

# JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

Juillet 2021

**dossier** p.24

## USA: the way of law...



**interview** 06

**Geoffroy Roux de Bézieux,**  
président du Medef



**dossier** 39

Coup de **projecteur**  
sur le **secrétaire**  
**général**



**initiative** 51

**Le droit, 19<sup>e</sup>**  
**filière** industrielle  
française ?





# Cabinet IORIO

## AVOCATS

### Votre cabinet d'avocat à Paris

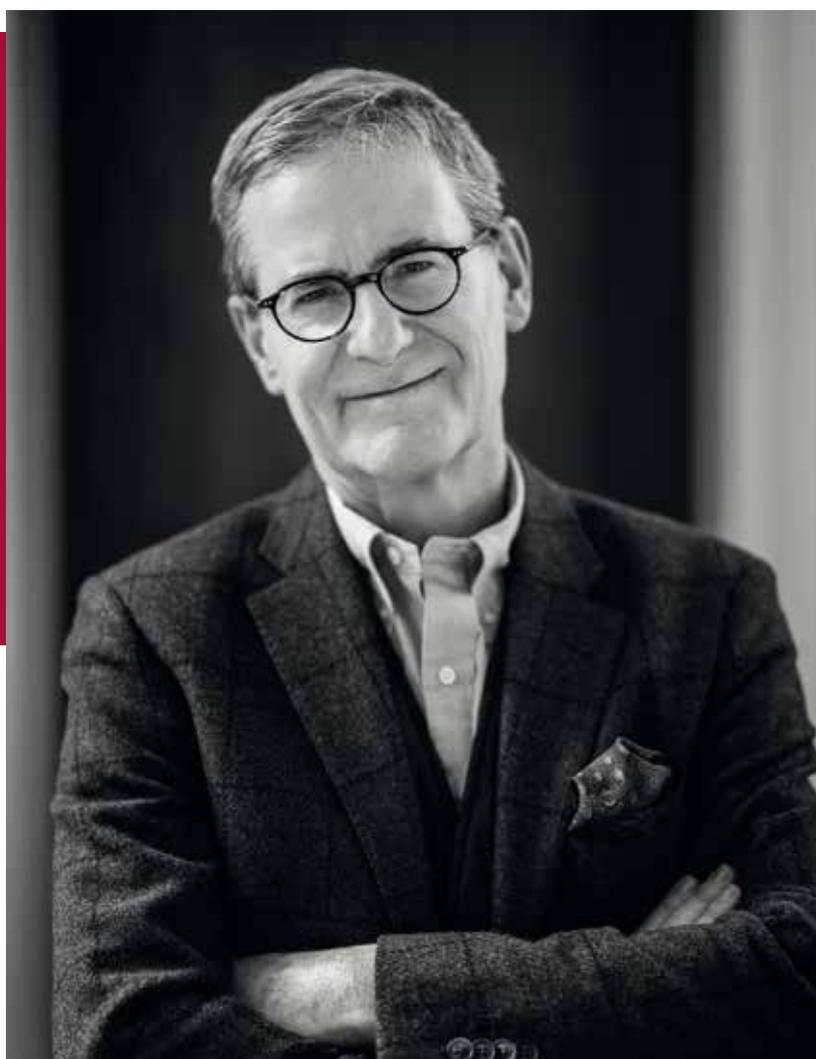
#### Notre rôle :

- D'abord vous écouter,
- Ensuite vous conseiller,
- Enfin vous défendre.

#### Domaines d'intervention :

- Droit de la construction et droit immobilier
- Droit du travail
- Droit commercial
- Droit de la famille

**Pour toute demande, n'hésitez pas à nous contacter ou à prendre rendez-vous.»**

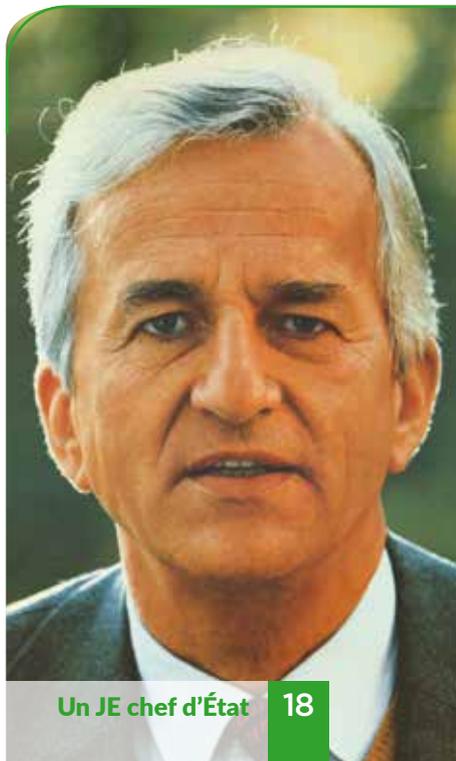


#### Cabinet IORIO

Adresse : 121 Bis Rue de la Pompe  
75116 Paris  
métro ligne 9 : rue de la Pompe

Téléphone : 01 47 27 85 85  
email : [fmiorio@wanadoo.fr](mailto:fmiorio@wanadoo.fr)  
Fax : 01 47 27 24 54

[www.iorio-avocat.fr](http://www.iorio-avocat.fr)



Un JE chef d'État 18



Cloud Act 30



Loi de blocage 34



Reportings 47

05 **édito**

Juriste d'entreprise, un beau métier

06 **interview**

« Notre objectif : obtenir la protection des avis juridiques internes »

10 **portrait**

Sylvain Staub, un juriste entreprenant

**experts AFJE**

12 **Legal Ops** : la task force est en place

14 La data et les juristes d'entreprise dans tous leurs états

16 **culture juridique**

ERG : une direction juridique dans le vent !

