état d'esprit dynamique cherchera des opportunités.

<sup>1</sup> C. J.-D. Javary et P. Faure, *Le Livre des Changements - Ye King*, 2012, Albin Michel

<sup>2</sup> Hache

<sup>3</sup> *Expected changes in Legal Departments*, 2022, Wolters Kluwer

<sup>4</sup> Voir <https://mcgovern.mit.edu/2013/06/27/breaking-habits-before-they-start/>

<sup>5</sup> S. Lehmann, *Digital Jackpot: How to win the Digital gamble in a post corona world*, 2020

<sup>6</sup> In J. Delamater (ed.), *Handbook of social Psychology*, Springer Science, 2006

<sup>7</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Carol\\_Dweck](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carol_Dweck)

### D. Le désir

Un désir est le constat émotionnel d'un manque interne, d'un vide, d'une souffrance ; chercher à combler ce vide nous met en mouvement en quête de satisfaction, de plaisir. Quelques mots de Saint-Exupéry pour résumer ici l'enjeu : « quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle »<sup>8</sup>.

Pas de désir de changement, pas de changement. Tout est dit. Comment créer le désir, l'envie ? Il s'agit ici de la dynamique motivationnelle des individus dans l'équipe. Les politiques internes de ressources humaines, si elles considèrent que les désirs sont figés et homogènes, peuvent être contre-productives en matière de motivation et de gestion du changement.

### IV. Les stratégies du changement

En systémique, il y a deux types de changement :

- Le changement de type 1 qui se joue à l'intérieur du système. Par exemple, une simplification des processus dans la chaîne de valeur de la DJ, ou un accompagnement en coaching portant sur les *soft skills* (compétences comportementales) d'une personne dans l'équipe ;
- Le changement de type 2 qui porte sur le système même. Par exemple, la mise en place d'un nouvel outil Legaltech de gestion des contrats.

En conséquence, deux stratégies peuvent être menées : une stratégie "évolution" visant un changement de type 1, incrémentale, par petits pas, d'une part ; une stratégie "révolution" visant un changement de type 2, drastique, par saut.

Chaque stratégie a ses avantages et ses inconvénients : ↓

	Résistance amont	Résistance aval	Visibilité du changement	Stress	Impact
Stratégie de changement type 1	Faible	Faible	Faible	Faible	Fort à long terme (par effet domino)
Stratégie de changement type 2	Forte	Forte	Forte	Fort	Fort à court terme

### III. Les freins externes – systémiques – au changement

Dans l'approche systémique initiée dans les années 1950 par l'anthropologue Grégory Bateson, l'individu évolue dans différents systèmes dans lequel il est imbriqué comme des fils invisibles. En ce sens, le travail ne se fonde pas sur la compréhension consciente ou inconsciente de l'individu mais sur la compréhension des interactions du système, des relations.

Une des règles systémiques est basée sur l'homéostasie, du grec *hómoios* (similaire) et *estásis* (stabilité, action de se tenir debout). Tout système qui déclare vouloir changer va résister pour ne pas partager et générer des actions qui l'immobilisent à terme. C'est l'image de l'araignée qui se réfugie dans le trou d'une serrure. Tout système a un intérêt caché à ne pas changer. Ce qui explique peut-être, en France, l'inflation législative ? Et dans une organisation, dans les contextes de transformation, ce qui explique peut-être des recrutements basés sur les mêmes profils et méthodes qu'il y a dix ans ?

Le changement et son incertitude, nous l'avons vu, sont anxiogènes pour les équipes. Être un passeur, un stratège du changement pour apaiser cette angoisse est clé.

La mise en œuvre de la stratégie doit être adaptée selon ses avantages et inconvénients. Pour lever les freins au changement identifiés, il convient de maximiser l'implication des acteurs du changement, l'équipe elle-même, en apportant du sens dans les trois acceptions du terme.

**Niveau cognitif du sens**, la compréhension, le monde de l'intellect, *intelligare*, faire des liens pour expliquer. Par exemple, quel lien entre le changement proposé et la mission de la DJ ?

**Niveau affectif du sens**, l'émotion, le ressenti, le monde de l'affect. Les cinq sens donnent accès au monde et aux émotions. Comment créer l'envie dans le changement ? Ou faire peur pour hâter vers ce changement ?

**Niveau conatif du sens**, la direction, le monde de l'action. Comment changer ? Quel plan d'action allons-nous mettre en œuvre ?

Et finalement, qui peut apporter du sens, qui est "porteur de sens" dans l'équipe ? Si le management de l'équipe juridique est déterminant, nous pensons, comme indiqué dans notre livre blanc Legal Ops que le *Legal Operations Manager* ou *Officer* est une personne clé dans le changement. Plus qu'un chef de projet, c'est le véritable *transformation officer* de la DJ. Une condition : qu'elle/il soit mobilisé(e) et formé(e) à son rôle de porteur de sens dans le changement. ■

<sup>8</sup> Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 1948

# Panorama de la legaltech française

| par Carine Guicheteau

**Face au besoin croissant en outils juridiques digitaux, la legaltech semble promise à un bel avenir. Mais, est-ce pour autant un secteur dynamique et en croissance ? Coup de projecteur sur ce marché, grâce notamment à la 6<sup>e</sup> édition du baromètre Les legaltechs françaises, tendances 2022.**

En quelques années à peine, la legaltech s'est imposée dans le paysage juridique français. « Sans surprise, ce terme est apparu pour la première fois aux États-Unis dans les années 2000 avec les premières solutions digitales à destination du monde juridique, retrace Romain Delfosse, responsable Nouveaux business et Marketplaces au sein de la Banque des territoires (Groupe Caisse des Dépôts). Les géants américains tels que Rocket Lawyer et LegalZoom ont tracé la voie. En France, la legaltech est apparue environ une décennie plus tard, avec des acteurs comme LegalStart ou encore Captain Contrat. »

## Un secteur en bonne santé

Aujourd'hui, on dénombre plus de 200 legaltechs en France (voir p. 58). Cinq legaltechs ont été créées en 2022, contre 23 en 2021 et 19 en 2020, selon la 6<sup>e</sup> édition du Baromètre des Legaltechs Maddyne / Lamy Liaisons, réalisée avec le soutien de la Banque des Territoires. Ces sociétés sont fondées soit par des professionnels du droit, souvent des avocats, soit par des acteurs traditionnels du droit ou des éditeurs de logiciels. « Les praticiens du droit créent plus volontiers des outils spécialisés, par exemple sur la gestion de la conformité au RGPD ou de la propriété intellectuelle, observe Romain Delfosse. Les logiciels plus complets sont généralement mis sur le marché par des sociétés informatiques. »

La legaltech se caractérise par une large diversité de l'offre de service : digitalisation des processus métier, accès à l'information juridique, gestion des actifs immatériels, conformité au RGPD, plateforme de médiation et d'arbitrage...

« Dans l'univers de la tech, le marché de la legaltech

est atypique, reconnaît Romain Delfosse. Par exemple, en comparaison avec d'autres secteurs de la tech, les acteurs de la legaltech réalisent des levées de fonds de moindre importance. Ils sont confrontés à des problématiques et à des obstacles très spécifiques. Leurs outils ne sont bien souvent pas, peu ou longs à exporter dans d'autres pays, où la législation et les métiers du droit peuvent être différents. Or, la capacité à se développer à l'étranger est un critère de premier plan pour les fonds d'investissement. Néanmoins, le secteur est dynamique, les perspectives de développement et de création d'emplois sont bonnes, le chiffre d'affaires moyen est en augmentation. » En effet,



**« La concentration est une étape normale au fur et à mesure que le secteur de la legaltech gagne en maturité et en ancienneté »**

## Romain Delfosse,

responsable Nouveaux business et Marketplaces au sein de la Banque des territoires (Groupe Caisse des Dépôts).

15 % des start-up génèrent un chiffre d'affaires compris entre un et 30 M€, un montant qui a triplé par rapport à l'année dernière, selon le baromètre 2022. Par ailleurs, près de deux legaltechs sur cinq affirment être rentables.

**Un secteur en mutation**

Néanmoins, 8 % des entrepreneurs de la legaltech comptent jeter l'éponge et aimeraient céder leur entreprise. En outre, l'heure est à la consolidation. En septembre, Septeo, éditeur de solutions logicielles dédiées aux professionnels du droit, a renforcé son offre à destination des commissaires de justice, en 2022, en rachetant successivement deux logiciels dédiés, à savoir Intelligent Software et SoftOuest. Autre opération ayant marqué l'année dernière : le rachat d'Hyperlex, spécialiste de la gestion des contrats, par DiliTrust, éditeur de logiciels, spécialisé en solutions de gouvernance et de gestion des données juridiques sensibles, en juillet 2022. Le baromètre dresse le constat que la part des entreprises qui ont conclu ou ayant prévu de conclure un partenariat augmente (81 % des legaltechs). 6 % des sondés ont acquis ou sont en cours d'acquisition d'une société, française ou non. « La concentration est une étape normale au fur et à mesure que le secteur gagne en maturité et en ancienneté, signale Romain Delfosse. Les plus faibles ne survivent pas ou se font racheter. C'est le signe d'un développement sain. » Le baromètre révèle que 63 % des entreprises disent avoir déjà reçu une offre de rachat, contre 37 % en 2021. Pour autant, les entrepreneurs ne sont pas prêts à se vendre à n'importe quel prix, une majorité d'entre eux (82 %) ne comptent pas céder leur société dans les six prochains mois.

**La course aux labels**

Enfin, dans leur cheminement vers la légitimité, mais aussi pour se démarquer de la concurrence, de plus en plus de legaltechs (29 %) font le choix de la labellisation. Par exemple, Data Legal Drive, solution de mise en conformité au RGPD, s'est fixée comme objectif de décrocher la norme ISO 26 000, relative à la RSE, à l'horizon 2023 - 2024. En tout, ce sont 27 % des start-up qui comptent briguer un label d'ici la fin de l'année. La certification ISO 27 0001 relative à la bonne sécurité des informations sensibles (4 %) et le label de la French Tech (4 %) sont les plus prisés. « On sent une vraie volonté chez les legaltechs de satisfaire leurs clients, note Pauline Wartel, head of growth chez Maddyness. J'en veux pour preuve le nombre croissant de créations, au sein de ces entreprises, de postes de customer success manager, dont la mission consiste à développer le portefeuille de clients et la satisfaction des clients. » ■

**Vision panoramique des prestas**

**PROTECTION DES ACTIFS IMMATÉRIELS**



**PLATEFORME DE MÉDIATION ET D'ARBITRGE**



**DATA MINING**



**GESTION DES ENTREPRISES**



**VEILLE JURIDIQUE**



# Principaux acteurs classés par activité

## DIGITALISATION DE PROCESSUS MÉTIERS



## PROTECTION ET GESTION DES DONNÉES



## MOTEUR DE RECHERCHE ANALYTIQUE



# L'anti-corruption crée l'événement en Bourgogne Franche-Comté

| par Carine Guicheteau

**Le 1<sup>er</sup> février 2023, la grande communauté du droit s'est réunie à Dijon pour se confronter à la réglementation anti-corruption. Retour sur cet événement régional inédit, fruit de la rencontre entre Kévin Appointaire, délégué régional AFJE de Franche-Comté et Aloïs Belleville, délégué régional AFJE de Bourgogne. Placée sous le signe de la convivialité et de l'interactivité, la manifestation a rencontré un vif succès.**

En cette fin d'après-midi du mercredi 1<sup>er</sup> février, une centaine de personnes, actuels et futurs praticiens du droit de Bourgogne et de Franche-Comté, se pressent vers le siège social du groupe Dijon Céréales pour participer à une soirée sur le thème du dispositif anti-corruption de la loi Sapin II.

L'événement a débuté par un discours de Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE qui s'était spécialement déplacé pour l'occasion, suivi de ceux des deux délégués régionaux de l'AFJE. Dans un second temps, Sophie Musso du cabinet Proetic (lire ci-contre) a présenté le cadre juridique de la lutte contre la corruption. Puis, un cas pratique, préparé par Proetic et inspiré d'un cas réel, a été soumis aux participants. Il traitait de la découverte d'une situation de corruption dans une entreprise. L'objectif était de mettre en avant les contours du cadre législatif anti-corruption, les principes clés d'un dispositif de lutte anti-corruption au regard de la loi Sapin 2 et notamment les possibilités offertes par la convention judiciaire d'intérêt public.

Ainsi, 12 groupes de six à huit étudiants et professionnels (juristes d'entreprise, avocats) se sont prêtés au jeu. Ils avaient une vingtaine de minutes pour trouver et proposer une solution, puis une minute pour le pitch de restitution. « L'organisation de ce cas pratique reflète la réalité du quotidien des juristes d'entreprise, souligne Kévin Appointaire, délégué régional AFJE de Franche-Comté. D'une part, les juristes d'entreprise doivent analyser de

manière approfondie la situation puis rechercher des solutions. D'autre part, ils doivent être capables d'apporter, en quelques minutes et de manière explicite, un éclairage et des pistes de réflexion et de solutions aux dirigeants, qui ont bien souvent peu de temps pour décider. »

Enfin, la soirée s'est clôturée sur le discours de l'ancien député Raphaël Gauvain (lire p. 6) sur le futur de l'anti-corruption.

« Cet événement démontre combien les métiers du droit sont différents mais complémentaires : les juristes d'entreprise interviennent en conseil interne avec la mise en place des premières actions, puis les avocats interviennent en soutien grâce à leur expertise spécialisée, confie Kévin Appointaire. Le mode de fonctionnement de ce concours est l'exact reflet de ce qui se passe dans la vie des affaires. »

Aloïs Belleville, délégué régional AFJE de Bourgogne, ajoute : « En plus de fédérer les professionnels du droit, cette manifestation visait aussi à valoriser le métier de juriste d'entreprise auprès des étudiants. Le jury également a pris le temps de donner de précieux conseils aux équipes. Enfin, il est important de noter que cet événement a pu voir le jour grâce à un formidable travail d'équipe et à une bonne dose d'intelligence collective. Kévin et moi-même adressons tous nos remerciements aux participants et notamment aux Bisontins qui ont répondu présent malgré la distance. » ■



## ► Zoom sur les membres du jury

- Jean du Parc, cofondateur de l'ACE (Avocats conseils d'entreprise), ex-Bâtonnier du Barreau de Dijon et arbitre ;
- Raphaël Gauvain, avocat et ex-député ;
- Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE ;
- Jean-François Hamelin, professeur et directeur du M2 Juriste d'affaires Commerce Distribution Consommation de l'université de Bourgogne ;
- Constance Hibon, rédactrice en chef La Semaine juridique Entreprise et affaires chez LexisNexis France ;
- Sébastien Manciaux, directeur du M2 Juriste d'affaires internationales de l'université de Bourgogne ;
- Sophie Musso, associée Proetic ;
- Jérôme Prince, président du tribunal de commerce de Dijon ;
- Jean-Philippe Schmitt, bâtonnier de l'ordre des avocats du Barreau de Dijon ;
- Vincent Thomas ; président de l'université de Bourgogne ;
- Catherine Tirevaudey, directrice adjointe de la faculté de droit de l'université de Franche-Comté.



### → JEAN DU PARC

**Cofondateur de l'ACE, ex-Bâtonnier du Barreau de Dijon et arbitre**

« Cet événement est une très belle réussite à l'échelle régionale, que ce soit au niveau quantitatif ou qualitatif. Or, il est rare que ce genre d'événements rameute les foules. L'organisation transgénérationnelle a été remarquable ; le travail des organisateurs également. L'osmose a opéré dès le début au sein du jury.

Les membres ont rapidement tombé la veste et travaillé ensemble. Du point de vue des étudiants, l'objectif me semble atteint : nul doute qu'ils vont se souvenir de l'AFJE et du métier qu'elle promeut. J'ai des relations de longue date avec l'AFJE, de l'époque de Sabine Lochmann et de la création de l'ACE. Je suis philosophiquement proche de l'association et de ses positions. Je suis notamment un fervent apôtre de l'avocat en entreprise, même si ce point de vue ne m'a pas toujours valu que des amitiés auprès de mes confrères. »

### → SOPHIE MUSSO

**Fondatrice de Proetic, cabinet de consulting spécialisé en conformité et RSE**

« J'ai été impressionnée par le nombre de participants et par la qualité des échanges et des restitutions. Les groupes avaient globalement un niveau satisfaisant et de bons réflexes alors qu'aucun n'était spécialiste des problématiques liées à la corruption. Les nombreuses questions reflètent néanmoins qu'il subsiste des axes de clarification permettant l'appropriation de ces problématiques. Même si l'organisation est plus longue et complexe qu'une conférence classique, ce genre d'initiative est aussi plus impactante. De par ses aspects conviviaux et ses vertus didactiques, cet événement s'avère extrêmement bénéfique pour les juristes d'entreprise d'une région. C'est à la fois un excellent moyen de créer du lien et de sensibiliser très concrètement aux enjeux de la lutte contre la corruption. C'est aussi, pour l'AFJE, l'occasion de faire rayonner avec dynamisme la profession de juriste d'entreprise, notamment auprès des futurs professionnels. Une initiative inspirante pour d'autres délégations ? »





→ **JÉRÔME PRINCE**  
Président du tribunal de commerce de Dijon

« La soirée a été très agréable et instructive. Les échanges avec les membres du jury étaient respectueux et enrichissants. Chacun apportait une vision et une expertise complémentaires sur la problématique. L'exercice proposé aux participants n'était pas facile. Il y a un formalisme à respecter. Pour être efficace, le rôle de conseil du chef d'entreprise doit respecter la loi, mais c'est surtout l'esprit de la loi qui importe. Il est nécessaire de cultiver un esprit critique. Je suis ravi d'avoir été associé à cette initiative de l'AFJE, qui est une association fort utile, car elle met en lumière le métier de juriste d'entreprise qui mériterait d'être mieux connu et plus présent dans les PME. Ce manque de culture et de connaissances juridiques dans les petites entreprises s'avère préjudiciable et se traduit malheureusement parfois par des procédures devant le tribunal de commerce. Mieux conseillés, notamment par des juristes d'entreprise, les dirigeants éviteraient plus aisément la case tribunal. »

→ **VINCENT THOMAS**  
Président de l'université de Bourgogne

« Sur le site et les réseaux sociaux de l'université, nous avons fait la promotion de cet événement auprès des étudiants, qui sont d'ailleurs venus en nombre. Et ils n'ont probablement pas été déçus car le format de l'événement était bien pensé, en termes de rythme et de construction. Le thème était bien choisi et très intéressant. La recontextualisation puis les éléments de réflexion donnés pour résoudre le cas pratique, un exercice bien connu des étudiants, étaient bienvenus. Quant au jury, malgré des attentes et des critères propres à chaque membre, l'appréciation des forces et faiblesses de chaque équipe a fait globalement consensus. Les délibérations se sont très bien déroulées. Rapprocher les étudiants des professionnels du droit est une excellente pratique qui se révèle forcément fructueuse. Pour les potentiels recruteurs, c'est l'occasion de constater le talent de ces juristes en herbe. Cette initiative mériterait d'être reconduite ! »



© Focale-Info\_T.H



Une centaine d'étudiants, d'avocats et de juristes d'entreprise de Bourgogne et de Franche-Comté ont répondu positivement à l'invitation de l'AFJE.



C'est une équipe exclusivement féminine, composée de deux juristes d'entreprise et de cinq étudiantes, qui a remporté le concours et a été récompensée par un abonnement et des livres offerts par LexisNexis, partenaire de l'AFJE et de cet évènement régional..

# Vie des entreprises

## FOURCADE CHEVALLIER

Louise Fourcade et Marine Chevallier, Avocates .....p. 64

## AKLEA

Marie Briswalder et Justine Gagne, Avocates .....p. 65

## ALERION AVOCATS

Nicola Kömpf et Gilles Podeur, Avocats Associés .....p. 66

## ALTAÏR AVOCATS

Christophe Héry, Avocat associé .....p. 68

## CHARLES RUSSELL SPEECHLYS

Sandrine de Sousa, Avocate .....p. 70

## DLA PIPER

Gaëtan Rogeau Counsel et Cécile Taron Associate, Avocats au Barreau de Paris .....p. 72

## DELECROIX-GUBLIN

Alexis Gublin, Avocat associé .....p. 73

## EXPERTRAD

Chloé Talbot, Cofondatrice et Présidente .....p. 74

## HMN & PARTNERS

Simon Ndiaye, Associé co-fondateur .....p. 75

## FIDAL AVOCATS

Frédéric Puel et Pierre de Gouville, Avocats associés.....p. 76

## INFOGREFFE

Didier OUDENOT, Administrateur d'Infogreffe .....p. 78

## ITLAW AVOCATS

Claudia Weber, Avocat Associé Fondateur .....p. 79

## KING & SPALDING

Maître Joëlle Herschtel, avocate associée .....p. 80

## VALK

Karen Leclerc, Fondatrice .....p. 81

## NORTON ROSE FULBRIGHT

Karine Montagut, Avocat associé .....p. 82

## PRÔREUS AVOCATS

Emmanuel Diény, Avocat fondateur.....p. 84

## PWC SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Emmanuelle Veras, Deputy Managing Partner, Jean-Eudes Bunetel, directeur responsable des activités juridiques dans la région Sud de la France et Olivier Chaduteau, associé de PwC Legal Business Solutions .....p. 86

## RENARD & ASSOCIÉS

Léopold Renard, Avocat .....p. 88

## GDA AVOCATS

Delphine Dumoulin et Laure Alvinerie, Avocates et gérantes du cabinet .....p. 89

## SIMON ASSOCIÉS

Jean-Charles Simon, Avocat associé .....p. 90

## TMI ASSOCIATES

Laurent Dubois, Partner de TMI Associates .....p. 92

## SELARL OLIVIER BINDER

Olivier Binder, Of Counsel .....p. 94

# L'écoute et l'expertise au service de nos clients



**Louise Fourcade** et  
**Marine Chevallier**

avocates

**Louise Fourcade** et **Marine Chevallier** avocates au Barreau de Paris nous présentent leur structure spécialisée notamment en droit des assurances, risques industriels, construction et transports.



## Quel est le positionnement de votre cabinet et vos expertises ?

Notre cabinet est spécialisé en droit de la responsabilité, en droit des assurances, en droit des contrats et en droit commercial avec une grande pratique de l'expertise judiciaire. Parmi les dossiers en droit des assurances, nous traitons des dossiers relatifs à l'assurance dommage. Nous intervenons souvent dans les secteurs de l'industrie, de l'automobile, de l'agroalimentaire, de la construction et du transport. Ces affaires sont généralement complexes ou atypiques avec des enjeux financiers importants. Notre particularité se situe notamment dans nos connaissances et expertises des sériels en risques industriels. Les dossiers de sériels portent généralement sur un produit qui génère un certain nombre de sinistres. Ces affaires engendrent des problématiques identiques mais avec des subtilités, des spécificités. Ces dossiers requièrent de l'avocat, une forte réactivité et adaptabilité avec une capacité d'anticiper et la nécessité de dégager si pas immédiatement rapidement des arguments forts. Pour maîtriser ces sinistres et les gérer de manière optimale, nous définissons la meilleure stratégie, les sériels présentant généralement de forts enjeux avec des incidences importantes quant à l'application de la garantie de l'assureur. Nous sommes par ailleurs à l'écoute de l'ensemble de nos

interlocuteurs (l'assureur et l'assuré) afin de trouver la solution adéquate

## Dans le contexte actuel, autour de quels enjeux et problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?

Dans un contexte économique imprévisible, ils attendent de nous des solutions sur mesure. Ils veulent des conseils, une écoute, et une réactivité. Il s'agit de mieux anticiper et maîtriser les coûts, l'enjeu et l'issue du litige. Parmi ces solutions, figurent les modes amiables de règlement des différends (issue connue) au procès (issue incertaine) à mettre en œuvre lorsque cette solution s'impose comme la meilleure. Notamment lors d'un contentieux, des entreprises peuvent préférer conserver leurs relations commerciales avec leurs partenaires. Elles sont de plus en plus soucieuses de leur image donc il est important de maintenir leurs intérêts commerciaux ainsi que de préserver leur réputation. Nous veillons ainsi à restaurer le dialogue avec leur partenaire par le biais d'une issue négociée toujours plus satisfaisante qu'un procès long et parfois coûteux aux résultats aléatoires. D'ailleurs, nous avons suivi une formation sur ces règlements amiables. Les clients attendent de nous des décisions réfléchies et pragmatiques. Nous leur proposons donc des stratégies cousues main et déterminons ensemble la solution

la mieux adaptée. Ce dernier point nous tient à cœur car nous recherchons à mettre en place avec nos clients un réel partenariat, une vraie collaboration et non à lui imposer une solution.

## Comment caractérisez-vous votre accompagnement, quelle est la force de votre cabinet et vos points de différenciation ?

Nous veillons à apporter à nos clients (entreprises et assureurs) un service personnalisé et flexible. Nous définissons ainsi la meilleure tactique en étant à l'écoute de leurs besoins et en s'adaptant en permanence à la situation afin de rechercher l'excellence et d'explorer toutes les pistes. De cette façon, nous leur proposons une prestation sur mesure grâce à notre expertise fine et pointue des dossiers. Nous sommes aussi disponibles, pugnaces, réactives, dynamiques, mobiles (travail à l'étranger) et nous possédons un grand sens éthique. Ainsi, nous travaillons dans le respect des valeurs de la profession d'avocat.

### Contact :

- 48 rue Sainte Anne – 75002 Paris
- 01 44 82 32 93
- [avocats@cabinetfc.com](mailto:avocats@cabinetfc.com)
- <https://www.fourcadechevallier.com/>

# Un accompagnement au plus proche des besoins et des attentes de nos clients



**Marie Briswalder** et **Justine Gagne**  
avocates



**Marie Briswalder**, avocate-associée, et **Justine Gagne**, avocate collaboratrice, font partie du département droit économique au cabinet AKLEA. Elles présentent leur cabinet et leurs expertises à travers un entretien.

## Pouvez-vous nous rappeler le positionnement de votre cabinet et vos expertises ?

AKLEA est un cabinet d'avocat « full-services », spécialisé en droit des affaires : corporate, fiscalité, droit public (environnement & énergies renouvelables), droit social, droit économique (contrat, consommation, concurrence), contentieux civil et commercial, IP&IT... Nous avons, par ailleurs, une expertise spécifique autour du mécénat, des fondations et des associations. Avec Clémence Arnaud, nous animons la practice « droit économique, contrat, contentieux civil et commercial, propriété intellectuelle » (qui regroupe à elle seule 10 personnes) et intervenons aussi bien sur du conseil que du contentieux. Cette double connaissance, nous permet d'avoir une rédaction plus fine des contrats et d'anticiper l'interprétation du juge. A contrario, notre pratique du conseil et de la négociation nous permet de faire évoluer nos stratégies contentieuses et notre approche des dossiers.

Nous conseillons une large typologie d'entreprises : des grands groupes ou entreprises (domaine du luxe, de l'industrie, de l'assurance...) au PME en passant par des start-up. Nous leur proposons un accompagnement qui couvre tous les aspects de la vie de l'entreprise quelle que soit leur problématique.

Aujourd'hui, AKLEA regroupe une soixantaine de collaborateurs répartis au

sein de deux bureaux situés à Lyon et à Paris. Nous faisons également parti du réseau d'avocats international Law Firm Alliance qui regroupe des cabinets dans une grande partie du monde (Etats-Unis et Europe).

## Dans le contexte actuel, autour de quels enjeux, problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?

Dans une vie des affaires impactée par l'inflation et le contexte économique difficile, nous sommes essentiellement sollicités sur des dossiers de contentieux et des litiges qui sont le fruit des tensions actuelles (problématiques liées aux prix, au recouvrement de créances, d'exécution de contrats, de rupture brutale, de concurrence déloyale, de droit de rétention...). Nous nous efforçons de proposer la solution la plus adaptée connaissant les contraintes et la lourdeur de certaines approches judiciaires « classiques ».

En parallèle, pour certaines entreprises, la crise peut être porteuse d'opportunités. Dans ce cadre, nous accompagnons nos clients sur des opérations d'acquisitions, la négociation de nouveaux contrats (approvisionnement, contrat de distribution...). Malgré les difficultés qui ponctuent actuellement la vie économique, nous sommes sollicités sur des dossiers et des projets qui ont vocation à créer de la richesse et de la valeur.

## Comment caractériseriez-vous votre accompagnement ?

Nous accompagnons notre clientèle en les conseillant quotidiennement et dans la durée. Notre connaissance de leurs contrats, contraintes, objectifs et process nous permet de leur proposer des solutions juridiquement encadrées tout en les aidant dans la recherche de solutions opérationnelles en mode « conduite de projet ».

Nous veillons à être le plus disponible (par le travail en binôme notamment) et réactif possible et être au maximum dans la communication et le suivi.

## Qu'en est-il de vos principaux vecteurs de différenciation et les forces de votre cabinet ?

La culture d'AKLEA qui se veut être une véritable entreprise comme nos clients, se base sur la transversalité des compétences techniques de nos équipes et les relations humaines. Dans ce cadre, notre principale force est d'apporter une solution adaptée, pragmatique et sur mesure à nos clients, avec une approche business et à long terme très appréciée.

### Contact :

- 29 rue de Bonnel  
69003 Lyon
- 04.72.44.44.44

# Entreprises en difficultés – une chance à saisir : « En effet, la situation actuelle est propice à des consolidations sectorielles »



**Nicola Kömpf et Gilles Podeur,**  
Avocats Associés

**Nicola Kömpf et Gilles Podeur, avocats associés au sein du cabinet Alerion Avocats,** nous en disent plus sur son positionnement, ses spécificités. Ils reviennent également sur les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises en difficulté, ainsi que les opportunités qui peuvent être saisies en termes d'acquisitions de nouveaux actifs ou de parts de marché. Entretien.

## **Pouvez-vous nous rappeler le positionnement de votre cabinet et vos domaines d'intervention respectifs ?**

Nicola Kömpf : Alerion Avocats est un cabinet full services tourné vers l'international qui regroupe plus de 70 avocats, dont 19 associés. Nous couvrons tous les domaines du droit des affaires. Nous disposons aussi d'un desk allemand et espagnol avec des avocats qui sont doublement qualifiés en France et respectivement en Allemagne et en Espagne ce qui nous permet d'accompagner nos clients à l'international.

Sur un plan personnel, je suis avocate associée et membre du CODIR. Je suis admise au barreau de Paris et de Berlin. Depuis plus de 30 ans, je conseille des entreprises allemandes qui souhaitent investir en France. Je les accompagne dans le cadre d'opérations d'acquisition, de restructuration, de liquidation et de fermeture en France.

J'accompagne ainsi toutes les étapes de la vie d'une filiale allemande en France en couvrant également les aspects juridiques relatifs à la mise en vente de produits sur le marché français (contrats, conditions générales...), les questions de droit du travail (contrats, PSE, négociations...). Je suis une généraliste

du droit des affaires franco-allemand, en comparaison aux autres avocats du cabinet qui sont très spécialisés dans un domaine. En effet, les desks étrangers ont une activité plus large : nous conseillons des étrangers dans leur langue d'origine en droit français ou en droit allemand expliqué en français ce qui nécessite des connaissances plus transverses. Et sur des problématiques plus techniques, nous pouvons nous appuyer sur les différentes expertises au sein du cabinet. Cela nous permet d'offrir un service à 360° à des investisseurs étrangers en France. Étant doublement qualifiée, j'accompagne aussi les clients français du cabinet dans le cadre de leurs investissements en Allemagne.

Gilles Podeur : Mes activités sont le restructuring et les procédures collectives : la restructuration dettes des entreprises, l'ouverture et le suivi des procédures collectives ou encore le distressed M&A, c'est-à-dire la cession ou l'acquisition d'entreprises en difficulté que ce soit dans un cadre « in bonis », avec notamment en France des cessions à un prix négatif notamment en temps de crise, ou des acquisitions à la barre dans le cadre d'un plan de cession.

## **Remboursement des PGE, inflation, tension au niveau de la trésorerie, augmentation des ouvertures de procédures amiables et judiciaires... sont autant d'enjeux auxquels sont confrontés les entreprises. Quels sont les besoins des entreprises qui se tournent vers vous dans ce contexte ?**

G.P : Cette situation est particulièrement anxiogène. En effet, les chefs d'entreprise n'ont pas vocation à être confronté à ces sujets et enjeux de manière récurrente. Pour y faire face, il est essentiel de pouvoir être accompagné et conseillé par des partenaires qui ont l'expérience de ces situations, qui connaissent l'ensemble des parties prenantes et qui peuvent leur apporter un regard pratique sur les différentes alternatives qui s'offrent à eux et le délai associé : restructurer les dettes, négocier avec les créanciers notamment bancaires...

Plus particulièrement, dans le contexte spécifique de la pandémie, se pose aussi la problématique de la restructuration des PGE qui aboutit la plupart du temps à une demande d'ouverture de procédure amiable. En effet, le maintien de la garantie de l'État sur les PGE suppose que les restructurations inter-

viennent dans le cadre d'une procédure de conciliation. Cela explique notamment la multiplication des procédures amiables.

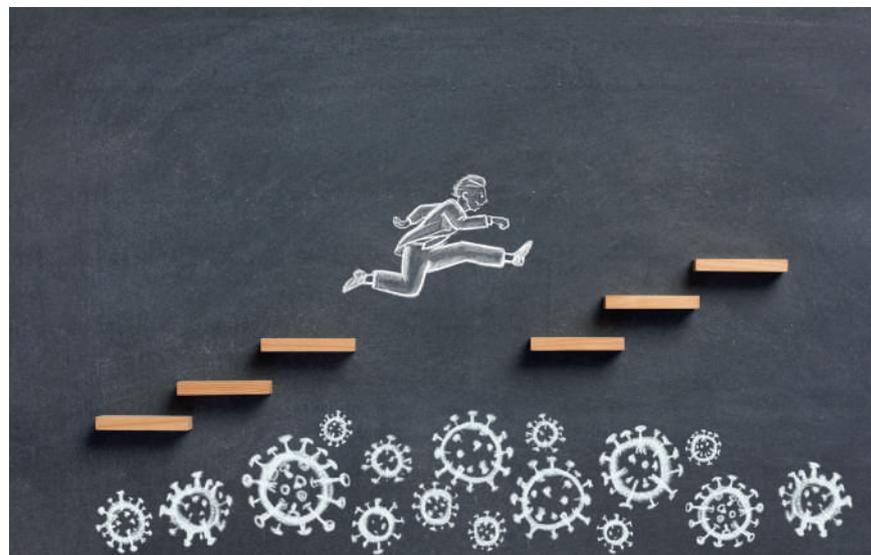
N.K : Dans ce contexte, les entreprises étrangères s'appuient aussi sur le conseil et l'accompagnement d'avocats doublement qualifiés, car le droit des entreprises en difficulté est très différent d'un pays à un autre. Par exemple, le droit français va privilégier la poursuite de l'activité et le maintien des salariés, là, où le droit allemand va être plutôt tourné vers la satisfaction des créanciers. Les entreprises étrangères ont besoin de comprendre très vite quels sont les enjeux en cas de difficulté de leurs filiales ou de leurs partenaires commerciaux en France.

### **Qu'en est-il de l'impact de la transposition de la directive Insolvency sur l'activité restructuring ?**

G.P : Elle impacte particulièrement les dossiers de taille importante et des entreprises qui sont au-dessus de certains seuils : 250 salariés et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé ou 40 millions d'euros de chiffre d'affaires sans seuil de salariés. Pour les entreprises qui sont au-delà de ces seuils, nous avons un véritable bouleversement du rapport de force avec cette directive qui vient considérablement renforcer les droits des créanciers alors que traditionnellement la France est perçue comme un pays très favorables aux actionnaires.

### **Ce contexte peut aussi être porteur d'opportunités. Pourquoi et comment ?**

N.K : A partir du moment où certaines entreprises vont mal, c'est autant d'opportunités pour celles qui se portent mieux et qui ont les capacités financières pour investir, acquérir de nouveaux actifs ou parts de marché. La situation actuelle est assez propice à des consolidations sectorielles, mais aussi à des reprises par des fonds de retournement. Par ailleurs, nous avons observé une forte augmentation des investissements en France, notamment étrangers qui profitent de cette situation pour faire



des acquisitions à un moindre coût, les restructurer et augmenter leur activité sur le marché français.