18 **icône du droit**

Richard von Weizsäcker : de juriste d'entreprise à chef d'État !

21-23 **nominations**

**dossier**

25 USA: the way of law

26 Visions croisées sur les pratiques aux USA

28 Accords internationaux : impacts de l'élection de Joe Biden

30 Cloud Act : les nuages restent menaçants

33 Zoom sur l'extraterritorialité des sanctions américaines

34 La loi de blocage de l'UE bientôt revigorée ?

36 **RSE & compliance**

Recommandations en matière de due diligence portant sur les droits humain

**dossier**

39 Coup de projecteur sur le secrétaire général

40 Le secrétaire général le general counsel à la française ?

42 De DJ à SG, et demain DG ?

44 **digit@l**

L'innovation, un chemin vers la création de valeur

47 **presta**

Des reportings digitalisés pour être au top

50 **dans l'œil de l'éco**

Impacts du digital sur le marché du droit

51 **initiative**

Le droit, 19<sup>e</sup> filière industrielle française ?

**en région**

52 Les délégations font feu de tout bois !

54 Limagrain, une histoire singulière

55 Covid-19 et RCMS

57 Cap à l'Ouest !

58, 59 & 63 **actus**

60 & 61 **agenda AFJE**



N° 39 - Juillet 2021  
10<sup>e</sup> année

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

Un encart jeté DALLOZ dans ce numéro.  
Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise  
Association Loi 1901

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

Directeur de la publication : Marc Mossé

Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet

Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis

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

Conception éditoriale : Wordsmith

Ont collaboré à ce numéro : Hugues Bouthinon-Dumas, Alexandre Cassart, Gauthier de la Revelière, Aurélie Delfieu, Allan Demarle, Samuel Dionisio, Anne Durez,

Matthieu Gennot, Laure Geremy, Carine Guicheteau, Soufiane Kherrazi, Jory Lacaze, Antoine Masson, Christophe Roquilly, Dominique Rouchon, Frédéric Schmiéd, Anne-Sophie Thoby.

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

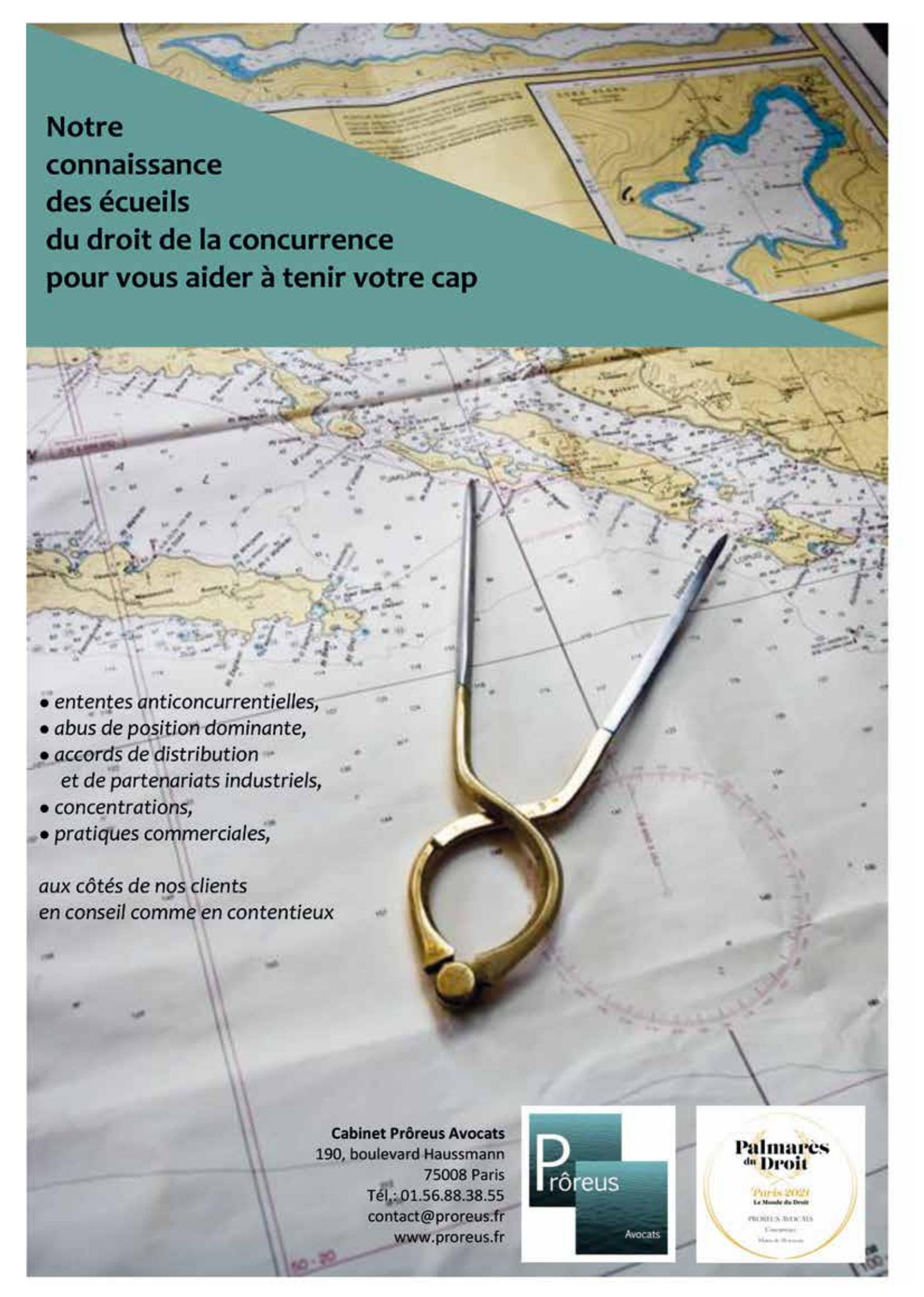
Commercial : Emmanuel Guerin :  
tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr

Conception graphique : La communauté des Graphistes -  
contact@lacommunautedesgraphistes.com

Assistante de fabrication : Sophie Rigal  
01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Photographie : Freepik.com (couverture) / Istock

Imprimeur : ESPACE GRAFIC

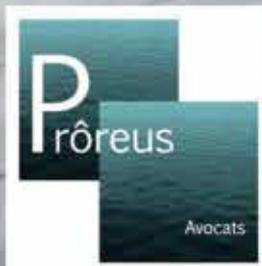


**Notre  
connaissance  
des écueils  
du droit de la concurrence  
pour vous aider à tenir votre cap**

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

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

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



# “ Juriste d’entreprise, un beau métier ”



**L**es juristes d’entreprise sont toujours plus au cœur de l’actualité. La reconnaissance de notre métier n’est plus discutée et la façon dont M. Geoffroy Roux de Bézieux salue, par son interview dans ce JEM (lire p. 06), notre rôle dans l’entreprise en constitue un témoignage très clair. Notre rôle de sécurisation des opérations et notre vécu de *business partner* sont plus que jamais la marque de notre action quotidienne. Il n’est pas indifférent que cet encouragement à prendre encore plus notre place dans le monde de l’économie s’écrive dans les pages du magazine de l’AFJE. Ce n’est pas pour rien que depuis quelques temps, M. Thierry Breton, commissaire européen en charge du marché intérieur, M<sup>me</sup> Chantal Arens, présidente de la Cour de Cassation, notamment, ont décidé de s’exprimer à destination de notre profession dans les pages du JEM. Les hauts magistrats, les grands décideurs politiques, les principaux acteurs de la société civile mesurent combien il est important de s’adresser directement aux juristes d’entreprise via le média de leur association nationale. C’est dire la légitimité acquise de notre fonction.

À cet égard, la récente étude réalisée par Oxygen+ en partenariat avec l’AFJE et le Cercle Montesquieu (lire p. 63) indique que cette reconnaissance par les institutions et la société se reflète dans la façon dont nous percevons notre métier. Ainsi, note-t-on que :

- 90 % des répondants considèrent que juriste d’entreprise est un beau métier.
  - 78 % des juristes d’entreprise (toutes professions confondues) sont satisfaits par leur travail.
  - 70 % considèrent que ce métier donne du sens à leur vie.
- Bien sûr, il ne faut pas négliger qu’au sortir de la crise sanitaire, notre fonction a aussi été très exposée, comme

le montre le fait que les répondants déclarent à une très importante majorité supporter une charge de travail (83%) et un stress important (80 %). Après 18 mois d’une période difficile, ces chiffres sont un message qu’il faut aussi entendre dans nos fonctions respectives et notamment de manager. Beaucoup de professions sont dans une même situation alors que les conséquences de la pandémie ne sont pas encore évacuées et que des incertitudes perdurent. Il reste que cette situation inédite aura permis de renforcer le rôle du droit dans l’économie et montrer qu’il est un outil de gestion de crise et un accélérateur de solutions. Notre fonction en sort renforcée.