### **Comment un cabinet comme le vôtre appréhende l'ensemble de ces dimensions ? Quelle est la valeur ajoutée de votre accompagnement selon vous ?**

N.K : Comme précédemment mentionné, nous sommes un cabinet full service qui couvre tous les aspects du droit des affaires. Nous sommes en mesure de mobiliser toutes les expertises nécessaires pour proposer un accompagnement adapté et sur-mesure à nos clients. Cette fine connaissance de la vie des affaires, des enjeux des entreprises et de leur secteur d'activité est une véritable force et un vecteur de différenciation. Au-delà, nous avons construit des relations durables avec nos clients ce qui nous donne la possibilité non seulement de les conseiller, mais aussi d'anticiper les risques et les problématiques (sécurisation des ventes, mise en place des sûretés, réorganisation des réseaux de distribution...) afin de leur éviter de se retrouver dans des situations difficiles qui peuvent impacter la pérennité de leur entreprise.

G.P : Sur les sujets liés au restructuring, nous travaillons main dans la main avec les dirigeants et faisons preuve d'une

grande réactivité. Nous entretenons véritablement une relation «intuitu personae» forte avec eux. À cela s'ajoute une approche cross-practice avec nos équipes de Private Equity, M&A et Financement, car dès qu'on entre dans une démarche de restructuration complexe, notamment de dettes, des expertises plurielles sont nécessaires.

### **Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos clients ?**

N.K : Aujourd'hui, il s'agit de travailler avec nos clients pour anticiper l'avenir. Ils doivent anticiper les difficultés de leurs partenaires et prévenir leur propre défaillance, mais aussi se préparer à l'acquisition de nouveaux actifs et de nouvelles parts de marché en se dotant des moyens financiers et humains pour se positionner de manière pro-active.



### **Contact :**

- 137 rue de l'Université, 75007 Paris
- 01 58 56 97 00
- [nkompf@alerionavocats.com](mailto:nkompf@alerionavocats.com)
- [gpodeur@alerionavocats.com](mailto:gpodeur@alerionavocats.com)
- [www.alerionavocats.com](http://www.alerionavocats.com)

# Altair Avocats aide les entreprises à anticiper pour assurer leur croissance



**Christophe Héry,**  
avocat associé

L'instabilité du contexte mondial actuel impacte les relations contractuelles des entreprises et exige d'elles de sécuriser leurs accords. Maître **Christophe Héry**, avocat associé du cabinet Altair Avocats, spécialisé en Droit économique, nous présente le cabinet, son équipe et les problématiques auxquelles ses clients ont été confrontés ces dernières années.

## **Pouvez-vous présenter le cabinet Altair Avocats ?**

Fondé en 2019, Altair Avocats est un cabinet d'avocats d'affaires de 17 professionnels du droit, dont 7 associés. Nous avons structuré nos compétences autour de trois pôles : Corporate - M&A - Private equity ; Fiscalité patrimoniale et des affaires ; et - mon activité, le Droit économique (distribution, concurrence et consommation).

Parallèlement, le cabinet collabore avec un écosystème riche et varié, que ce soit des confrères spécialisés dans d'autres disciplines ou encore des experts-comptables, consultants, etc.

Notre clientèle est constituée d'ETI, de PME-PMI, d'entreprises innovantes et d'investisseurs, français et étrangers que nous conseillons lors de leurs transactions et lors de leurs contentieux.

## **Quels sont les principaux vecteurs de différenciation et les forces du cabinet ?**

Le cabinet s'appuie sur une équipe d'avocats orientés business et solution avec une forte capacité de négociation, pragmatiques, rigoureux et agiles, possédant une excellente maîtrise des techniques juridiques.

Plus particulièrement, l'équipe droit économique, composée de 4

professionnels, a pour mission d'aider les entreprises à protéger et à exploiter leurs actifs immatériels au sens large : leurs créations et innovations, leur image de marque ainsi que leurs parts de marché et leurs marges. Pour ce faire sa pratique est spécifiquement axée sur : le droit de la distribution, de la concurrence et de la consommation ; le droit de la propriété intellectuelle et des marques ; et le droit du numérique et des données personnelles. Notre credo, c'est la croissance des entreprises par voie interne, là où l'équipe Corporate-Fusions-acquisitions intervient lors d'opération de croissance par voie externe.

Par ailleurs, nous adoptons une approche 360 ° qui couvre aussi bien les contrats que les contentieux judiciaires et arbitraux avec une spécificité en phase de précontentieux (ou de renégociation contractuelle).

Notre différenciation tient aussi à notre capacité à conseiller nos clients français dans un contexte international (contrat ou litige) : nous avons développé une compétence en droit international avec la maîtrise des conventions et des mécanismes propres au contentieux internationaux, et pouvons faire facilement appel à des confrères étrangers, avec lesquels nous travaillons en confiance et

depuis longtemps, ou encore utiliser nos réseaux au sein d'associations internationales (Legalmondo, IDI, AIJA, ABA-SIL).

## **Dans une conjoncture internationale incertaine et dans votre secteur d'activités, quels sont les événements marquants de ces dernières années ? Autour de quels enjeux et problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?**

Ils sont multiples. Pour les entreprises, les événements de ces dernières années (crise sanitaire, inflation et guerre) ont mis en exergue tout l'intérêt d'identifier et d'anticiper les risques relatifs à leurs activités. Au-delà, ils ont révélé la nécessité de les encadrer et de les contractualiser. Ainsi, les enjeux et problématiques pour lesquels nous avons été sollicités récemment par nos clients suivent de près l'évolution du contexte international :

- En 2020, la crise du Covid-19 a bouleversé et surpris les entreprises. À l'échelle nationale, un grand nombre de sociétés n'avait pas considéré dans leur relation contractuelle l'intérêt d'encadrer les cas de force majeure. Aujourd'hui, les entreprises sont plus prudentes lors de la négociation et de la rédaction de

contrats. Nous encourageons depuis longtemps nos clients à suivre une approche, plutôt vertueuse, de « risk manager » dans leurs relations commerciales. Les fournisseurs de produits et de services qui par nature sont plus exposés à des risques affectant l'exécution de leurs obligations doivent d'abord identifier, dans leur secteur, les obstacles qui pourraient les paralyser. Nous leur conseillons de contractualiser ces risques en les définissant comme étant des cas de force majeure, surtout si les critères légaux de la force majeure risquent de ne pas être respectés (par exemple dans le contexte de répétition de vagues Covid-19). La crise du Covid-19 a aussi montré l'intérêt de contractualiser la mise en œuvre de la force majeure (délai, plan alternatif, etc.) et surtout ses conséquences sur le sort du contrat (suspension, aménagement et résiliation).

- En 2021, le rebond de l'activité économique s'est accompagné d'un début de crise inflationniste et, avec elle, d'une flambée des prix. En présence de professionnels n'ayant jamais conduit de négociations contractuelles en période d'inflation, les entreprises ont été à nouveau surprises. De nombreux contrats se sont retrouvés inadaptés face à cette flambée des prix, avec des clauses de prix ferme, complétées trop rarement de clause d'indexation ou a minima de renégociation (souvent déconnectée de l'évolution réelle des prix).
- En 2022, les effets de la guerre Russo-Ukrainienne ont mis fin à la stabilité économique accentuant l'inflation des prix. La raréfaction de certains produits impacte les délais (de livraison, d'exécution ...) pouvant soit empêcher l'exécution du contrat, soit la rendre excessivement onéreuse. Dans ces

conditions et en l'absence de clause d'imprévisibilité, les entreprises cherchent à invoquer le régime légal de l'imprévision. Récemment, deux juridictions françaises se sont prononcées sur l'application de l'imprévision avec une issue différente : dans son arrêt du 25 novembre 2022, la cour d'appel de Paris a écarté la demande de résiliation d'un contrat de fourniture faite sur le fondement de l'imprévision au motif que le caractère « excessivement onéreux » de l'exécution du contrat n'était pas démontré ; à l'inverse, le tribunal de commerce de Paris, dans son jugement du 14 décembre 2022, a reconnu que les conditions légales de l'imprévision étaient bien réunies mais a rejeté la demande d'adaptation des prix de vente pour prononcer - simplement - la résiliation du contrat.

#### **Que nous enseignent ces réclamations et litiges nés de cette période ?**

Tout d'abord, la force majeure n'est pas adaptée à une demande de révision des prix, car c'est un mécanisme défensif, exonérateur de responsabilité, et non un cadre de (re)négociation pour rétablir l'équilibre économique initialement accepté par les deux parties (cas de l'imprévision).

• De plus, le mécanisme légal de l'imprévision n'est pas adapté à chaque crise ni à chaque relation contractuelle ; l'entreprise doit ainsi identifier en amont ses propres risques pour aménager conventionnellement la définition de l'imprévision (assouplir ou non les conditions) et son impact sur le sort du contrat de façon plus ou moins automatique (suspension ou non).

Enfin, il y a des aspects de tactique judiciaire à anticiper dans le contrat afin d'encadrer le pouvoir reconnu au juge de

mettre en œuvre l'imprévision et d'en tirer les conséquences. L'entreprise doit ainsi déterminer si elle a intérêt à laisser au juge le pouvoir de rééquilibrer le contrat (ce qui n'est pas toujours évident) ou d'y mettre un terme, et dans ce dernier cas s'il faut poser par anticipation des règles d'indemnisation ou de restitution.

Le caractère imprévisible des circonstances actuelles met en évidence le rôle des avocats et juristes lors de la contractualisation des risques puis lorsque ces risques se réalisent. Dans ce cadre, notre expertise combinée en matière contractuelle et contentieuse peut être un atout pour aider efficacement nos clients, lors de ces phases de précontentieux, parce qu'un nouvel accord, espéré, n'est jamais loin d'une possible procédure judiciaire ou arbitrale, et vice versa.

Dans cet environnement troublé et instable, les juristes d'entreprise et avocats comme les acteurs économiques doivent prendre en compte ces aléas lors de la négociation puis du suivi des contrats. Les clauses de force majeure, de révision de prix et de renégociation (relative à l'imprévision) doivent donc plus particulièrement être au cœur de leur attention.

**ALTAIR**  
AVOCATS

#### **Contact :**

- 24 rue de Prony, 75017 Paris
- 01 79 35 03 20
- chery@altairavocats.com
- altairavocats.com

# Charles Russell Speechlys, un cabinet soucieux des énergies renouvelables



**Sandrine de Sousa**  
avocate

Depuis plusieurs années, la France a entamé sa transition énergétique notamment grâce au développement des énergies renouvelables (EnR). Parmi ses objectifs, la France vise l'accroissement de l'efficacité énergétique (réduire la consommation énergétique, diversifier...). Maître **Sandrine de Sousa**, avocate spécialisée en fusions acquisitions (M&A) et financement depuis plus de 20 ans, a rejoint le cabinet Charles Russell Speechlys Paris en 2018. Elle aborde la tendance des EnR qui se dessine ces dernières années après avoir introduit le cabinet.

## **Pouvez-vous nous présenter Charles Russell Speechlys et vos domaines d'interventions ?**

Nous sommes un cabinet d'avocats d'affaires dont le bureau principal est à Londres, composé d'environ 700 avocats répartis dans nos bureaux situés notamment à Paris, Luxembourg, Genève, Suisse, Dubaï, Hong Kong.... Historiquement, notre activité s'articulait autour du « Private Client » et a évolué pour embrasser la majorité des disciplines des cabinets d'affaires (contentieux des affaires, social, restructuring, financement). Les domaines dominants étant la fiscalité notamment patrimoniale ainsi que le M&A....

Le bureau parisien fête ses 10 ans cette année. À Paris, nous intervenons pour une clientèle très diversifiée : PME, dirigeants, institutionnels, fonds d'investissements, banques.

## **Vous disposez d'une expertise particulière en droit des énergies renouvelables. Qu'en est-il et quels sont les enjeux que vous couvrez dans ce cadre ?**

Dans nos domaines d'expertises du M&A et financement, nous accompagnons

régulièrement depuis de nombreuses années, des banques, des institutions publiques (Caisse des dépôts, institutions du groupe BPCE...), des fonds, et des industriels sur des opérations de M&A et de financement EnR (centrales solaires, méthanisation, parcs éoliennes...). Ces projets nécessitent des fonds importants pour leur mise en œuvre et sont généralement adossés à des financements bancaires, mezzanine et equity. Nous conseillons ainsi prêteurs, fonds d'investissements et porteurs de projet qui souhaitent financer leurs projets. Les SPV (Special Purpose Vehicle) portent des programmes d'envergure, et même de pointe, comme la construction et l'exploitation de fermes solaires, de parcs éoliens, ou encore la biomasse avec les centrales de méthanisation.

Ces secteurs sont techniques et la réglementation française (urbanisme, environnement, tarifs d'achat...) est complexe et dense. Aussi, ces domaines imposent une connaissance pointue et transversale du droit relatif aux EnR et une maîtrise des problématiques posées aux entreprises (enjeux techniques, économiques, juridiques...). Afin de répondre et d'accompagner nos clients sur ces différents

enjeux, nous avons développé cette expertise de pointe, compétence partagée par les cabinets d'avocats principalement du « Magic Circle ».

Cette expertise ainsi qu'une bonne connaissance de tous les intervenants du secteur nous donnent une approche pragmatique des opérations.

## **Dans un contexte marqué par la transition énergétique, quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent au quotidien ?**

La transition énergétique concerne aujourd'hui toutes les entités économiques. Les institutions et les entreprises sont tenues de mettre en place des procédures et des mesures internes liées à la transition et aux énergies. En 2015, seules les sociétés du CAC 40 étaient visées par ces questions. Depuis, elles se sont étendues aux entreprises non cotées (sociétés de gestion...). Ainsi, nous sommes régulièrement mobilisés pour aider nos clients autour de ces sujets. Par exemple, dans la mise en place de process internes afin d'atteindre les objectifs et politique d'investissement en matière de transition énergétique (adoption de mesures ou mise en place de charte assurant la performance

des matériaux utilisés pour la construction des actifs immobiliers).

En matière d'ESG et plus spécifiquement de gouvernance, la question se pose par exemple, de savoir comment intégrer des procédures ou des mesures internes pour inclure les collaborateurs dans la réflexion générale sur la partie environnementale et sociale d'une entreprise. Notre bureau de Londres a d'ailleurs développé une véritable expertise sur les sujets ESG. Sujet devenu essentiel pour tous nos clients.

### **En matière de transition énergétique et dans votre secteur d'activité, quelles sont les tendances observées ces derniers mois ?**

Le gouvernement français a adopté plusieurs réglementations dans le cadre de sa politique de transition énergétique qui mettent en lumière les EnR. Il a allégé certaines procédures, revu des délais administratifs, adapté les tarifs d'achat. D'ailleurs, récemment, la loi sur l'accélération de la production d'EnR a été votée (la loi est actuellement suspendue du fait de la saisine du Conseil constitutionnel). Cette loi vise à accélérer le développement des EnR en simplifiant les démarches administratives, raccourcissant les délais de mise en œuvre des projets EnR (ainsi, le délai initialement prévu pour la mise en place d'un parc éolien était compris entre 7 et 10 ans). La loi a également pour objectif de limiter les contentieux à l'encontre des projets EnR. De plus, elle réserve des zones privilégiées, dédiées aux EnR (d'autres zones en sont exclues pour les préserver). Les collectivités territoriales et personnes concernées localement sont associées au développement des projets.

En outre, la loi n° 2000-108 du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité a instauré le principe de l'obligation d'achat (transcrit dans les articles L314-1 et suivants du code de l'énergie) et les arrêtés fixent notamment le niveau des tarifs d'achat. Par ce mécanisme, l'État garantit, via le tarif d'achat, un prix d'acquisition de l'énergie produite par les producteurs d'EnR (électricité photovoltaïque, solaire, éolienne ou la méthanisation, biogaz/ biomasse...). Au regard de la conjoncture internationale



et de la crise énergétique actuelle (accentuée par la guerre en Ukraine), le coût de l'électricité est désormais très élevé. Actuellement, le cours du marché de l'électricité ou du gaz est bien supérieur au tarif garanti. Ces derniers mois, l'État est intervenu pour assouplir certaines règles en permettant, dans certains cas, aux producteurs de vendre sur le marché au prix spot (et non à prix garanti). Ainsi, pour une période limitée, les porteurs de projet peuvent bénéficier de la hausse des prix de l'énergie sur les marchés, ce qui a pour effet d'améliorer la rentabilité des projets. Nous accompagnons d'ailleurs nos clients sur cette évolution.

L'État a également rallongé les délais de mise en service de centrales EnR en accordant à la filière plus de temps pour la réalisation des projets. Par exemple, sur un cas récent, la commande de matériaux pour l'installation de panneaux solaires sur une surface de supermarché considérable n'a pu être satisfaite dans les délais impartis. Les porteurs de projet qui avaient prévu de mettre en service leur centrale en 2023 ne pourront pas le faire en raison de la flambée des prix des matériaux et du retard de livraison. Le gouvernement a permis, ces derniers mois, pour certains projets en cours, de pallier ces problématiques via un report de délais de 18 mois pour la mise en service.

Pour conclure sur les tendances, aussi bien sur le plan des EnR que sur celui, plus

général, de la transition énergétique, il est nécessaire que toute entité économique (entreprises du CAC 40, PME-ETI...) s'approprie ces concepts, les intègre à ses objectifs ainsi que dans sa politique interne afin d'améliorer son impact sur l'environnement. En outre, nous notons une tendance à une ultra spécialisation, dans tous les métiers, y compris celui des avocats, sur ces sujets (EnR, transition énergétique, ESG...) et pour lesquels nous sommes tous des acteurs.

**CRS**  
**CharlesRussell  
Speechlys**

#### **Contact :**

- 41 avenue de Friedland  
75008 Paris
- +33 (0)1 70 99 08 96
- [danielle.robinson@crsblaw.com](mailto:danielle.robinson@crsblaw.com)
- <https://www.charlesrussellspeechlys.com/en/our-locations/office-loc/paris/>

# Droit de préemption Pinel, l'acquéreur évincé serait donc privé du droit de demander la nullité ?



Gaëtan Rogeau Counsel, et Cécile Taron Associate  
avocats au Barreau de Paris

Le droit de préemption du preneur à bail commercial introduit par la loi du 18 juin 2014 dite « Loi Pinel », qui alimente une doctrine importante, risque à nouveau de faire parler de lui à l'occasion d'une décision inédite rendue par la 1<sup>ère</sup> chambre du Pôle 4 de la Cour d'Appel de Paris en date du 16 décembre 2022 (n° 21/07772).

Celle-ci traite pour la première fois du sort de l'acquéreur évincé à la suite de l'exercice du droit de préemption par le locataire en place. En l'espèce, un bailleur consent un bail commercial à la société LPE portant sur des locaux à usage de bureaux. Souhaitant céder la propriété des locaux pris à bail, le bailleur a, antérieurement à la signature de la promesse de vente, procédé à la notification au preneur de son intention de vendre les locaux loués. Ladite notification a été réceptionnée préalablement à la signature de la promesse de vente consentie au profit de la société 2Chenier.

La Cour d'Appel est ainsi confrontée à la problématique suivante : l'acquéreur évincé peut-il demander la nullité de la vente passée par le locataire ayant exercé son droit de préemption alors que ce dernier n'aurait pas dû en bénéficier ?

Les parties à l'acte de promesse de vente avaient inséré une condition suspensive de purge du droit de préemption. Le locataire a accepté l'offre mais ce droit de préemption n'aurait pas dû être purgé d'après les motivations des juges. Ceux-ci considèrent que la vente est parfaite et que l'acquéreur évincé n'a pas qualité pour demander la nullité de cette vente. La Cour d'Appel fait ici une application implicite de l'article 1181 du code civil qui dispose que « *la nullité relative ne peut être demandée que par la partie que la loi entend protéger* ». Ainsi, la nullité de la vente sur le fondement de l'exercice d'un droit de préemption inapplicable serait couverte par une nullité relative, ouverte au profit de la sauvegarde des seuls intérêts du vendeur.

Cette position prive donc l'acquéreur d'une action potentielle de remise en question de l'acte de vente. Nous verrons si la décision est portée à la connaissance de la Haute Cour. En attendant, la prudence sur cette question reste de mise pour les acquéreurs.



## en bref

Présent dans plus de 40 pays, et classé chaque année parmi les cabinets d'affaires les plus reconnus dans le monde (par l'index Global Elite Law Firm Brand 2022 de l'agence Thomson Reuters, anciennement Acritas), DLA Piper s'impose comme un partenaire de premier plan pour accompagner ses clients. À Paris, le cabinet est un acteur incontournable de la place, réunissant près de 160 avocats dont plus de 30 associés.

# Le harcèlement moral institutionnel un risque nouveau pour les entreprises



**Alexis Gublin**  
avocat associé

**Alexis Gublin**, avocat associé du cabinet Delecroix-Gublin, revient sur le délit de harcèlement moral institutionnel reconnu pour la première fois dans l'affaire France Télécom. Il partage quelques conseils pour maîtriser ce nouveau risque qui pèse sur les entreprises.

Delecroix  
Gublin ■ AVOCATS À LA COUR

**La notion de harcèlement moral institutionnel a été employée pour la première fois lors de l'affaire France télécom dans l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 30 septembre 2022. Pouvez-vous nous éclairer sur ce délit et en quoi est-il différent du harcèlement moral ?**

En France, la notion de « harcèlement moral institutionnel » est définie par la jurisprudence et non dans le code pénal. Dans ce dernier, l'article 222-33-2 dispose que le « harcèlement moral » est « *le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel (...)* ». De cette acception, la cour d'appel de Paris déduit qu'il y a infraction de harcèlement moral institutionnel dans deux cas : lorsque des comportements répétés ont eu pour objet de dégrader les conditions de travail d'un employé ou lorsque les agissements (individuels ou collectifs) commis à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation d'entreprise ont eu pour effet (même si ce n'était pas leur objet initial) de dégrader les conditions de travail des salariés. Désormais, chaque fois qu'un salarié se sent subjectivement en souffrance, il y aura

une présomption de délit qu'il faudra combattre. L'employeur a maintenant une obligation de résultat.

**Que faut-il retenir de l'affaire France Télécom ?**

L'affaire est en cours devant la Cour de cassation. Sous réserve du résultat, aujourd'hui, il pèse un risque de requalification en harcèlement moral sur toute décision d'organisation d'entreprise qui crée une situation difficile pour les salariés. Dans son arrêt du 30 septembre 2022, la cour d'appel de Paris définit le harcèlement moral institutionnel. Il s'agit de toutes décisions d'organisation prises dans le cadre professionnel qui, dans un contexte particulier, sont source d'insécurité permanente pour le personnel et deviennent alors harcelante pour certains salariés. Cette définition implique donc que non seulement le « contexte particulier » soit analysé *a posteriori* mais aussi qu'un même agissement ou comportement soit perçu comme harcelant par un salarié et anodin par un autre. Ainsi, aussi bien le comportement répété d'un employé (collègue ou supérieur) qui dégrade les conditions de travail d'un salarié que la prise de décision d'une nouvelle organisation d'entreprise qui produit les mêmes effets, tombent sous le coup de la loi et donc du harcèlement moral institutionnel.

**Quelles pistes de réflexion ou quels conseils pouvez-vous partager avec nos lecteurs afin de prévenir ce risque ?**

Les entreprises doivent prendre en compte ce nouveau risque dans leur prise de décision stratégique (de changement d'organisation ou de management). Comment ? En analysant les signaux faibles, révélateurs d'un mal être dans l'entreprise ; en maintenant le dialogue avec les instances représentatives du personnel (IRP) ; et en intégrant tous les acteurs de l'entreprise dans les réflexions préalables à tout changement. Une réorganisation globale, une restructuration, une réduction d'effectifs ont un impact humain à prendre en considération. Ainsi, certains salariés le vivront comme une étape dans leur carrière alors que d'autres se sentiront harcelés. Il faudra alors être particulièrement attentifs à ces derniers et agir en conséquence pour éviter tout contentieux devant le tribunal correctionnel.

## Contact :

- 28 rue Juliette Lamber  
75017 Paris
- 01.45.44.98.68 et 06.20.31.66.40
- gublin@delecroix-gublin.com
- <https://www.delecroix-gublin.com>

# « Nos traducteurs doivent, au-delà de la langue, maîtriser finement le juridique »



**Chloé Talbot**

cofondatrice et Présidente

Fondée en 2013, Expertrad est une agence de traduction qui adresse ses services aux entreprises de secteurs essentiellement financiers et juridiques, pour des traductions libres ou assermentées. Au-delà de la langue, l'entreprise fait valoir auprès de ses clients une fine connaissance des secteurs d'activité concernés : Condition sine qua non à la bonne compréhension des traductions à produire. **Explications avec Chloé Talbot, traductrice en langues française, anglaise et espagnole, cofondatrice et Présidente d'Expertrad.**

## Dans un secteur où la concurrence bat son plein, quelle doit être la plus-value proposée aux entreprises ?

Nos équipes sont composées de traducteurs expérimentés, diplômés de prestigieuses écoles de traduction certes (aussi bien dans toutes les langues européennes et asiatiques qu'en russe, en arabe ou toute autre langue vivante), mais également dans les domaines qui touchent nos clients, avec notamment des formations et des carrières de juristes ou d'avocats. Car les demandes qui nous sont formulées émanent essentiellement de cabinets d'avocats, services juridiques de grandes entreprises, journaux d'annonces légales, formalistes, cabinets de conseil, etc. Il est donc fondamental de savoir de quoi on parle, et d'avoir été au contact de ces sujets au cours de notre carrière. Nos traducteurs juridiques ont donc tous cette double formation, permettant de faire valoir une totale maîtrise des sujets.

## Pour une agence à taille humaine comme la vôtre, c'est sur ce positionnement pointu que se fait la différence ?

Oui, nos clients nous savent compétents, nous le font savoir, et le font savoir autour d'eux, nous permettant de bénéficier d'une bonne notoriété grâce au bouche-à-oreille. Nous savons que certains services juridiques choisissent nos

services plutôt que ceux d'agences internationalement renommées. C'est un honneur de susciter ainsi leur confiance. Nous nous appliquons à en être dignes. La satisfaction client est la clé de tout, et nous sommes heureux de ne jamais enregistrer de retours négatifs.

## Dans un domaine aussi complexe que le juridique, comment être toujours à la page ?

Il est fondamental d'être toujours au courant des nouvelles lois, mais aussi des tendances en matière de culture d'entreprise, en France comme par-delà nos frontières. Car bien analyser et comprendre une situation ici peut s'avérer beaucoup plus difficile dans un contexte chinois, dans un pays arabe, ou ailleurs, etc. Les lois, les formes juridiques, les contrats diffèrent selon les cultures, et le traducteur doit les connaître parfaitement pour interpréter la langue source et adapter ces décalages dans la langue cible.

## En quoi l'envergure d'Expertrad constitue-t-elle un atout majeur ?

Elle nous permet de nous adapter facilement et rapidement aux habitudes de nos clients, mais aussi de les connaître tous très bien, et de bien comprendre les besoins de chaque métier. Ce qu'ils apprécient, c'est notre disponibilité

24h/24, notre réactivité et notre respect des délais à toute épreuve. Ils savent que lorsqu'ils ont une traduction urgente, ils peuvent compter sur nous et que nous ferons tout pour les aider. Lorsqu'une assistante juridique reçoit un dossier d'appel d'offre un vendredi soir à 19h avec un délai intenable, nous trouvons toujours une solution pour traduire son dossier tout en appliquant le même niveau de qualité quelle que soit la langue demandée.

Cette envergure nous permet, grâce à une relation de proximité, d'offrir un service «ultra personnalisé» qui leur fait gagner un temps précieux et leur sauve des erreurs parfois fatales. Cela passe par un traducteur attitré pour un client pointilleux, un conseil sur les démarches légales à l'étranger, une livraison des traductions assermentées sur le bureau du client, une facturation mensuelle pour les projets récurrents, et tant d'autres.



15 rue Jules Guesde – 92240 Malakoff  
Mail : [ctalbot@expertrad.fr](mailto:ctalbot@expertrad.fr)  
Tél. : 06 10 90 27 43  
[www.expertrad.fr](http://www.expertrad.fr)

# HMN & Partners, rigueur et stratégie au service des clients



**Simon Ndiaye,**  
Associé co-fondateur



Créé en 2006 par trois associés fondateurs, les avocats Gérard Honig, Bernard Mettetal et Simon Ndiaye, le cabinet HMN & Partners compte 46 avocats en France. Maître **Simon Ndiaye** passionné par l'industrie aéronautique, présente le cabinet et aborde les enjeux et problématiques autour de ce secteur.

## **Pouvez-vous nous rappeler le positionnement de votre cabinet et vos expertises ?**

Le cabinet a un positionnement de niche. Nos activités tournent autour de l'aviation et du spatiale, de l'arbitrage, du contentieux complexes et/ou de masse, ayant trait au droit des assurances et de la réassurance, dans des domaines comme les risques industriels et responsabilité du fait des produits, les sciences de la vie, les lignes financières, le cyber risques, les risques de l'entreprise, le droit pénal des affaires et la compliance, le droit de la construction et de l'immobilier, le droit du tourisme et des voyages, et enfin, le droit des transports maritimes, ferroviaires et terrestres. Nous accompagnons et conseillons, en France et à l'international, des compagnies d'assurances, des groupes industriels, des sociétés de services et des États.

## **Comment caractérisez-vous l'accompagnement de cette clientèle ?**

HMN & Partners s'appuie sur une équipe d'avocats consciencieux, innovants, à la fois rigoureux et agiles, et particulièrement accessibles. Grâce à notre proximité et l'implication des collaborateurs dans les affaires, de nombreux clients nous font confiance depuis plusieurs années. Nous construisons ainsi avec eux une relation étroite fondée sur un partenariat qui s'inscrit dans la durée. Notre accompagnement de qualité nous permet d'être réactifs et de répondre au plus près à leurs besoins. Aussi, nous vulgarisons le droit pour les aider à

mieux cerner les enjeux juridiques et les guider dans leurs prises de décisions.

## **Dans le domaine aéronautique, quels sont les principaux enjeux et problématiques autour desquels vous êtes sollicités ?**

Les enjeux sont multiples. Ils sont liés notamment aux aspects techniques, humains, juridiques, financiers et à la réputation de nos clients (aspect médiatique). Quant aux problématiques, elles nous mobilisent essentiellement autour de la responsabilité (civile ou pénale) du fait des produits (s'il s'agit de fabricants) et de la sécurité. D'ailleurs, au pénal, nous avons travaillé, en défense, sur la plupart des catastrophes aériennes (Mont Sainte-Odile, le Concorde, vol Air France Rio-Paris, accidents d'hélicoptères...). Il en ressort une complexité technique avec une diversité de points de droit à examiner et une attention particulière à porter au volet humain (famille de victimes, juges et avocats non spécialisés, médias). Au-delà des grands principes du droit de la responsabilité qui s'appliquent, les dossiers aéronautiques posent des questions techniques et juridiques très variées. La rigueur et la curiosité intellectuelle sont essentielles quand on a l'honneur de travailler avec des ingénieurs, des pilotes et des juristes spécialisés. Ces dossiers ont une dimension internationale importante entraînant des analyses approfondies en droit international privé. Quant à la sécurité, elle est la grande priorité pour tous les acteurs de la sphère

aéronautique. Il est capital de connaître les exigences réglementaires et les mesures mises en œuvre par les intervenants pour atteindre des objectifs de sécurité acceptables, étant rappelé que le risque zéro n'existe pas.

## **Sur ce secteur, quels sont vos forces et vos principaux leviers de différenciation ?**

Nos expériences et expertises dans ce domaine, notre intérêt pour la matière (connaissance du design, des procédures, de la robustesse technique du matériel, du rôle de chaque acteur dans la phase de certification comme celle de l'exploitation avec le suivi de navigabilité...) et notre rigueur dans l'analyse technique nous permettent d'avoir une vision stratégique globale des problématiques posées. Nous sommes ainsi capables de mettre l'accent sur les points centraux de droit et d'anticiper les sujets importants. La maîtrise des dossiers nous permet de servir de « vulgarisateur ou de pont » entre les techniciens et les juristes, puis entre les spécialistes et ceux qui découvrent cette belle industrie.

## **Contact :**

- HMN & Partners 7 Place d'Iéna – 75116 Paris - France
- +33 (0)1 53 57 50 50
- [sndiaye@hmn-partners.com](mailto:sndiaye@hmn-partners.com)
- <https://www.hmn-partners.com/>

# L'outil de cartographie des risques d'exposition aux infractions au droit de la concurrence de Fidal



**Frédéric Puel** et **Pierre de Gouville**  
avocats associés

Membres de l'AMRAE et du Cercle de la Compliance, exerçant depuis plus d'une vingtaine d'années chez Fidal en tant qu'avocats associés, **Frédéric Puel** et **Pierre de Gouville**, spécialisés notamment en droit de la concurrence et en management des risques, ont développé un outil de cartographie des risques d'exposition aux infractions au droit de la concurrence. Leur méthode singulière répond aux exigences du document-cadre de l'Autorité de la Concurrence du 24 mai 2022. Ils nous en disent plus dans cet entretien.

## en bref

- Création de Fidal, société d'avocats française, en 1922
- Un chiffre d'affaires de 294,9 m€ en 2021
- 1300 collaborateurs
- 37% de clients fidèles depuis plus de 20 ans
- 12 directions régionales
- 87 bureaux
- Un réseau agile et des partenaires sur les 5 continents
- Une direction technique dédiée à la recherche et à l'innovation technique

**En matière de droit de la concurrence, l'actualité est notamment marquée par le document-cadre de l'Autorité de la Concurrence du 24 mai 2022 sur les programmes de conformité en droit de la concurrence. Est-ce que vous pouvez nous rappeler le contexte de ce document et ses grandes lignes ?**

**FP :** Ce document remplace celui de 2012 (sur les programmes de conformité aux règles de concurrence). Avec ce nouveau document-cadre, l'Autorité s'autorise à moduler la sanction des entreprises en fonction de l'existence et de la valeur de leur programme de conformité. Cette « guideline » incite les entreprises à construire leur démarche de conformité, au moyen d'un outil de « risk management » cité par l'ADLC : la « cartographie des risques ». Grâce à cet outil, l'entreprise construit son programme de conformité en fonction des risques qui lui sont propres. La nouveauté, c'est que l'ADLC leur demande, pour la première fois, de gérer le droit de la concurrence par les risques. L'autorité ne leur impose néanmoins pas

de méthode de cartographie. Elles sont donc libres de choisir celle qui leur convient sur la base des normes existantes, notamment la norme ISO 31000..

**Ce document introduit une nouvelle approche de la gestion de la concurrence par les risques. Qu'en est-il et qu'est-ce que cela implique pour les entreprises ?**

**PG :** Le document-cadre invite les entreprises à adopter une nouvelle approche de gestion du droit de la concurrence par les risques. Avant le document cadre de 2022, elles devaient se conformer aux règles de concurrence en adoptant des dispositifs préventifs et curatifs. Aujourd'hui, l'ADLC demande aux entreprises d'intervenir plus en amont en établissant une cartographie des risques qui leur permettra d'adopter un programme de conformité parfaitement sur-mesure et adapté. L'avantage pour les entreprises est d'allouer efficacement leurs ressources à des risques qui ont été objectivement identifiés.

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la mise en place de cette démarche ? Quels sont les résultats et les objectifs attendus ?**

**FP** : Nous proposons une démarche atypique à nos clients (directions juridiques, des risques, Compliances officers, CEO ou Directions générales). Elle est issue de la combinaison de notre spécialité en droit de la concurrence et de notre expertise méthodologique en matière de cartographie des risques. Notre approche s'appuie sur 3 grandes étapes :

- L'analyse du risque brut d'exposition de l'entreprise aux infractions aux règles de concurrence, par l'analyse de ses activités, de ses pratiques, de sa gouvernance, de ses parties prenantes. Cette première étape s'appuie notamment sur une analyse documentaire et sur des entretiens. Elle conduit à une notation des risques bruts fondée d'une part sur la vraisemblance de leur réalisation et, d'autre part, sur leur impact financier, réputationnel, ... ;
- L'analyse de la robustesse des dispositifs de gestion des risques d'exposition aux infractions aux règles de concurrence existants au sein de l'entreprise (procédures et formations spécifiques mises en place par l'entreprise, effectivité de ces procédures). Cette seconde étape s'appuie également sur une analyse documentaire et des entretiens. Plus ces dispositifs sont robustes et efficaces, plus les risques nets seront faibles.
- Cette cartographie des risques, présentée sous forme d'une matrice de chaleur, outil graphique et visuel, permet de déterminer les zones à risques qui nécessitent l'adoption d'un plan d'actions (mesures de conformité et de suivi).
- Cette cartographie des risques et ce plan d'actions sont validés avec la Direction Générale de l'entreprise.