Ces évolutions ouvrent encore plus de chantiers, qu’il s’agisse de formation initiale et continue, de fluidité des carrières – et il faut saluer la création de l’outil AFJE Job (voir p. 24) – de contribution à la fabrique du droit et bien sûr d’un renforcement de notre statut. À cet égard, la confidentialité n’est jamais loin et si nous avons vécu des mois intenses sur ce sujet, avec des espoirs, des déceptions, notre détermination reste grande et les opportunités demeurent pour qu’aboutisse cette légitime revendication au service du droit et de l’économie. ■

**Marc Mossé,**  
Président de l’AFJE

“

# Notre objectif : obtenir la protection des avis juridiques internes ”

Alors que le projet de loi pour la confiance dans l'institution judiciaire ne contient aucune disposition ni sur l'avocat en entreprise, ni sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise, le patron des patrons, Geoffroy Roux de Bézieux, affiche son soutien aux juristes d'entreprise. Point de vue du président du Medef sur la crise, la fonction juridique, la protection des entreprises ou encore les distorsions de concurrence.

## Quel bilan tirez-vous de la crise actuelle ? La crise présente-t-elle des opportunités pour les entreprises ?

Il est encore prématuré de tirer un bilan de la crise actuelle qui est loin d'être terminée. Il va notamment falloir attendre pour apprécier les effets du désengagement progressif de l'État sur la situation des entreprises. En outre, la situation est très différente selon les secteurs, entre ceux qui ont vu leur activité cesser du jour au lendemain par décision administrative et ceux qui ont continué leur activité durant cette période. Mais de toute crise, l'on peut tirer des enseignements positifs.

Globalement, je suis frappé par la capacité exceptionnelle d'adaptation dont a fait preuve notre pays. Ayant travaillé au quotidien avec les ministres et leurs collaborateurs, je tiens tout particulièrement à saluer la grande réactivité du gouvernement et le soutien massif apporté aux entreprises afin de les aider à surmonter cette crise et d'éviter la faillite des plus fragiles d'entre elles.

De même, nous avons également été impressionnés par la capacité du gouvernement et du Parlement à adopter des textes de nature législative et réglementaire dans des délais record et d'introduire dans notre droit des dispositions innovantes en faveur desquelles il aurait fallu se mobiliser pendant des années en temps normal... Ainsi, cela a notamment permis d'assurer la continuité de la justice commerciale avec les audiences dématérialisées, la

tenue des conseils et des assemblées de sociétés et d'associations à distance et à huis clos.

Mais cela ne vous surprendra pas, ceux que je voudrais saluer tout particulièrement ce sont les chefs d'entreprise et l'ensemble des salariés qui ont refusé de baisser les bras et ont souvent accompli des prouesses techniques pour faire face : adaptation des chaînes de production à la fabrication de masques, de respirateurs, maintien de l'approvisionnement des Français en produits ou services de première nécessité... Par nature, un chef d'entreprise se doit d'être optimiste, autrement elle ou il ne créerait une entreprise tant les défis et les difficultés à surmonter sont importants.

Je souhaiterais saluer également la mobilisation sans faille du Medef et de l'ensemble de nos organisations professionnelles afin de fournir aux entreprises l'information en temps réel, les conseils nécessaires pour les aider à surmonter la crise au mieux et leur apporter notre soutien auprès des pouvoirs publics.

À un moment où les autorités de concurrence européenne et française vont peser sur les organisations professionnelles une suspicion globale, je revendique avec fierté mais sans arrogance, le rôle essentiel que nous pouvons jouer auprès des entreprises particulièrement en période de crise.

Enfin, cette crise a sans contexte accéléré la digitalisation de notre

économie, des entreprises et de la société française plus globalement, ce qui est positif. Le plan national de relance et de résilience français pour lequel la France sollicite de l'Union européenne un financement d'environ 40 M€, prévoit 2,1 M€ pour la mise à niveau numérique de l'État, des territoires et des entreprises. La digitalisation a, de ce fait, contribué au développement des plateformes et particulièrement des GAFAM et BATX et pose la question de notre souveraineté numérique. Aussi les initiatives européennes visant à trouver un équilibre entre encadrement de leurs activités et développement de plateformes européennes au travers des Digital Market Act et Digital Services Act sont-elles les bienvenues.

Aujourd'hui l'heure est à la relance, un 2<sup>nd</sup> plan est en préparation en ce sens pour faire repartir très vite notre économie. Le Medef a bien l'intention d'en être l'un des inspirateurs.

## Quel regard portez-vous sur la fonction juridique en entreprise ?

L'image de la fonction juridique en entreprise a beaucoup évolué ces dernières années. Le temps où le juriste était perçu comme un empêchement de tourner en rond est aujourd'hui largement révolu ; votre association par son dynamisme y a sans aucun doute largement contribué.

Pour moi, le juriste d'entreprise doit avant tout être une femme ou un homme d'entreprise. Cela signifie que

la formation des juristes d'entreprise a dû être adaptée en conséquence et doit évoluer encore, et je sais le rôle que votre association joue en ce domaine auprès des universités et des écoles.