L'objectif est ainsi de proposer un programme de conformité sur mesure en fonction des risques identifiés pour prévenir et empêcher leur réalisation. Il s'agit donc d'une approche anticipative plutôt que curative.

**PG** : Nous avons développé cet outil original et spécifique à Fidal en conformité

à la norme ISO 31000. Cet outil offre ainsi aux Directions Générales et juridiques un moyen de pilotage des risques en droit de la concurrence, dispositif d'aide à la décision et à l'allocation efficace des ressources internes.

**Quelle est la pertinence de se lancer dans cette démarche et quelle est la valeur ajoutée de l'accompagnement d'un cabinet comme le vôtre sur cet enjeu ?**

**PG** : La mise en place de cet outil est simple et rapide et permet de disposer d'un programme de conformité adapté et sur-mesure, en ne mobilisant que les ressources nécessaires. Le processus de cartographie des risques que nous proposons permet également aux équipes internes de prendre conscience des risques en droit de la concurrence et de participer à la diffusion de la culture du droit de la concurrence.

**FP** : Les dirigeants d'entreprises doivent mettre en balance le coût de l'investissement de conformité impliquant les actions décrites dans le document-cadre et celui induit par une infraction (sanction financière, impact réputationnel, dommages & intérêts aux victimes). Ce coût de la non-conformité est l'argument de dissuasion majeur de l'ADLC. En s'autorisant désormais, avec le document-cadre de 2022, à moduler ses sanctions en fonction de l'existence et de la qualité du programme de conformité dont disposent les entreprises, elle boucle la boucle entre ses rôles de censeur et de régulateur. L'investissement dans la conformité doit s'avérer rentable. Il permet, par la méthode de cartographie, d'identifier les risques et de les traiter avec des mesures de conformité efficaces et de disposer d'un outil interopérable avec ceux que possède déjà l'entreprise en matière de santé sécurité, en matière d'anti-corruption, en matière de blanchiment...

**Quels sont les conseils ou les pistes de réflexion que vous pourriez partager avec nos lecteurs à ce sujet.**

**PG** : Dans une période d'inflation et de hausse générale des coûts internes, la cartographie des risques d'exposition aux infractions en droit de la concurrence

permet non seulement d'identifier les risques réels nets de l'entreprise, mais surtout d'allouer de façon optimale les ressources existantes pour adopter un programme de conformité efficace, sans augmentation de celles-ci.

**FP** : Dans notre démarche, nous recherchons non pas l'existence d'une infraction mais bien celle d'un risque qui peut engendrer de lourdes sanctions. Notons que l'ADLC est en perpétuelle innovation. Il n'existe pas de liste exhaustive d'infractions aux règles de concurrence. On constate aujourd'hui que les services d'instruction de l'ADLC élargissent la définition des paramètres de concurrence, de sorte que si les acteurs économiques venaient à coordonner leurs comportements sur ces paramètres, ils s'exposeraient potentiellement à des poursuites de leur part. Grâce à notre double compétence (spécialisation en droit de la concurrence et approche méthodologique de la conformité par la cartographie des risques), nous pouvons suivre ces évolutions et aider les entreprises à maîtriser ces risques. Ainsi, nous encourageons les entreprises à mettre en place ce processus dynamique de nature à leur permettre une conformité sur le long terme.

# FIDAL

## AVOCATS

### Contact :

- **Frederic Puel**  
Avocat (Paris La Defense & Brussels)  
Partner EU & Competition  
frederic.puel@fidal.com
- **Pierre de Gouville**  
Avocat associé  
Directeur du bureau d'Orléans  
Membre du conseil de surveillance  
pierre.de-gouville@fidal.com

# Infogreffe : l'interlocuteur privilégié des chefs d'entreprises et des professionnels



**Didier OUDENOT,**  
administrateur d'Infogreffe

Infogreffe contribue au développement d'un climat de confiance dans l'écosystème entrepreneurial, en mettant à la disposition des entreprises de nombreux outils digitaux. Explications de **Me Didier Oudenot**, administrateur d'Infogreffe, greffier associé au TC de Marseille et Président honoraire du Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce.

**infogreffe**  
Entreprendre en confiance

## De nombreux services digitaux sont proposés par Infogreffe. Quels sont-ils ?

- MonJuridique Infogreffe, un outil de dématérialisation des registres légaux, des mouvements de titres et des assemblées très utile à l'entreprise ainsi qu'aux professionnels du droit et du chiffre ;
- Le Tribunal Digital, un service dématérialisé permettant aux justiciables de saisir le tribunal ou le juge pour un entretien. Plus de 8 000 dossiers de prévention ont ainsi pu être étudiés par les juridictions en 2022 ;
- MonIdenum, un site permettant aux chefs d'entreprise de créer une identité numérique. Plus de 400 000 dirigeants y ont eu recours. Au travers de cet espace personnel, ils peuvent télécharger leur extrait du registre du commerce, consulter un indicateur de performance pour évaluer le risque de défaillance de leur entreprise, etc. ;
- MesAidesPubliques Infogreffe, une plateforme qui recense plus de 5 000 aides publiques afin de permettre aux chefs d'entreprise de trouver les aides de l'État auxquelles ils sont éligibles ;
- KYC Infogreffe (Know Your Customer),

un outil de surveillance dédié à la connaissance du client qui permet d'accéder à des bases de données certifiées par les greffiers des tribunaux de commerce ;

- Et le dernier né : MesImpayés Infogreffe, une plateforme permettant de recouvrer ses créances en confiance et en simplicité !

## Infogreffe a diversifié son activité au travers d'une Marketplace dédiée à la reprise et à la transmission des entreprises. Concrètement, que permet-elle d'accomplir ?

La Marketplace Infogreffe est un nouvel outil au service de l'entrepreneuriat, qui facilite la transmission des entreprises françaises et la sauvegarde de leurs savoir-faire et richesses technologiques et humaines. Cette plateforme collaborative met donc en relation les cédants, les repreneurs et les investisseurs en centralisant les offres de cessions et les repreneurs. Dans ce cadre, Infogreffe a un rôle de tiers de confiance. Notre Marketplace propose aussi de nombreuses fonctionnalités complémentaires : recherche ciblée par typologie d'entreprises, accès à des fiches détaillées, messagerie interne, paramétrage d'alertes... Enfin, nous proposons même

du coaching pour aider les repreneurs à clarifier leur projet de cession.

## Votre actualité en 2022 a été très dense et ponctuée par la participation à de nombreux événements professionnels. Qu'en est-il ?

L'année dernière, nous avons participé entre autres à Go Entrepreneurs, VivaTech, les Universités d'été des Experts Comptables, le Salon du Crédit... Ces événements sont de précieux temps d'échange et de partage entre Infogreffe et les chefs d'entreprises, leurs partenaires, les professionnels du droit et du chiffre. Pour nous, c'est aussi la possibilité de donner de la visibilité à nos outils, services et plateformes et de contribuer, à notre échelle, au développement d'un climat de confiance dans l'écosystème entrepreneurial. Et nous allons continuer en 2023.

## Contact :

- 5-7 avenue de Paris
- 01 41 74 72 84
- [anne.quemerais@infogreffe-siege.fr](mailto:anne.quemerais@infogreffe-siege.fr)
- <https://www.infogreffe.fr/>

# Un outil inédit pour sécuriser, négocier et facilement rédiger des contrats IT



**Claudia Weber**

Avocat Associé Fondateur

Non, ce n'est pas une contrathèque. Clause to You est bien plus que ça. Cet outil, lauréat fin 2022 du prix Innovation des Avocats, permet de rédiger des contrats IT à partir d'une base de données solides et éprouvées, pour un résultat sur-mesure et high level. Entretien avec **Claudia Weber**, Avocat Associé Fondateur du cabinet ITLAW Avocats.

## **Claudia Weber, en quoi votre LegalTech Clause to You est-elle absolument inédite ?**

Clause to You est une base de données rassemblant 27 ans de clauses pour tous les types de contrats IT, avec un choix multiple selon l'importance des enjeux et intégrant les évolutions légales. Nous offrons à nos clients une mine d'informations avec des clauses éprouvées, robustes, que j'ai rédigées et testées moi-même, pour qu'ils puissent rédiger dans les meilleures conditions leurs contrats, de A à Z. Le dispositif est simple et pratique, avec au bout de la chaîne, un contrat sur-mesure téléchargeable au format Word.

## **Comment est venue cette inspiration ?**

Notre métier d'avocat, mais aussi celui de juriste est en pleine transformation, le marché de l'IT aussi. Clause to You est née pour améliorer la pratique contractuelle de ses utilisateurs, qu'ils soient juristes, acheteurs, contracts managers ou autre, en offrant une base de données structurée avec des clauses adaptées, conformes à l'état de l'art et à la réglementation et ainsi leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier. Cette LegalTech affirme notre positionnement de business partner ; nos clients nous contactent via Clause to You pour des conseils différents.

## **Quels risques court-on à signer un contrat non négocié, non sécurisé ?**

L'hybridation des SI, la complexité des technologies et la réglementation en constante évolution augmentent les risques d'un projet. Un contrat non-adapté à ces risques entraîne de graves conséquences : délais non tenus, explosion des prix ou non-qualité du projet. De plus, comme tout est imbriqué, un projet qui dérape peut affecter le fonctionnement ou le déploiement d'autres projets.

Ainsi, si l'on ne maîtrise pas son projet, les réglementations, si l'on anticipe pas les risques pour mieux les gérer, on court à la catastrophe.

## **Comment sécuriser efficacement et rapidement ses contrats IT ?**

En rédigeant un contrat adapté ! Pour cela il faut connaître le droit, les nouvelles réglementations, savoir les appliquer en connaissant les jurisprudences. Il faut aussi connaître les usages sur le marché de l'IT et son écosystème, l'environnement IT, ce qui est notre cas, car depuis 27 ans, nous travaillons avec des ingénieurs, des experts métier : nous avons acquis des réflexes et c'est ce que nous partageons grâce à notre LegalTech.

## **Vous accordez une place importante aux émotions. Pourquoi ?**

Je suis convaincue que l'émotionnel prend une place importante dans nos choix, je l'ai intégré dans notre méthodologie de négociation. C'est un levier considérable

pour atteindre les objectifs de nos clients : la colère, la peur, l'incompréhension jouent un rôle crucial dans la cadre d'une négociation complexe, dans les interactions entre les différentes parties prenantes.

## **Quelles sont vos recommandations ?**

Rédiger et négocier un contrat est un projet à part entière. Il faut donc l'aborder en tant que tel, en utilisant les bons outils, en mettant en place une équipe, un planning, un budget. Parfois les acheteurs, la DSI ou les juristes en entreprise se retrouvent seuls au moment de la négociation ; c'est une erreur. Je recommande la mise en place d'une équipe structurée pour rédiger, puis négocier un contrat adapté au projet, aux objectifs, aux contraintes et enjeux.



## **Contact :**

- 281 Rue de Vaugirard - 75015 PARIS
- 01.83.62.61.75
- [contact@itlaw.fr](mailto:contact@itlaw.fr)
- En savoir plus sur Clause to You : <https://itlaw.fr/clausetoyou/>

# Droit de l'environnement : un sujet d'actualité pour les entreprises



**Maître Joëlle Herschtel,**  
avocate associée

Avec le réchauffement climatique, les problématiques en droit de l'environnement se font de plus en plus prégnantes et pèsent sur les entreprises.

Maître **Joëlle Herschtel**, avocate au sein du cabinet américain King & Spalding et spécialiste du droit de l'environnement, traite des principaux enjeux et sujets qui mobilisent les entreprises dans ce secteur.



## Quelques mots pour nous présenter le cabinet ?

King & Spalding est un cabinet né il y a 140 ans de la rencontre de ses deux fondateurs Alexander King, avocat, et Jack Spalding, négociateur. Fondé à Atlanta aux États-Unis, il regroupe aujourd'hui plus de 1200 avocats répartis dans 23 bureaux : aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Installée à Paris depuis 2009, notre équipe se compose de 15 associés et 40 avocats au service d'une clientèle d'entreprises. Originellement axé sur l'arbitrage, le cabinet a développé une expertise en contentieux, en droit de l'environnement et de l'énergie, en droit des infrastructures, en droit fiscal, financier, ou encore en corporate, M&A, en droit boursier et plus récemment en droit social et pénal.

## **Vous disposez d'une compétence particulière en droit de l'environnement. Qu'en est-il et quels sont les enjeux que vous couvrez dans ce cadre ?**

Nous avons une activité dans ce domaine qui couvre à la fois le conseil et le contentieux. En contentieux, nous pouvons agir aussi bien au niveau national (auprès des juridictions civiles, administratives et pénales) qu'international (Cour de justice de l'UE). Parallèlement, nous conseillons et assistons les entreprises sur une large palette d'activités en matière environnementale, en fonction de leurs besoins. Il peut s'agir notamment d'enjeux en lien avec les installations classées, l'eau,

les sites et sols pollués ; en passant par les déchets (avec l'économie circulaire) ou les produits chimiques, y compris les biocides, ou encore les quotas d'émissions de gaz à effet de serre... Au-delà, nous intervenons aussi sur les différentes opérations relatives à un site industriel telles qu'une cession d'actifs ou à une fusion/acquisition à enjeux environnementaux (activité industrielle et/ou réhabilitation/reconversion).

## **Quels sont les besoins des entreprises qui se tournent vers vous ?**

Ils sont multiples. Lors de litiges, les entreprises industrielles nous sollicitent lorsqu'une action administrative ou judiciaire est dirigée contre eux, par exemple dans le cadre de recours contre leur arrêté d'autorisation d'exploiter, ou d'actions judiciaires consécutives à une cession de terrains présentant une pollution ou encore dans le contexte d'actions initiées par des riverains en trouble anormal du voisinage pour une pollution de l'air ou des eaux. Ils peuvent aussi nous demander de les représenter dans le cadre de recours qu'ils engagent par exemple contre un arrêté complémentaire ou de mise en demeure. Nous intervenons également devant les juridictions pénales. En conseil, nos clients nous mobilisent autour des diverses problématiques auxquelles ils sont confrontés. Nous les aidons notamment dans la mise en œuvre des réglementations européennes (REACH, Système d'échange

de quotas d'émission...) et françaises souvent complexes ou encore, dans la gestion de risques environnementaux vis-à-vis de riverains, d'associations et en relation avec l'administration.

## **Dans un contexte marqué par l'accélération de la transition environnementale et de la lutte contre le réchauffement climatique, quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent au quotidien ?**

Les sujets liés au réchauffement climatique nous préoccupent. Les nouvelles énergies (hydrogène, énergies renouvelables, captage-stockage du CO<sub>2</sub>) et la transition écologique en font évidemment partie. Au-delà, nous avons aussi une activité soutenue dans le cadre de l'économie circulaire (valorisation des déchets) et du Green Deal Européen (zéro émission nette, directive CSRD, Taxonomie...) ou encore, dans le cadre d'autres stratégies européennes comme la durabilité dans le domaine des produits chimiques et l'interdiction progressive des per-et polyfluoroalkylées (PFAS)...

## Contact :

- King & Spalding  
48 bis rue Monceau 75008 Paris
- +33 1 73 00 39 18
- [jherschtel@kslaw.com](mailto:jherschtel@kslaw.com)
- <https://www.kslaw.com/people/joelle-herschtel>

# « VALK. », un nouveau cabinet d'avocats dédié au contentieux des affaires et stratégie



**Karen Leclerc**,  
Fondatrice « VALK. »,

Forte de vingt ans passés à assister ses clients français et étrangers au sein de cabinets d'avocats français, anglais, canadien et américain, **Karen Leclerc** fonde en ce début d'année 2023 « VALK. », avec son équipe. Elle nous en dit davantage à travers cette entrevue.



## **Vous ouvrez votre structure « VALK. ». Pouvez-vous nous en dire plus ?**

La création de « VALK. » répond, avant tout, à la demande de mes clients actuels : la méthode d'accompagnement que j'ai développé à leurs côtés exigeait une flexibilité qu'aucun cabinet d'avocats ne pouvait offrir, à ma connaissance. L'idée de créer une nouvelle structure ad hoc a donc rapidement germé dans mon esprit... Elle a ouvert le 1er mars 2023, vous avez donc la primauté de cette nouvelle ! Pour vous en dire « un peu plus », le cabinet compte quatre personnes : deux collaboratrices, qui travaillaient déjà à mes côtés, et un élève avocat prometteur, pour l'instant en stage. Mais l'équipe s'étoffera rapidement : des recrutements sont déjà en cours pour 2023. Nos activités sont entièrement dévolues au contentieux des affaires et aux difficultés des entreprises, activités que j'exerce depuis mes toutes premières années d'avocate, en droit français et en droit OHADA. Nous accompagnons une clientèle composée d'entreprises de toutes tailles, du grand groupe international à la PME. Géographiquement, nos clients sont localisés à parts quasiment égale en France et à l'étranger (Belgique, Allemagne, Pologne, UK, Espagne, Canada, Togo, Tchad, Cameroun, Ile Maurice...). Pas de domaine ou de secteur de prédilection chez VALK. : chaque dossier fait l'objet

d'un traitement « sur mesure ». L'équipe peut s'étoffer de partenaires, avocats de droit français ou étranger, ou d'autres professionnels (experts comptables, experts techniques, professeurs de droit etc.), en totale transparence avec le client, afin de toujours bénéficier du niveau de compétence le plus élevé dans la matière ou le secteur considéré... tout en conservant la méthode éprouvée qui fait notre force !

## **Intéressant. Comment se manifeste cette méthode d'accompagnement spécifique ?**

Comme je l'ai toujours fait, l'accent est mis sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie du dossier, fruit d'une analyse voulue à 360 degré et systématiquement « challengée » avant déploiement. La particularité de VALK. vient aussi de la « sécurité » offerte pour un cabinet de notre taille : dès sa création, j'ai décidé de garantir notre activité à hauteur de 63 millions d'euros par sinistre, soit 15 fois plus que le niveau de garantie obligatoire de l'Ordre des avocats à la Cour de Paris. Toute l'équipe (y compris notre stagiaire) est dotée des outils les plus performants et sécurisés pour travailler. Nos clients bénéficient donc d'un accompagnement véritablement premium, avec un niveau de qualité et de sécurité digne des plus grandes structures de la place, tout en

bénéficiant de la souplesse et de l'accessibilité d'une boutique. Le meilleur des deux mondes en somme !

## **Quels sont les sujets qui vous mobilisent actuellement ?**

Le cabinet, bien que récent, a une activité très intense en ce début d'année 2023. Parmi les dossiers les plus brûlants et emblématiques traités actuellement figurent une action contre une compagnie d'assurance notoire, consécutive à un refus de prise en charge des pertes d'exploitation subies par notre cliente (un groupe familial français, à rayonnement international, de lingerie de luxe) du fait d'une cyberattaque massive. Nous intervenons également aux côtés d'une banque togolaise, pour le recouvrement d'une créance de 35 milliards de F.CFA (53 millions d'euros) au Tchad. Notre rôle s'étend alors à la coordination des travaux de l'ensemble de l'équipe constituée des plus hauts décisionnaires de la banque, de confrères locaux soigneusement choisis et d'autres techniciens (experts financiers, notaires etc.).

## **Contact :**

- 37 rue de Surène 75008 PARIS
- 01.88.24.53.41 / 06.26.91.51.55
- Mail : kleclerc@valk-law.com
- Url : www.valk-law.com

# Biotech/Medtech : enjeux complexes et opportunités inédites



**Karine Montagut,**  
avocat associé

Depuis quelques années déjà, un nombre grandissant d'investisseurs s'intéressent aux startups évoluant dans les domaines des biotech et des medtech, startups spécialisées notamment dans le domaine de la santé au sens large. Face à un appétit incontestablement grandissant pour ces startups, les avocats spécialisés en M&A ont une carte à jouer. Explications avec **Karine Montagut**, avocat en droit des sociétés, spécialisée en fusions-acquisitions, associée du cabinet Norton Rose Fulbright à Paris.

## Dans quelle mesure le secteur de la santé est-il devenu un secteur prépondérant pour les acteurs majeurs du M&A dont vous faites partie ?

J'évolue dans le secteur de la santé depuis 2007 et je suis passée notamment de la vente de sites manufacturiers par les grands laboratoires pharmaceutiques, au monde des technologies appliquées à la santé, que ce soit à la médecine en général ou aux dispositifs médicaux. Le monde de la santé évolue et les opérations de M&A avec lui.

Aujourd'hui par exemple, le règlement Européen 2017/745 a notamment imposé de réenregistrer, auprès de l'Eudamed (base de données européenne, qui n'est pas encore totalement opérationnelle), tous les dispositifs médicaux distribués en Europe afin de permettre une transparence des données et un traçage de ces dispositifs au sein de tous les pays européens. A défaut, ces dispositifs ne pourront plus être vendus sur le sol Européen. Ces actions de réenregistrement sont complexes et plus de la moitié des formulaires d'enregistrement déposés ne sont pas conformes. En termes d'opportunité M&A, cela peut se traduire par une série de

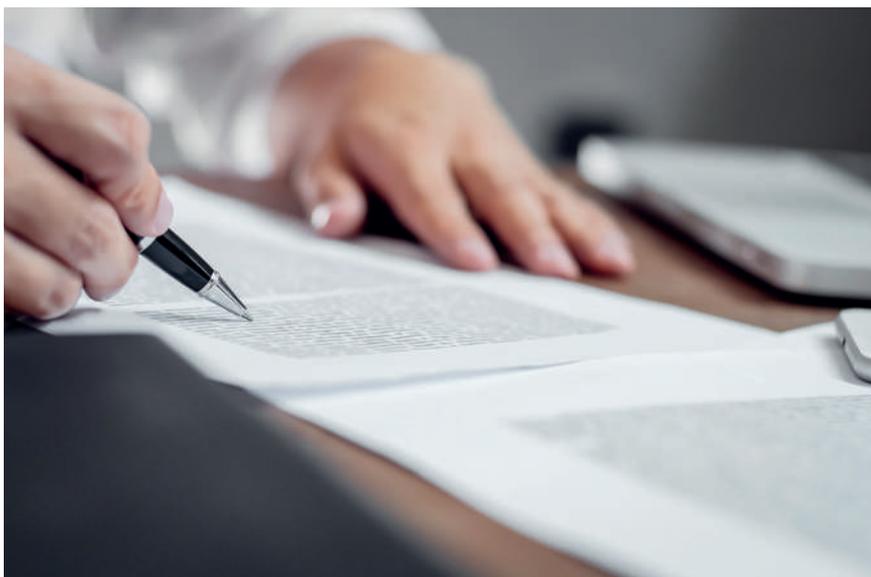
cessions (cession de startups qui ne disposeraient pas des fonds suffisants pour dédier une personne à ces réenregistrements ou cession de l'activité elle-même s'agissant des géants du secteur préférant se séparer d'une activité qui n'est pas leur cœur de métier plutôt que de se lancer dans ce processus compliqué) ou par des tours de table de financement.

Nous faisons ainsi partie des acteurs pouvant utilement aider au développement de ce secteur en accompagnant les startups et les investisseurs. Par exemple, l'audit de ces startups est de plus en plus technique, s'agissant notamment de la revue des pactes d'actionnaires lorsque nous agissons pour une Série A ou autre, la préservation d'un contrôle plus ou moins fort en faveur des fondateurs ou des investisseurs (et donc du type d'instruments financiers à émettre/à souscrire), de la sortie, etc, également s'agissant des brevets et de leur propriété puisqu'ils sont le principal actif de ces startups avec leurs hommes clés, ou encore de la revue des aides ou subventions dont elles ont pu bénéficier. Au traditionnel audit juridique et financier s'ajoute donc un audit technique qui nécessite que nous

comprenions parfaitement les enjeux de nos clients (startup ou investisseurs). A noter que nombre d'investisseurs s'attachent aujourd'hui des médecins, physiciens ou ingénieurs pour leur permettre d'appréhender l'actif convoité. Nous avons également une partition à jouer en fonction du stade de maturité de la startup auprès des investisseurs pour les aider à mieux négocier leur entrée et auprès des startups pour leur proposer des instruments financiers appropriés. En effet, plus l'entreprise est mature, plus sa valorisation sera élevée et la marge de négociations limitée aux points majeurs, moins elle est mature, plus sa valorisation est faible mais plus grands sont les risques financiers potentiels. En sus des investisseurs VC, on voit de grandes entreprises pharma s'ouvrir à ces investissements pour diversifier ou compléter leur portefeuille.

## Quelle place occupe l'intelligence artificielle dans les enjeux qui vous concernent ?

Nombre d'outils d'IA extrêmement performants et fascinants sont développés, notamment dans le soin afin de permettre



notamment aux malades de continuer à recevoir leurs soins post-op chez eux. D'autres peuvent détecter des maladies à la maison (miroir intelligent par exemple). Les progrès réalisés sont spectaculaires. Restons néanmoins prudents car, si utile et prometteuse soit-elle, l'IA ne pourra pas remplacer l'humain dans nombre de domaines. Je pense notamment à une société spécialisée dans la formation de chirurgiens dans le metavers grâce à des casques et simulateurs. C'est un entraînement très réaliste mais l'IA ne reproduit pas (à ce jour) le toucher ou les odeurs, éléments tout aussi essentiels que la technique opératoire. La réglementation juridique de l'IA est encore balbutiante, mais nous avons déjà adapté nos garanties de passif à celle-ci.

#### **Quid de la santé au titre des investissements étrangers ?**

La santé fait partie des secteurs sensibles et protégés par la réglementation sur les investissements étrangers. Notre défi consiste à identifier si l'activité santé (au

sens large) que notre client étranger souhaite acheter est soumise ou non à autorisation préalable du Ministre de l'économie. Défi car la réglementation a été rédigée de manière suffisamment laxive pour permettre au Ministre d'y faire entrer toutes les catégories d'activités de la santé selon les besoins de protectionnisme au moment de l'acquisition. Cela fragilise l'analyse car ce qui n'est pas couvert par les secteurs sensibles un jour, peut l'être le lendemain. Nous associons à notre analyse nos équipes réglementaires et IT pour déterminer ensemble si l'activité concernée est sujette à cette réglementation.

#### **Qu'est-ce qui améliore la qualité de votre travail ?**

Je m'intéresse et m'imprègne constamment de sujets d'actualité aussi variés et complexes soient-ils, je me documente, je vais chercher l'information, la complète, je participe à des conférences, je teste des produits d'IA et j'essaie d'en comprendre les aspects les plus techniques. Cela me

permet d'entrer tout de suite dans le vif du sujet avec mes clients et de savoir comment adapter les contrats en fonction des sujets. Mon métier c'est aussi cela, comprendre une activité, tirer le fil, voir si des opportunités existent et les traduire en de belles transactions.

#### **Qu'est-ce qui fait la force de votre équipe ?**

NRF Paris est doté d'une équipe pluridisciplinaire spécialisée en pharma que vous ne retrouvez que dans peu de cabinets : M&A, réglementaire, concurrence, IP, IT, IA, compliance et contentieux. Cette offre est notre force, nous avons la capacité de répondre à tous les besoins de nos clients dans ce domaine et nous nous connaissons très bien car nous travaillons ensemble, avec grand plaisir, depuis des années.

Mon parcours professionnel m'a assez logiquement amené à ce positionnement car j'ai toujours été dans des cabinets anglo-saxons caractérisés par ce pluralisme des équipes. Aujourd'hui, j'ai la chance de continuer à faire mon métier dans un univers qui m'offre la possibilité de travailler avec des associés de grande qualité et d'offrir à mes clients une offre de services complète. J'aime cette diversité et la collaboration qu'elle permet.

 **NORTON ROSE FULBRIGHT**

#### **Contact :**

- Karine Montagut  
Associé, Corporate M&A
- +33 1 56 59 54 10
- karine.montagut@nortonrosefulbright.com

# L'intelligence artificielle au profit des professionnels du droit



**Emmanuel Diény,**  
avocat fondateur

Loin d'être un inconvénient ou *a fortiori* un danger, l'usage de l'intelligence artificielle (IA) par les professionnels du droit peut les libérer des tâches fastidieuses et à faible valeur ajoutée pour les faire progresser. Entretien avec **Emmanuel Diény**, avocat fondateur du cabinet d'avocats PROREUS.

## L'IA révolutionne de nombreux domaines et le monde du droit est également concerné. Qu'observez-vous à votre niveau ?

L'intelligence artificielle est naturellement utilisée à des fins de recherches (c'est un usage d'outil documentaire amélioré). Mais de plus en plus, des Legal Tech développent des systèmes d'exploitation et d'analyse grâce auxquels elles proposent des services de rédaction et de consultation basés sur l'intelligence artificielle. Ainsi, non seulement elles sont capables de fournir un système de prédiction des résultats mais, en plus, elles proposent des analyses de problématiques juridiques. On peut à cet égard rappeler que « Chat GPT »<sup>(1)</sup> (outil conversationnel établi à partir d'une IA) a récemment passé et réussi le test de droit d'une université américaine. Il faisait certes, apparemment, partie des moins bons « étudiants », mais cela montre le potentiel de l'intervention d'une analyse artificielle informatique sur des problématiques de droit. De même, il semblerait qu'un juge colombien ait, cette année, utilisé cet outil pour rédiger sa décision.

## Pensez-vous qu'à terme, l'IA remplacera le métier d'avocat ?

Il s'agit là d'un sujet d'actualité. Il y a peu, la startup américaine « DoNotPay » (qui

utilise l'intelligence artificielle pour défendre les consommateurs contre notamment des contraventions) a proposé de récompenser financièrement tout avocat aux Etats-Unis qui accepterait de se laisser guider par son intelligence artificielle dans sa plaidoirie, ce qu'elle fait déjà avec des clients particuliers contestant leurs amendes devant un tribunal. L'idée est de porter une oreillette et de suivre les instructions données par l'intelligence artificielle lors d'un procès devant la Cour suprême. Il s'agit là d'une pratique interdite devant cette cour et, à ma connaissance, la proposition n'a pas encore été acceptée, mais elle est assez révélatrice des « espoirs » placés dans cette technologie.

Mon sentiment toutefois est que dans notre métier, la valeur humaine est importante, en conseil comme en contentieux. En effet, malgré la performance de l'intelligence artificielle, elle n'est pas capable de « sentir », d'écouter et de comprendre les besoins, les inquiétudes ou les contraintes d'un client, pour des problématiques plus complexes qu'une amende pour excès de vitesse par exemple. Pour l'instant, elle peut uniquement répondre à un problème type plus ou moins simple en fournissant une réponse basée sur des statistiques ou des données. De même, en contentieux, un avocat est capable de saisir les subtilités

du procès et par exemple d'adapter son argumentaire en fonction de la réaction du juge ; il sait réagir en temps réel aux conclusions ou à la plaidoirie adverses. Aujourd'hui, il me semble que ces éléments d'écoute du client et de réactivité ne sont pas encore accessibles à une intelligence artificielle. Au-delà, la valeur ajoutée du juriste dépasse ce que l'intelligence artificielle propose (rassembler et fournir des données, de l'information). Le droit doit s'apprécier dans un contexte juridique plus humain qui fait que nous avons encore pleinement notre place.

## Quelles peuvent être les conséquences en matière de relations avec le client, de services rendus au client ?

Il est incontestable que nous sommes dans un mouvement d'automatisation où un pan entier de l'activité de certains avocats et juristes est modélisable et pourrait, à court terme, disparaître. Ainsi, des Legal Tech mettent à disposition de leurs clients des actes juridiques types générés automatiquement et à des prix plus compétitifs que les nôtres (notamment car leurs business model s'appuient sur du volume). Cependant, elles ne proposent

(1) Développé par l'entreprise OpenAI.

pas, me semble-t-il, de service sur mesure, à la différence du juriste d'entreprise et de l'avocat. Grâce à une réelle écoute de leur client et à une connaissance précise de leur activité, ceux-ci savent s'adapter à ses besoins exacts et lui fournir une réponse adaptée. C'est en cela, selon moi, que nous pourrions continuer à exister. De plus, pour l'instant, certains secteurs où l'analyse requise est très technique, comme celui du droit de la concurrence, requérant de l'expérience et une connaissance fine de la matière, se prêtent mal à une analyse standardisée d'intelligence artificielle. Un jour cela changera peut-être – après tout, l'armée de l'air américaine vient bien de faire voler un F-16 entièrement piloté par une IA -. Mais l'IA doit être appréhendée, dans nos métiers, comme permettant de nous rendre plus performants, par un accès plus efficace et plus rapide à l'information, voire par une aide au raisonnement. L'IA peut se mettre au service de notre inventivité et de nos connaissances pour fournir la bonne solution à un client – elle ne doit pas les remplacer -.

**Aujourd'hui, se pose la question de l'IA et du droit, notamment en matière de responsabilité. Qu'en est-il ?**

Au-delà du simple usage de l'IA comme aide informationnelle, c'est surtout le sujet de l'intelligence artificielle « autonome » qui pose la question de la responsabilité. Par exemple, si je m'en tiens à la matière dans laquelle je suis spécialisé, le droit de la concurrence, des réflexions sont en cours, y compris en France, sur l'analyse à adopter face aux entreprises qui utilisent des algorithmes apprenants, en particulier ceux de type « black box », pour adapter leur politique tarifaire<sup>(2)</sup>. En effet, cette aide est susceptible d'aboutir à un alignement tarifaire entre entreprises concurrentes du fait des décisions prises par leurs

algorithmes ; en remplissant leur fonction et en apprenant, ceux-ci adopteraient tous un prix similaire. Dans ce cas de figure, est ce que les entreprises peuvent être considérées coupables d'ententes anticoncurrentielles alors que ce sont les algorithmes qu'elles utilisent qui seraient à l'origine de cet alignement tarifaire ? Qui est responsable : est-ce celui qui a conçu l'IA, l'entreprise qui l'a utilisée (en connaissance du risque), ou est-ce celui qui a alimenté l'algorithme en données ? Ces questions demeurent encore sans réponses en jurisprudence. Au-delà, se posent des questions cette fois-ci d'ordre philosophique, notamment sur la nature et la conscience d'un robot...

**Sur ce sujet, quelles sont les pistes de réflexion que vous pourriez partager avec nos lecteurs ?**

Il est important de suivre la course au progrès de ces outils qui seront totalement indispensables et qui permettent d'être encore plus efficaces. Cependant, il faut faire attention aux dérives qu'impliquent leurs mauvais usages. Ils soulèvent évidemment d'énormes interrogations en termes de responsabilité, d'accès et de collecte de données mais aussi d'informations (notamment d'informations personnelles). Par exemple, le projet de loi relatif aux jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 interpelle par sa validation des programmes de reconnaissance faciale liés à des collectes d'informations personnelles. Il prévoit entre autres d'autoriser l'usage de systèmes d'intelligence artificielle avec reconnaissance faciale à l'entrée des stades, l'objectif étant d'évaluer les comportements qui paraissent suspects et reconnaître et identifier les personnes concernées. Cette pratique pose de vrais sujets de libertés et de droit individuels.

Toutefois, en ce qui concerne la profession d'avocats et les juristes de manière générale, leur activité et les services rendus à leurs clients, l'intelligence artificielle me paraît être un atout. Nous devons donc apprendre à l'appivoiser et à l'utiliser pour nous rendre plus performants et meilleurs dans la réponse fournie aux clients et nous concentrer davantage sur les activités à forte valeur ajoutée.

*(2) C'est-à-dire que sur internet les algorithmes apprennent par eux-mêmes comment les autres entreprises déterminent leur prix et s'adaptent en conséquence à ces informations en proposant des prix de vente similaires.*



**Contact :**

- 77 rue de Miromesnil
- 01.43.80.98.51
- emmanuel.dieny@proreus.fr
- Url : www.proreus.fr

# PwC Société d'Avocats : « Plus qu'un cabinet d'avocats »



**Emmanuelle Veras**, Deputy Managing Partner, **Jean-Eudes Bunetel**, directeur responsable des activités juridiques dans la région Sud de la France et **Olivier Chaduteau**, associé de PwC Legal Business Solutions

Dans un contexte international complexe, PwC Société d'Avocats propose à ses clients un réseau mondial de professionnels pluridisciplinaires et un service à 360°. **Emmanuelle Veras**, Deputy Managing Partner en charge des opérations et des ressources humaines au sein du cabinet et avocate fiscaliste responsable des activités du cabinet pour la région Sud de la France, **Jean-Eudes Bunetel**, directeur responsable des activités juridiques dans la région Sud de la France, avocat en droit des sociétés et M&A et **Olivier Chaduteau**, associé de PwC Legal Business Solutions en charge de la transformation et de la digitalisation des directions juridiques et compliance, présentent le cabinet, ses éléments différenciant et ses domaines d'intervention.