Le juriste d'entreprise doit accompagner l'entreprise et ses dirigeants dans tous leurs projets internes et externes, former et informer sur un environnement législatif et réglementaire touffu et mouvant, contribuer à prévenir les risques inhérents à ces lois et règlements. Le nombre de nouvelles obligations auxquelles ont dû faire face les entreprises, et pas uniquement les grandes, depuis plus de cinq ans donne le vertige : loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 (prévention de la corruption, protection des lanceurs d'alerte, encadrement des activités des représentants d'intérêts), loi du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles (adaptation au RGPD de 2016), loi devoir de vigilance du 27 mars 2017, loi Pacte du 22 mai 2019, loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, pour ne citer que les plus importantes, hors textes sociaux.

La fonction juridique est donc une fonction d'avenir. J'estime que pour jouer pleinement son rôle le responsable juridique doit être placé au niveau de la direction générale, membre du comité de direction ou du comité exécutif selon les cas.

Toutefois cette fonction demeure encore largement réservée à des entreprises d'une certaine taille, alors que les PME ont également des besoins juridiques importants. J'imagine que votre association a dû réfléchir à la façon dont on pourrait aider les PME en ce domaine. Cela me paraîtrait important alors que les PME en France comme en Europe représentent plus de 90 % des entreprises.

**Estimez-vous que les juristes français et plus généralement les entreprises françaises sont suffisamment armés pour se défendre sur le plan juridique face aux pratiques de certains concurrents soutenus par leur État ?**

Nous avons tous été frappés par le soutien apporté par l'administration américaine à ses entreprises nationales dans le rachat d'entreprises étrangères et la conquête de nouveaux marchés, par

l'utilisation du droit et des contentieux. L'argument selon lequel les dispositifs législatif et judiciaire de lutte contre la corruption n'étaient pas suffisamment efficaces et que de ce fait les entreprises françaises notamment devaient être jugées par des juridictions américaines a été souvent invoqué à l'appui de cette conception offensive du droit.

Jusqu'à peu le droit français était assez démuné face à cette situation et donc les entreprises françaises. Certaines opérations ont créé le choc nécessaire à une réaction des pouvoirs publics français, même si le dispositif est encore insuffisant. Le Medef a été très en soutien de la loi Sapin 2 de 2016, qui a permis de mettre en place les dispositifs qui placent maintenant la France aux côtés du Royaume Uni et des États-Unis en matière de lutte contre la corruption. Dans ce cadre, nous avons également soutenu l'introduction de la convention judiciaire d'intérêt public qui a permis et va permettre à certaines grandes entreprises françaises d'être jugées devant les juridictions françaises plutôt que devant des juridictions étrangères. Cette réforme participe de la reconquête de la souveraineté économique et juridique de la France, il est nécessaire de poursuivre dans cette voie. J'estime qu'il s'agit là d'un enjeu majeur pour les entreprises françaises et pour la France. Dès mon élection à la présidence du Medef, j'ai proposé à notre conseil exécutif la création d'un comité souveraineté et sécurité économiques que nous venons d'ériger en Commission afin de confirmer l'importance de cette mission.

Notre objectif est de permettre aux entreprises françaises de rester maîtresses de leur destin. Notre approche de la souveraineté économique est à la fois défensive et offensive. Parmi les outils de défense contre l'extraterritorialité figure la protection de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Mais, on ne peut se limiter en effet à parler d'extraterritorialité aux seules fins de protéger les entreprises françaises contre les initiatives d'États ou d'entreprises étrangers.

Rien n'empêche sur le plan juridique la France de donner à certaines de ses lois une portée extraterritoriale, encore faut-il avoir les moyens de faire



**Geoffroy Roux de Bézieux,**  
président du Medef

respecter cette extraterritorialité et que celle-ci ne se heurte pas à des accords internationaux ou aux réactions d'autres États. À titre d'exemple, le ministère du Commerce chinois vient de publier des mesures en réaction à l'application extraterritoriale de lois et dispositions étrangères injustifiées interdisant aux sociétés chinoises et aux personnes physiques de se conformer à des mesures qui interdisent ou restreignent les activités commerciales entre des parties chinoises et des parties de pays tiers.

Il serait plus efficace que ce soit l'Union européenne avec son marché de 448 millions d'habitants qui décide de l'extraterritorialité de certaines de ses directives ou règlements aux fins de parvenir à un level playing field ou de porter certaines valeurs européennes comme cela a été fait avec un certain succès pour la protection des données via le RGPD.

## La confidentialité des avis juridiques internes est reconnue chez la plupart de nos partenaires économiques européens. Quel est votre avis sur cette exception française ?

Voici plusieurs décennies que les rapports se succèdent sur le sujet. La position du Medef a toujours été très pragmatique. Notre objectif est d'obtenir la protection de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. La voie juridique pour y parvenir est un outil.

Aujourd'hui, les juristes d'entreprise voient leur liberté d'expression et leur rôle de conseil entravés :

- il est difficile de rédiger des notes décrivant les risques juridiques liés à une opération ou à une situation donnée avec la perspective d'une saisie ultérieure de telles notes et de leur utilisation possible contre l'entreprise notamment, mais pas uniquement, par des autorités administratives ou judiciaires étrangères ;

- les entreprises françaises sont fragilisées face aux enquêtes et poursuites d'autorités administratives et judiciaires américaines aujourd'hui, et bientôt sans doute, chinoises, indiennes... ;

- elles sont pénalisées dans l'organisation de leur direction juridique groupe où coexistent des juristes bénéficiaires de cette confidentialité et d'autres non, et ce alors qu'elles doivent déployer des politiques de conformité du fait de nombreux textes récents dont la loi Sapin 2.