## Présentez-nous votre cabinet.

**EV** : PwC Société d'Avocats fait partie du réseau international PwC qui regroupe des entités françaises et étrangères dans plus de 152 pays. En France, cela représente plus de 450 avocats et professionnels répartis dans notre bureau principal, à Neuilly-sur-Seine, et nos implantations locales (Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux et Nantes).

Nos compétences sont structurées autour du droit des affaires, du droit fiscal et du droit social. Nous avons aussi la possibilité de recourir à l'expertise d'autres métiers de PwC (audit, stratégie, consulting...).

Nos activités s'articulent autour d'un volet traditionnel : la gestion et la stratégie fiscale de l'entreprise ; les prix de transfert ; la fiscalité internationale ; la TVA, les taxes indirectes, les douanes ; les expertises juridiques (M&A, Private Equity, droit public et de l'environnement, droit économique, de la concurrence et de la distribution, IP/IT, contentieux commercial, éthique des

affaires et conformité, restructuring et distressed M&A, droit social) ; les services financiers et immobiliers ; le contrôle et le contentieux ainsi qu'un volet qui couvre des problématiques nouvelles et des enjeux transverses (ESG, transformation et digitalisation des directions juridiques et fiscales).

Notre clientèle se compose de grands groupes du CAC 40, de grandes ETI régionales et de PME en développement que nous accompagnons dans un environnement complexe et incertain. Nous accordons aussi une attention particulière au bien-être de nos équipes et collaborateurs auxquels nous offrons un environnement de travail agréable et épanouissant propice à leur développement et à leur montée en compétences.

## Dans le cadre de vos activités M&A et Private Equity, quel est votre positionnement ?

**J-E B** : Notre équipe Deals compte 70

avocats, juristes et fiscalistes. Notre spécificité réside dans notre pluridisciplinarité qui nous permet d'adresser l'ensemble des aspects juridiques, fiscaux et sociaux d'une transaction, de la due diligence en passant par la structuration juridique et fiscale, la rédaction et la négociation de la documentation contractuelle. Nos avocats et experts PwC Société d'Avocats font partie d'une communauté Deals au sein du réseau PwC qui regroupe l'ensemble des expertises de la stratégie à l'exécution. Cet écosystème intervient dans toutes les étapes du deal continuum et couvre l'ensemble des aspects de la transaction : stratégie, finance, IT, cyber, opérations, ESG et donc aussi juridique, fiscal et social. Cette pluridisciplinarité unique nous permet d'accompagner nos clients dans l'ensemble des étapes d'un projet transactionnel, quelle que soit sa complexité, sa taille ou sa situation géographique.

**Vous avez une approche innovante des sujets liés à la compliance corporate et aux opérations de réorganisation. Qu'en est-il ?**

**J-E B :** L'innovation résulte de la digitalisation et de la rationalisation de notre approche qui constitue un levier de transformation et d'optimisation pour nos clients. Nous avons conclu un partenariat avec Legal Pilot (Legal Tech) pour automatiser certains modèles de documents juridiques que nous produisons. Notre accompagnement digitalisé offre à nos clients plusieurs bénéfices : un gain de temps dans la production et un encadrement des coûts, une documentation présentant un très haut niveau de fiabilité, une libération des ressources internes de l'entreprise pouvant se concentrer sur des projets plus stratégiques ou générateurs de valeur. Notre objectif est d'aider nos clients à transformer leur appréhension de ces sujets de compliance et de réorganisation corporate en alliant compétences de nos équipes et technologie. Cette vision innovante est également déclinée dans sa dimension fiscale avec la mise en œuvre par le cabinet de nouveaux outils technologiques comme notre outil de revue fiscale automatisée.

**OC :** Une direction juridique qui souhaite accroître sa performance et améliorer son organisation doit prendre en considération cette double analyse "humain/machine" et "interne/externe". Nous avons ainsi récemment travaillé avec deux sociétés sur ces sujets, mais les solutions de corporate compliance mises en place ont été totalement opposées. Pour la première, la directrice juridique souhaitait prioritairement optimiser le temps de ses juristes en externalisant ce processus auprès de PwC Société d'Avocats. Pour cela, nous avons réussi, grâce à notre offre qui combine des avocats et l'outil Legal Pilot à automatiser et à accélérer certains processus tout en étant moins chers que si ce travail avait été réalisé par des juristes en interne. La seconde voulait plutôt internaliser sa compliance corporate, mais accélérer et sécuriser son processus. Nous lui avons ainsi proposé de digitaliser son processus en interne en réalisant un appel d'offres auprès des meilleurs prestataires du marché et l'avons ensuite accompagnée

pour la mise en place auprès de ses équipes. Ces analyses sont les mêmes que celles dont PwC Société d'Avocats s'est inspiré pour repenser son modèle opérationnel et intégrer les outils digitaux là où ils nous permettaient d'être encore plus efficaces pour nos clients et nos équipes.

**En termes de transformation des directions juridiques, à quel niveau intervenez-vous ?**

**OC :** Nous sommes capables de couvrir leurs enjeux techniques, juridiques ou même non juridiques (organisation, transformation, digitalisation...). Nous traitons donc des sujets de stratégie, d'organisation et d'efficacité de la fonction juridique et compliance. Nous accompagnons tout le processus de transformation de nos clients, qu'il soit organisationnel ou digital, afin qu'ils puissent se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, maîtriser les risques mais également réfléchir aux indicateurs de performance ainsi qu'aux compétences de demain et aux nouvelles façons de travailler. Les sujets de conduite du changement sont au cœur de notre approche afin que les juristes, mais également leurs parties prenantes comprennent comment optimiser leur collaboration et interaction pour le plus grand bénéfice de leur entreprise.

**Quels sont les autres sujets qui vous mobilisent ?**

**EV :** En ce moment, la réforme sur la facturation électronique et l'archivage, l'ESG et le dispositif d'imposition minimum pilier II de l'OCDE sont les sujets prioritaires. En parallèle, notre cabinet s'inscrit dans la stratégie mondiale de PwC, « The New Equation » et poursuit son déploiement. Il s'agit d'une stratégie d'investissement (que notre cabinet suit) sur des compétences traditionnelles (le M&A, les prix de transfert, le contentieux) et des compétences plus technologiques ou des matières transverses comme l'ESG. Nous anticipons ainsi les évolutions de nos métiers pour développer de nouvelles offres, de nouveaux moyens de production et méthodes de travail. Cela nous permet d'être au cœur des enjeux actuels et futurs de nos clients et de leur donner un conseil

complet et pertinent face à une problématique donnée. Proposer nos services au niveau mondial, procurer des ressources aux profils variés, adresser des solutions diverses pour des projets complexes et combiner différents métiers et compétences contribuent à notre richesse et constituent notre ADN. Chez PwC Société d'Avocats, nous sommes plus que des avocats.



**PwC Société d'Avocats**

**Contacts :**

- **Emmanuelle Veras**  
Associée | Avocat au Barreau de Marseille  
PwC Société d'Avocats  
+33 (0) 4 91 99 30 36  
+33 (0) 6 83 81 17 10  
emmanuelle.veras@avocats.pwc.com  
Les Docks - Atrium 10.1  
10 place de la Joliette - CS 21425  
13567 Marseille cedex 2  
<https://www.pwcavocats.com>
- **Olivier Chaduteau**  
Associé | PwC Legal Business Solutions  
+33 (0) 6 09 16 15 57  
olivier.chaduteau@pwc.com  
63 rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine  
<https://www.pwc.com>
- **Jean-Eudes BUNETEL**  
Directeur | Avocat au Barreau de Marseille  
PwC Société d'Avocats  
+33 (0) 4 91 99 30 97  
+33 (0) 6 40 93 07 01  
jean-eudes.bunetel@avocats.pwc.com  
Les Docks - Atrium 10.1  
10 place de la Joliette - CS 21425  
13567 Marseille cedex 2  
<https://www.pwcavocats.com>

# Renard & associés : un cabinet familial au savoir-faire ancestral



Léopold Renard, avocat

Issu d'une longue lignée d'avocats, **Léopold Renard** reprend le flambeau familial. Il présente le cabinet Renard & associés, son histoire et les enjeux auxquels aujourd'hui ils sont confrontés.

## RENARD & ASSOCIÉS

*Société d'Avocats*

### Quel est le positionnement de votre cabinet et vos expertises ?

Historiquement, le cabinet a été fondé en 1873 par le bâtonnier Joseph Léopold Dor à Marseille, premier port de France et était consacré aux affaires maritimes internationales. Il a été transmis à son fils Léopold Dor<sup>(1)</sup> puis repris par son gendre, Auguste Jean Renard, et par le fils de ce dernier, Maurice Jean Renard. En 1975, l'activité a été poursuivie par mon père, Jean Léopold Renard puis, par moi-même en 2016 représentant ainsi la cinquième génération d'avocats maritimes. C'est la passion du droit maritime, de notre métier et un savoir-faire unique qui s'est transmis de génération en génération<sup>(2)</sup>. Cabinet d'avocats à taille humaine avec une forte expertise en droit maritime international, nous intervenons historiquement pour les compagnies maritimes (CMA CGM), armateurs et leurs assureurs (P&I Club) et agents maritimes. Nous les accompagnons essentiellement dans la résolution des litiges internationaux en droit maritime et en droit des transports terrestre, aérien et fluvial. Notre expertise couvre aussi le yachting et la plaisance ainsi que les contrats d'agents maritimes. L'activité est exercée sur l'ensemble du territoire métropolitain et en outre-mer devant les juridictions étatiques mais aussi dans le cadre d'arbitrage et de médiation.

### Dans le contexte actuel, autour de quels enjeux et problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?

Dans un contexte post-covid et de guerre Russo-Ukrainienne, les enjeux et les problématiques maritimes restent

sensiblement les mêmes soumis à la loi de l'offre et de la demande. L'activité du transport maritime de marchandises a continué pendant la crise sanitaire planétaire avec des taux de fret maritime très élevés mais aussi des congestions portuaires et donc du retard. Nous intervenons régulièrement pour défendre les intérêts de nos clients lors d'évènements de mer, d'avaries cargaison, d'accident passagers (Costa Concordia) et à l'occasion de saisies de navires. À côté, dans un contexte climatique moins favorable, la question de la transition énergétique et de l'environnement est essentielle pour nos clients. Dans ce cadre, ils nous sollicitent aussi pour des problématiques liées à la pollution de la mer (Erika) ou plus récemment de l'air.

### Comment caractérisez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Notre accompagnement est à l'image de celui que nous proposons à la compagnie maritime CMA CGM depuis sa création en 1978. Ainsi, nous construisons sur la durée une relation professionnelle de confiance avec nos clients. Nous offrons une grande disponibilité et réactivité pour répondre le mieux possible à leurs besoins et aux enjeux. Aussi, nous y associons un engagement très fort, une exigence et une rigueur très importante dans notre travail. D'ailleurs, en tant qu'avocats historiques de CMA CGM, nous collaborons depuis toujours avec leur excellente équipe de juristes dédiée au contentieux maritime sur les différentes problématiques qu'ils rencontrent.

### Qu'en est-il de vos principaux vecteurs de différenciation et des forces de votre cabinet ?

Depuis sa création, notre cabinet est tourné vers l'international et dispose d'un réseau de correspondants étrangers pouvant intervenir en toutes circonstances. Notre cabinet dispose d'un positionnement exclusif sur les enjeux relatifs au droit maritime et des transports. Ces enjeux requièrent aussi de l'expérience et une connaissance pratique du transport maritime qui sont fondamentales<sup>(3)</sup>. Grâce à la transmission de ce savoir-faire intergénérationnel et de cette expérience historique dans cette matière, associées à une grande créativité, nous sommes ainsi en mesure de répondre à des problématiques juridiques techniques et spécifiques dans des affaires complexes et de proposer à nos clients des solutions juridiques performantes et innovantes.

(1) Léopold DOR, secrétaire général, puis Vice-Président du Comité Maritime International, participa à ce titre en tant que représentant de la France à la rédaction de la Conv. Bruxelles 25/08/1924, des règles d'York et d'Anvers de 1924 et 1950, des Conv. Bruxelles 10/05/1952 en matière d'abordage et de saisie de navires, toujours appliquées aujourd'hui.

(2) Voir le livre « Secrets d'avocats » d'Eric Merlen et Frédéric Ploquin, éd. Fayard, 2012 p. 503.

(3) Philippe DELEBECQUE, préface 13<sup>e</sup> éd. Droit maritime, Précis Dalloz, 2014 : « les praticiens, (...) à Marseille - faut-il citer les cabinets Scapel ou Renard -, m'ont aussi poussé à tenir compte des faits et pas seulement des principes. »

## Contact :

- 27, cours Pierre Puget  
13006 Marseille
- +33 (0)4 96 10 07 50 et  
+33 (0)6 03 99 81 70
- [avocats@renardassociés.com](mailto:avocats@renardassociés.com)
- [www.renardassociés.com](http://www.renardassociés.com)



# La fidélité de nos clients : gage de qualité et de confiance



**Delphine Dumoulin** et **Laure Alvinerie**,  
avocates et gérantes du cabinet

Créé en 2014, le Cabinet d'avocats GDA est un cabinet à taille humaine qui se compose de deux avocates associées, **Delphine Dumoulin** exerçant en droits civil et commercial et **Laure Alvinerie** exerçant en droit du travail et de la sécurité sociale, de deux secrétaires et d'une collaboratrice. Delphine et Laure, présentent leur cabinet grenoblois.



## Pouvez-vous nous rappeler le positionnement de votre cabinet et nous présenter vos expertises respectives ?

**LA** : Nous avons formé le cabinet, il y a une dizaine d'année avec Bernard Gallizia, en vue d'une passation de clientèle et d'une mise en commun d'expertises. Dans mon domaine d'expertise, le droit social, nous accompagnons les entreprises et les cadres dirigeants ou assimilés. Nous intervenons en conseil, en contentieux et en médiation (mode alternatif de règlement de plus en plus plébiscité par nos clients et encouragé par les juridictions).

**DD** : En exercice depuis une vingtaine d'années, nous assistons également notre clientèle d'entreprises et de particuliers, en contentieux et conseil, en droits civil, commercial et immobilier. En parallèle, nous avons une expertise en droit médical et plus spécifiquement en contentieux de la responsabilité médicale. Ainsi, nous défendons les professionnels de santé en matière de responsabilité et également en matière disciplinaire.

## Dans le contexte actuel, autour de quels enjeux et problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?

**LA** : En contentieux social, ils nous sollicitent pour des procédures, collectives ou individuelles, devant les juridictions

prud'homales mais aussi de sécurité sociale (le pôle social du tribunal judiciaire) : il s'agit notamment de contestations de maladies professionnelles, d'accidents du travail, d'actions en défense de reconnaissance de faute inexcusable ou de contestation de licenciement mais aussi de contestations d'élections professionnelles et de redressements URSSAF .... En conseil, nous sommes mobilisés sur le droit de grève et les négociations collectives (les négociations annuelles obligatoires) ainsi que pour des ruptures de contrats de travail sollicitées par les salariés. Au-delà, nous procédons à des audits sur les risques psycho sociaux en entreprise et nous assistons les dirigeants dans la gestion de leurs relations avec la délégation du personnel au comité social économique.

**DD** : Du fait du contexte économique actuel et de l'évolution du monde du travail, les relations se tendent entre les associés de certaines professions paramédicales. Ainsi, nous intervenons pour résoudre les litiges liés à des associations de professions paramédicales. Par ailleurs, un ordre professionnel de médecins a fait appel à nos services pour traiter des dossiers relatifs aux pratiques d'exercice illégal de la médecine. En effet, des non professionnels pratiquent illégalement des actes réservés aux médecins. Ils vont notamment effectuer

des épilations au laser (avec le risque notamment de brûlures), de l'acupuncture sans être médecins ou des injections sans être dermatologue.... En parallèle, dans un environnement économique difficile, nous constatons, en matière commerciale, une hausse des procédures de recouvrements de créances ou des problématiques liées aux baux commerciaux.

## Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

**DD** : Grâce aux méthodes de travail et au savoir-faire de Bernard Gallizia dont nous avons hérité, certains de nos clients nous font confiance depuis plus de 20 ans.

**LA** : Nos relations se basent sur un accompagnement de proximité, une accessibilité, une connaissance mutuelle et profonde de nos clients ainsi que sur notre réactivité. La fidélité de nos clients est pour nous une source de reconnaissance du sérieux et de la qualité de notre travail.

## Contact :

- 12 Place Victor Hugo 38 000 Grenoble
- 04.76.27.93.20
- [contact@avocats-gda.fr](mailto:contact@avocats-gda.fr)
- [www.avocats-gda.fr](http://www.avocats-gda.fr)

# Lanceur d'alerte : ce que les entreprises doivent savoir !



**Jean-Charles Simon,**  
avocat associé

**Jean-Charles Simon**, avocat associé au sein de Simon Associés, décrypte pour nous la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 qui transpose la directive européenne du 23 octobre 2019 sur les lanceurs d'alerte. Il revient sur les modifications et changement qu'elle apporte et les implications pour les entreprises. Explications.

## La loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 transpose la directive européenne du 23 octobre 2019. Quelles en sont les grandes lignes ?

Cette loi vient modifier la loi Sapin II du 9 décembre 2016. Concrètement, elle apporte une nouvelle définition plus protectrice du lanceur d'alerte et introduit plusieurs notions. Elle définit le lanceur d'alerte comme une personne physique qui doit être de bonne foi, qui ne doit pas accepter de contrepartie financière directe et qui va signaler des informations obtenues dans un cadre professionnel, informations qui vont caractériser une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation de la loi.