Cette réforme constituerait, en outre, un facteur d'attractivité de la place juridique de Paris et plus globalement de la France en tant que lieu d'implantation des sièges et filiales européennes des grandes entreprises internationales. À défaut de bénéficier de cette protection, certains grands groupes implantés en France réfléchissent en effet à l'implantation de "hub juridiques" dans d'autres pays européens ce qui, à terme, sera destructeur d'emplois à haute valeur ajoutée.

Nous ne pouvons donc que regretter qu'au moment où l'Espagne vient de reconnaître cette protection aux juristes espagnols, le garde des Sceaux ait finalement décidé de retirer une disposition en ce sens du projet de loi

pour une confiance dans la justice... Mais il reste encore le débat parlementaire à venir.

## Le Medef souhaite que le droit de concurrence évolue pour faciliter la transition écologique. Pouvez-vous détailler votre point de vue ?

Le Medef soutient l'ambition du Pacte Vert dont il estime qu'elle est plus que jamais pertinente et souligne le rôle majeur des entreprises dans la transition écologique. Dans ce contexte, la politique de concurrence est confrontée à un enjeu d'intégration plus claire de la dimension environnementale dans l'ensemble de ses composantes, dans une optique plus dynamique à long terme ; tous ses outils doivent être mobilisés : contrôle des concentrations, antitrust et aides d'État.

L'enjeu est majeur :

- Il s'agit de permettre l'émergence d'entreprises européennes innovantes, de faciliter des alliances industrielles stratégiques, notamment dans le contexte de la relance. La mise en œuvre des règles du contrôle des concentrations doit permettre de mieux intégrer la dimension internationale, de mieux prendre en compte les efficiences environnementales ; elle devrait s'inscrire dans une approche dynamique, plus long terme et prospective du marché. L'innovation implique des stratégies de long terme que la Commission ne prend pas suffisamment en compte.

- Il s'agit également de faciliter la coopération des entreprises sur des projets d'ordre environnemental qui supposent, dans bien des cas, d'intégrer toute la chaîne de valeur. Il est nécessaire, dans ce cadre, de clarifier les règles antitrust pour ne pas freiner les coopérations indispensables entre les entreprises, ce qui implique notamment de mieux intégrer et de préciser quels gains d'efficacité environnementaux peuvent être pris en compte pour apprécier la légalité d'un accord horizontal ou vertical.

- Le volet aides d'État est aussi déterminant. La réussite du Pacte Vert passera par la capacité à financer des projets écologiques de grande importance, onéreux et risqués dans des délais courts. Il faut également souligner

que des entreprises non européennes bénéficient de subventions massives, y compris pour les soutenir dans la transition environnementale ; la création d'un instrument européen permettant de traiter les distorsions de concurrence sur le marché unique causées par les subventions étrangères est également majeure dans ce contexte.

Enfin, au-delà des adaptations à apporter à la politique de la concurrence, la réussite du Pacte Vert repose sur une meilleure articulation des politiques européennes les unes avec les autres (concurrence, industrielle, commerciale, innovation, financements verts...) et une meilleure coordination de l'ensemble des directions concernées entre elles (DG COMP, DG Trade, DG Grow, DG environnement...) mais aussi avec les autorités des États membres.

## Estimez-vous que la nouvelle définition de l'entreprise introduite par la loi Pacte en 2019 et même la loi devoir de vigilance constituent un atout ou, au contraire, un handicap pour les entreprises ?

Il est encore sans doute trop tôt pour répondre à cette question, nous manquons du recul nécessaire. Le seul fait que l'Union européenne ait décidé de s'inspirer du droit français pour prendre une initiative en matière de gouvernance durable et de vigilance atteste de l'intérêt pour le sujet qui pourrait rassembler les États membres autour de valeurs européennes communes et peut-être exporter ce modèle comme elle l'a fait en partie avec la protection des données personnelles, à condition toutefois de rester dans un cadre juridique acceptable pour les entreprises.

Mais les deux sujets n'appellent pas nécessairement la même réponse.

Si la nouvelle définition de la société dans les codes civil et de commerce a suscité de vifs débats en 2018 - 2019 au sein du Medef et de la société civile autour du rapport "Entreprise et intérêt général" de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, le consensus auquel l'on est parvenu avec la loi Pacte en mai 2019 nous paraît réaliser un bon équilibre entre les intérêts en présence.

J'étais moi-même favorable à cette évolution et avais proposé de recentrer

l'entreprise sur l'objectif de pérennité de l'entreprise qui rassemble alors que la seule poursuite du profit divise. La définition d'une raison d'être ou le choix du statut de société à mission me paraissent des évolutions souhaitables en ce sens. Le Medef a d'ailleurs introduit sa raison d'être "Agir ensemble pour une croissance responsable" dans ses statuts et notre comité de gouvernance des entreprises inscrit ses travaux dans cette vision de long terme de l'entreprise.

Toutefois, en tant que chefs d'entreprise et, quelle que soit notre sensibilité sur ce sujet, nous avons le souci de ne pas accroître à l'excès le risque juridique de l'entreprise et de ses dirigeants et d'ouvrir trop largement la mise en cause de leur responsabilité.

C'est ce qui explique que le Medef n'ait pas soutenu en 2017 une initiative législative imposant de nouvelles obligations aux sociétés mères et aux entreprises donneuses d'ordres dans le domaine des droits de l'Homme, de la santé et de l'environnement. Nous estimons que les nombreuses initiatives volontaires prises par les entreprises françaises et leurs organisations en ce domaine avaient largement fait la preuve de leur efficacité. Même si la loi n'a finalement ni imposé une responsabilité du fait d'autrui aux sociétés mères dans toute la chaîne de valeur, ni retenu de sanctions assimilables à des sanctions pénales, en raison du caractère insuffisamment précis des normes de référence, cette loi représente une charge administrative et financière importante pour les entreprises françaises qui y sont soumises mais également pour leurs fournisseurs et sous-traitants qui de facto supportent les mêmes contraintes. La perspective d'avoir une obligation similaire imposée aux plus grandes sociétés européennes permettrait d'assurer un level playing field et qui sait, d'appliquer aux entreprises étrangères ayant une activité sur le territoire européen, à condition, je le répète, de rester dans un cadre juridique acceptable.

**Quelles sont, les principaux risques et défis auxquels les entreprises françaises et européennes vont devoir faire face dans les années à venir ?**

Les défis à relever sont nombreux : réussir la relance, s'adapter aux changements qui se sont imposés pendant la crise : transition écologique, technologique et sociale, je dirais que cela fait partie intégrante de notre métier d'entrepreneur et nous saurons faire face ensemble.

En revanche, je souhaiterais appeler plus particulièrement votre attention sur plusieurs risques juridiques importants qui nous inquiètent car ils pourraient avoir des conséquences sur la capacité des entreprises françaises à entreprendre en France ou en Europe. Nous vivons dans un monde extrêmement concurrentiel et nous avons parfois l'impression que les législateurs et certaines composantes de la société civile l'ignorent.

Plusieurs illustrations de cette tendance : La transparence érigée en dogme absolu tout d'abord :

- la reconnaissance en France et au niveau européen d'un secret des affaires indispensable pour protéger le patrimoine économique et industriel des entreprises a suscité des réactions d'une violence qui n'ont pas d'équivalent ailleurs dans le monde.

- certaines ONG demandent que les plans de vigilance que doivent élaborer les entreprises soumises à la loi de 2017 décrivent tous les risques encourus par une entreprise, sans prendre en considération ce que cela impliquerait pour les entreprises françaises au regard de la concurrence.

- La pénalisation à outrance de certains domaines du droit qui peut avoir un effet inhibant de l'initiative économique. Il suffit de citer le projet de loi Climat et résilience dont le Medef soutient et partage les objectifs. Le législateur a clairement choisi la voie pénale au détriment de la police administrative avec des sanctions pénales disproportionnées, une récidive élargie à des infractions similaires ou voisines et une généralisation du référé pénal, et ce alors que la sanction civile ou administrative est plus rapide et plus efficace.

- Le développement d'une société contentieuse dont personne ne sortira gagnant, avec des contentieux engagés à des fins idéologiques et de communication par exemple :

l'introduction d'un délit de mise en danger de l'environnement par la loi Climat et résilience va constituer un appel d'air au développement de ces contentieux.

Enfin, si j'indiquais précédemment qu'une initiative européenne en matière de gouvernance durable et de vigilance pourrait avoir pour effet positif de créer un level playing field, nous sommes extrêmement inquiets de l'évolution prise par ce dossier au Parlement européen, alors même que la Commission européenne n'a pas encore publié sa proposition de directive... Les deux rapports du Parlement sur ces sujets sont extrêmement préoccupants à plusieurs titres :

- Le rôle excessif donné aux parties prenantes. Sur ce point, si le Medef souhaite une meilleure association des parties prenantes de l'entreprise, nous considérons qu'il appartient à chaque entreprise de définir l'organisation de ses relations avec ses parties prenantes. On ne peut attacher de conséquences juridiques à un agrégat d'intérêts contradictoires et donner un pouvoir dans l'entreprise à des entités qui ne sont ni représentatives, ni transparentes dans leur financement. Le droit des sociétés, les règles de gouvernement d'entreprise offrent désormais tous les contrepouvoirs nécessaires à l'action des dirigeants.

- L'extension de ces obligations aux PME qui représentent plus de 90 % du tissu économique européen.

- L'absence de limite dans les responsabilités civiles et pénales imposées aux entreprises : responsabilité illimitée dans la chaîne de valeurs, responsabilité du fait d'autrui... on ne peut demander aux entreprises européennes de pallier les défaillances d'États corrompus.