En parallèle, la loi crée un statut de facilitateur et va définir les personnes en lien avec le lanceur d'alerte. Ainsi, le facilitateur est une personne physique ou morale de droit privé à but non lucratif qui va aider le lanceur d'alerte lors du signalement. Les personnes en lien, telles qu'elles sont définies par la loi, sont les personnes physiques en lien avec le lanceur d'alerte et qui risquent de faire l'objet de mesures de représailles dans le cadre de leur activité professionnelle. Cela concerne aussi, par ailleurs, les entités juridiques qui le contrôlent et pour lesquels ils travaillent ou avec lesquels ils seraient en lien dans

son cadre professionnel. Le facilitateur et les personnes en lien avec les lanceurs d'alerte bénéficient tous de la même protection accordée aux lanceurs d'alerte.

La principale modification apportée par la loi, à mon sens, concerne le dispositif d'alerte et plus particulièrement les canaux de signalement. Aujourd'hui, il y a un signalement interne qui est ouvert aux collaborateurs internes et externes ; un signalement externe qui concerne tout signalement réalisé auprès des autorités externes compétentes ; et un signalement au grand public en cas d'absence de traitement du signalement externe et en cas de risque de représailles, de danger grave et imminent.

S'agissant du seuil, la loi Wasserman confirme la loi Sapin II en ce qu'elle impose aux personnes morales de droit public de plus de 50 agents à l'exception des communes de moins de 10.000 habitants, aux personnes morales de droit privé de plus de 50 salariés, et aux administrations de l'Etat la mise en place du dispositif de recueil et de traitement des signalements. La nouveauté est celle de l'inclusion des entreprises exploitées en leur nom propre par une ou plusieurs personnes physiques et employant au moins 50 salariés, élargissant une fois de plus les obligations en matière de compliance.

## Quels sont les changements qu'elle introduit ? Comment impacte-t-elle aussi bien la direction juridique que RH ?

Le sujet des lanceurs d'alerte concerne aujourd'hui toutes les directions qui ont une mission de prévention, de gestion et de traitement des risques légaux de l'entreprise. Ainsi, les nouvelles mesures ne doivent pas être comprises comme concernant uniquement la DRH. À notre avis, les directions juridiques, RH et la Compliance doivent travailler ensemble pour mettre en place un dispositif d'alertes internes afin de gérer cette nouvelle procédure et se mettre en conformité.

En effet, elles doivent définir ensemble les règles de procédure, les modalités de recueil et de traitement des alertes pour que chacune puisse apprécier l'impact du lancement d'alerte.

En parallèle, il appartient à l'employeur, dans le règlement intérieur ou dans le code de conduite, de communiquer et de diffuser toute information concernant les dispositions du code pénal en la matière afin d'assurer l'information des salariés sur ce sujet.

Le propos peut être illustré par des exemples de bonnes et mauvaises pratiques et doit évoquer les sanctions disciplinaires qui peuvent être prononcées en cas de manquement.

**À quoi les entreprises doivent-elles particulièrement vigilantes ? En quoi l'accompagnement d'un conseil sur ces sujets est-il nécessaire ?**

L'alerte interne n'étant plus obligatoire pour les collaborateurs internes ou externes en entreprise, il y a un risque d'implication des autorités judiciaires dans le fonctionnement des entreprises, voire d'une atteinte à la réputation en cas de signalement réalisé auprès du public. En effet, une entreprise doit mettre en place une procédure permettant recueillir les alertes. Elle doit en accuser réception, puis elle doit les traiter.

Si cela n'est pas réalisé, il est possible, voire probable, que le lanceur d'alerte décide de faire un signalement public.

Le principal enjeu est donc de conserver la maîtrise en mettant justement en place des procédures d'alerte efficaces, ainsi qu'une procédure d'enquête interne avec des sanctions appropriées.

Dans ce cadre, elles peuvent se faire accompagner par leurs conseils afin d'élaborer les procédures ; mettre en place, accompagner et former un référent alerte ; sensibiliser les personnels.

Nous pouvons aussi intervenir au niveau des enquêtes internes. Cela permet notamment de garantir le secret professionnel concernant les informations qui sont recueillies, d'évaluer les risques de toute nature (civil, commercial, pénal...), d'apprécier auprès des dirigeants de l'entreprise, s'il y a lieu, de traiter de manière spécifique les victimes d'infractions notamment pénales, mais aussi d'évaluer la nécessité de dénoncer ces infractions au parquet.

Au sein de nos équipes, nous avons, d'ailleurs, mis en place une solution dédiée pour accompagner les entreprises dans la mise en place des actions nécessaires afin de garantir leur conformité sur ce sujet



et prévenir les risques.

La mise en place de solutions n'est pas coûteuse. Cela demande de travailler en mode projet pendant quelques jours ou semaines en mobilisant notamment en interne des salariés qui souhaitent s'associer au projet.

**Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ?**

La procédure d'alerte doit être l'occasion pour les directions juridiques, Compliance et RH de collaborer pour assurer la protection des salariés et de l'entreprise dans le cadre d'un programme général de prévention des risques.

In fine, c'est bien cette notion de protection, aussi par la prévention, qui est au coeur de la loi. Cela sous-entend notamment une réflexion sur la culture d'entreprise vis-à-vis de ce sujet du lancement d'alerte : doit-elle inciter à dénoncer les manquements ? lesquels ? comment ?...

La culture de l'entreprise doit changer, mais tout en préservant les salariés et protégeant l'entreprise.

Au-delà, les entreprises doivent également se doter d'un code de conduite afin de donner les moyens aux salariés de bien comprendre la culture de l'entreprise et quelle doit être leur propre éthique au sein de cette entreprise.

**SIMON**  
ASSOCIÉS

**Contact :**

- 47, rue de Monceau 75008 Paris
- 01 53 96 20 00
- [contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)
- <https://simonassocies.com>

# Focus sur la loi japonaise relative à la sécurité économique nationale



**Laurent Dubois,**  
Partner de TMI Associates

Le Japon a adopté des réformes qui concernent les investisseurs étrangers, dont les entreprises françaises. Retour sur l'une des plus significatives réformes avec les associés membres du Practice Group Défense et Sécurité économique du cabinet TMI Avocats, **Kazuyasu Shiraishi, Kazuhide Ueno** et **Yoshikazu Noma**.

**Le 1<sup>er</sup> août 2022, certaines mesures de la loi sur la sécurité économique nationale sont entrées en vigueur. Qu'en est-il ?**

**K. Shiraishi** : La loi a été adoptée par la Diète japonaise le 11 mai 2022. Elle vise à répondre à des enjeux de sécurité dans un contexte de tensions géopolitiques et économiques croissantes, notamment dans la zone Asie-Pacifique. À cette fin, elle contient un certain nombre de prescriptions autour des quatre piliers suivants : i) la mise en place de chaînes d'approvisionnement résilientes pour les matériaux critiques, ii) la sécurité des infrastructures essentielles (notamment contre les risques de cyberattaques), iii) l'apport d'un soutien financier aux activités de recherche et de développement pour les technologies critiques avancées et iv) le maintien de la confidentialité des brevets sensibles.

**Quels sont les points clés de chacun de ces piliers ?**

**K. Ueno** : Pour les chaînes d'approvisionnement : la série de sanctions économiques et de restrictions commerciales prises à l'encontre de biens et de technologies stratégiques par divers pays, dont les États-Unis et la Chine, a révélé la vulnérabilité de certaines d'entre elles. La pénurie de

certains produits médicaux pendant la pandémie de Covid-19 a aussi démontré le besoin de mettre en place un système permettant d'assurer un approvisionnement stable des matériaux critiques.

Conformément à une politique de base qui sera formulée par le gouvernement, ce système comprend : (i) la désignation des matériaux et produits critiques, (ii) l'octroi de fonds publics aux fournisseurs privés qui mettent en œuvre des plans contribuant à l'approvisionnement stable des matériaux et produits critiques désignés et (iii) la mise en œuvre de mesures gouvernementales de stockage et d'autres mesures nécessaires pour garantir un approvisionnement stable.

**Y. Noma** : En ce qui concerne les infrastructures clés, elles ont été périodiquement l'objet de cyber-attaques dans le monde entier. Pour assurer la stabilité des approvisionnements les utilisant contre les risques de cyber-attaques, un système de notification préalable a été mis en place pour la création de certaines installations, leur gestion et leur maintenance.

**K. Shiraishi** : Pour promouvoir la recherche et le développement de technologies critiques avancées dans les domaines de l'espace, de la marine, des quantums, de

l'intelligence artificielle et de la bio, et pour promouvoir l'utilisation de leurs résultats, un système a été établi pour encourager la recherche dans ces domaines via une coopération technique public-privé. Il comprend notamment (i) la fourniture d'informations ou d'un soutien financier par le gouvernement ; (ii) la création d'un comité public-privé qui servira de forum d'échanges et de dialogues ; et (iii) le renforcement des groupes de réflexion pour contribuer à la prise de décision du gouvernement.

**Certains dépôts de brevets peuvent rester confidentiels, pouvez-vous nous en dire plus ? Cette possibilité n'est-elle pas en contradiction avec le principe général de leur publication ?**

**K. Shiraishi** : Dans le cadre du système japonais actuel de demande de brevet, commun à tous les pays développés, le brevet est rendu public 18 mois après le dépôt de la demande si bien que la fuite de technologies sensibles ne peut pas être évitée.

C'est pour cette raison qu'a été établi un système selon lequel les demandes de brevets pour les inventions sensibles liées à la sécurité nationale resteront confidentielles.

Vu l'impact sur les activités économiques et l'innovation, le gouvernement procédera à deux examens préalables et n'imposera de restrictions qu'à ceux dont la sensibilité est extrêmement élevée du point de vue de la sécurité nationale. Si une restriction est imposée, il est interdit au demandeur de brevet désigné de divulguer le contenu de la demande, et il est en outre responsable de la bonne gestion de son obligation de non-divulgaration. En contrepartie, il peut être indemnisé pour les droits de licence prévisibles (c'est-à-dire pour les pertes nées du fait de la désignation de sécurité), et s'il n'est pas satisfait de l'indemnisation proposée, il a la possibilité de déposer une requête pour demander une augmentation du montant de l'indemnisation.

En outre, considérant qu'il serait inapproprié d'établir un système pour prévenir la fuite d'inventions sensibles tout en garantissant la liberté de dépôt des demandes étrangères, une restriction sur les demandes étrangères est prévue. Il est interdit à toute personne de déposer une demande étrangère décrivant une invention inventée au Japon et relevant de l'un des domaines techniques spécifiés. En cas d'infraction, la demande de brevet au Japon sera rejetée. Cela signifie qu'il faut prêter attention à l'éventualité d'une concurrence ou d'un conflit futur avec le système de la première demande étrangère dans les pays étrangers lors d'une recherche mondiale d'antériorité.

**Y. Noma** : La loi ne contient que des prescriptions d'ordre général. Les détails des mesures adoptées sont déterminés par voie de décrets et d'arrêtés gouvernementaux ou ministériels en conformité avec des politiques générales et autres directives elles-mêmes déterminées par le gouvernement. La mise en œuvre de cette loi s'étale sur une

période de deux ans à compter de sa promulgation. Les deux premiers volets de la loi sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> août. Le même jour, un organisme composé de personnels de différentes administrations a été instauré avec pour objectif de préparer les politiques générales et autres directives qui seront déterminées par le gouvernement. Récemment, les politiques de base relatives à l'ensemble des quatre mesures établies par la loi, ont été approuvées par le cabinet afin de promouvoir de manière globale et efficace les mesures économiques liées à la garantie de la sécurité. Le cabinet a également approuvé successivement les lignes directrices pour chacune des quatre mesures.

#### **Comment les entreprises réagissent à ces mesures ?**

**K. Shiraishi** : Elles surveillent l'évolution de la promulgation des règles subordonnées de cette loi. Dans le même temps, elles en examinent l'impact sur leurs activités en se préoccupant des potentielles conséquences sur leurs chaînes d'approvisionnement, leurs infrastructures, leur technologie avancée, etc. Elles font valoir leurs opinions et leurs demandes auprès du gouvernement par le biais de lobbying et de commentaires publics, et par le biais des organisations patronales chaque fois qu'elles le peuvent.

#### **Comment TMI soutient-il ses clients dans la mise en œuvre de la loi ?**

**K. Ueno** : Nous suivons naturellement l'évolution des textes et fournissons à nos clients les informations utiles leur permettant de s'adapter au fil de leur promulgation. Nous examinons aussi l'activité du client pour lui apporter la vision la plus pratique. Notre *practice group* Défense et Sécurité Economique comprend

en qualité d'*Advisor*, Shotaro Yachi, ancien secrétaire général du Secrétariat à la Sécurité Nationale qui fût le premier à être nommé depuis la création de ce secrétariat, ainsi que des membres ayant travaillé dans des ministères liés à la sécurité économique. Le *practice group* fournit des solutions globales aux clients grâce à son équipe d'avocats et d'agents de brevets en étroite collaboration avec les bureaux étrangers de notre cabinet.

#### **Comment les entreprises françaises appréhendent-elles ces nouvelles dispositions ?**

**L. Dubois/D. Le Doussal** : De l'avis assez largement partagé, ces dispositions ne devraient pas trop entraver les activités des entreprises françaises sur le marché japonais. Les nouvelles dispositions constituent la base des mesures de soutien du gouvernement, et seules les entreprises liées aux infrastructures essentielles et les déposants de brevets sensibles seront a priori affectés par des mesures restrictives. Si peu d'entreprises ont jusqu'à présent exprimé leurs préoccupations à ce sujet, nombre d'entre elles sont davantage préoccupées par les contraintes nées de la loi sur le contrôle des investissements étrangers, dont le champ d'application a été très sensiblement élargi par des amendements entrés en vigueur en mars 2022.



# Olivier Binder, un homme riche de sa carrière professionnelle diversifiée



**Olivier Binder,**  
Of Counsel

Faisant partie du réseau European Franchise lawyers et du Collège des experts de la Fédération Française de la Franchise, doctrinaire, Country Expert de l'Institut International pour la distribution (IDI), co-fondateur et administrateur d'un club d'entreprises sous forme d'une association reconnue d'utilité publique portée sur le développement du mécénat et des fondations, **Olivier Binder** partage son parcours et sa récente expérience professionnelle en qualité d'Of Counsel au sein du cabinet CVS Avocats à Paris.

## **Vous commencez une nouvelle aventure professionnelle auprès d'un cabinet français. Pouvez-vous nous en parler ?**

Après une longue carrière d'avocat associé dans de grands cabinets, je recherchais une structure équivalente avec laquelle partager mes objectifs pour les années de ma séniorité à venir. Le premier but étant de lui faire bénéficier de mon expertise et de mes expériences accumulées au fil du temps et au fil des temps du droit. Aujourd'hui, je me définis comme un avocat hybride aux compétences transversales. Selon moi, la transversalité est un atout pour l'entreprise qui attend de nous une compétence à la fois verticale (être pointu dans la connaissance du droit et acéré dans le diagnostic) et horizontale (délivrer à ses interlocuteurs internes une stratégie irriguée par l'expérience combinée de différentes branches du droit). Le deuxième objectif est un partage de savoir transgénérationnel entre des seniors, des middle et des juniors. Cela permet non seulement au cabinet de pérenniser son savoir-faire, mais aussi de proposer aux entreprises un large panel d'avocats capables de répondre au plus près à leurs attentes.

## **Dans quels domaines intervenez-vous et quelles sont vos expertises ?**

Il y a une trentaine d'années, à la suite d'une conférence donnée sur une thématique combinant à la fois le droit de

la distribution et le droit des baux commerciaux (« *franchise et fonds de commerce : mythe et réalité d'une clientèle indivise* »), je me suis spécialisé dans ces deux disciplines. J'interviens aussi bien en conseil qu'en contentieux et arbitrage. Je suis arbitre référencé par la Chambre Arbitrale Internationale de Paris. Je crois toujours au concept d'*ingénierie judiciaire* : il consiste à « formater » le droit processuel pour pouvoir donner au juge tant les moyens que l'envie de vous donner raison.

## **Pour quels types de missions êtes-vous sollicité par vos clients ?**

Dans le domaine de la distribution, j'interviens en tant que conseil de têtes de réseau, notamment pour des refontes de contrats de distribution multimarques ou pour des missions de gestion de crise, ou encore pour le développement de franchises tel que, exemple parmi bien d'autres, la réimplantation en France de Burger King. En matière immobilière, je conseille en amont des asset et property managers, et gère en aval des problématiques contentieuses.

## **Vous avez décidé de débiter cette nouvelle expérience au sein de CVS Avocats ? Pourquoi ?**

Pour plusieurs raisons. Le cabinet s'est développé sur la base du principe « *think global and act local* ». Il a débuté il y a 50 ans à Nantes et se trouve implanté

aujourd'hui dans 6 métropoles dynamiques dont Paris : ce qui lui confère à travers ses sites, la faculté de cultiver dans le cadre d'une seule entité juridique, une empreinte régionale proche de l'ADN des PME. Aussi, il compte 200 avocats multi spécialisés avec la possibilité de mobiliser les équipes trans-bureaux en fonction des besoins et il est membre de trois réseaux internationaux. Au-delà, selon moi, il est important qu'un avocat s'engage. A cet égard, je suis particulièrement sensible aux questions d'insertion de l'entreprise responsable dans son cadre sociétal, et j'ai retrouvé chez CVS Avocats cet engagement commun. En ce sens, le cabinet a publié un *livre blanc* intitulé « *raison d'être et sociétés à mission : les coulisses d'un engagement* », en partenariat avec Entreprises et Progrès. Nous nous impliquons dans le mécénat social, et aussi auprès de 4 athlètes et parathlètes de haut niveau originaires des grandes régions d'implantation de Cornet-Vincent-Ségurel.



## **Contact :**

- 251 Boulevard Pereire, 75017 PARIS
- 01 40 73 73 40
- obinder@cvs-avocats.com
- www.cvs-avocats.com



## Secteurs d'Activité

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

## Domaines d'Expertise

- Sociétés, Finance, Cessions-Acquisition & Fiscalité
- Social & Ressources Humaines
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Santé & Activités réglementées
- International
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Identité numérique, Cybersécurité & Données
- Pénal de l'Entreprise, Ethique, Conformité, Intelligence Economique
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Financement Structurés
- Média, Entertainment & Communication
- Assurance, Risques industriels & Divers

## Droit des Affaires en France et à l'International