Nous comptons sur le gouvernement français qui en fait une priorité de la présidence de la France et avec lequel nous entretenons un dialogue constructif sur ce sujet pour tenir bon sur les principes juridiques.

Sur tous ces sujets, le Medef est ouvert au dialogue mais reste vigilant vis-à-vis de toute mesure qui serait susceptible d'accroître les distorsions de concurrence avec les sociétés de pays tiers. ■

# Sylvain Staub, un juriste entrepreneur

Sylvain Staub bouscule l'image traditionnelle de l'avocat. Il ne se contente pas d'être un expert reconnu en matière de droit de l'informatique et des données personnelles. Il laisse libre court à sa fibre entrepreneuriale et à son goût du challenge. Il est aujourd'hui associé chez DS Avocats et à la tête de Data Legal Drive, une legaltech florissante dédiée à la conformité RGPD des entreprises. Portrait.

PAR CARINE GUICHETEAU

Sylvain Staub n'est pas homme à se satisfaire de la médiocrité et de la routine. Face à un besoin auquel il pense pouvoir répondre, il n'hésite pas à se retrousser les manches pour bâtir des solutions. Jeune étudiant déjà, il faisait montre de ce volontarisme.

Nous sommes fin 1991. La guerre fait rage dans les Balkans. Sylvain Staub étudie le droit à l'université de Paris II et s'agace du blocage aux frontières yougoslaves des grands convois humanitaires. Il décide de monter des convois de petite taille qui, eux, parviendront plus facilement à destination. Il réunit cinq amis et crée l'association humanitaire Visages d'ailleurs. En trois mois et deux convois, ils passent avec trois camions les frontières croate et bosniaque et vont livrer aux hôpitaux et orphelinats des médicaments, des vêtements et des jouets pour Noël. « Aller au bout de ce projet a été une immense source de satisfaction et d'enrichissement personnel », reconnaît Sylvain Staub. 15 ans plus tard, quand il s'installe avec sa famille de quatre enfants dans un petit village proche de la Normandie, ce passionné de musique déplore l'absence d'association musicale. Qu'à cela ne tienne, il en crée une !

## PRENDRE EN MAIN SA DESTINÉE

Sur le plan professionnel, il n'agit pas différemment : il se donne les moyens de saisir ou de créer les opportunités. C'est d'ailleurs dans l'objectif de pouvoir un jour s'installer à son compte qu'il prête serment en 1997. Il se spécialise dans le droit de l'informatique, de la

propriété intellectuelle et des données personnelles au sein du cabinet de Christiane Féral-Schuhl puis chez Salans (Denton) et Clifford Chance. « J'ai le goût pour entreprendre, pour construire à partir d'une feuille blanche, confie Sylvain Staub. C'est pourquoi après sept ans de collaboration, je voulais créer ma propre structure et la développer rapidement selon mes convictions et mes modes de fonctionnement. Travailler dur tout en préservant la vie de famille, les amis et le sport. Malgré toute la passion que je porte à mon métier, j'ai toujours tenu à garder un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »

C'est donc en 2004 qu'il prend son envol... sans filet, car il part de zéro, sans clientèle puisqu'il était avocat salarié chez Clifford Chance. Fort d'une motivation sans faille et de son expertise reconnue sur le marché, il crée Staub & Associés, un cabinet de niche dédié au droit du digital et de la data. « Je suis passé de l'un des plus grands cabinets du monde à l'un des plus petits », s'amuse-t-il. Mais, le jeune avocat est confiant : il sait que son créneau est porteur. L'entrée en vigueur du RGPD en 2016 marque d'ailleurs un tournant dans sa carrière.

« La mise en conformité au RGPD est complexe, lourde et exigeante, résume-t-il. C'est un changement complet de paradigme par rapport à la loi Informatique et Libertés et c'est la création d'une nouvelle gouvernance d'entreprise. Sans chef d'orchestre, sans méthodologie et sans processus digitalisé, il n'y a aucune chance d'aboutir à un niveau de conformité satisfaisant. Quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, un

outil collaboratif, partagé par toutes les directions, est indispensable. » Faute de trouver sur le marché un logiciel métier parfaitement adapté au RGPD, l'avocat prend les choses en main, travaille un an sur les spécifications fonctionnelles et, avec l'aide de sa femme Maÿlis Staub, il crée en 2018 sa propre plateforme

## zoom

### DATA LEGAL DRIVE, UNE PLATEFORME SIMPLE ET COMPLÈTE AU SERVICE DE VOTRE CONFORMITÉ RGPD

Utilisé par plus de 1 000 PME, ETI, grandes entreprises et collectivités territoriales, Data Legal Drive est un logiciel SaaS d'aide à la mise en conformité RGPD. Concrètement, il permet de cartographier les traitements de données personnelles, de constituer et de tenir à jour les registres, de réaliser des études d'impacts, d'effectuer des diagnostics et des reportings, de suivre les workflows ou encore de gérer les violations de données. Les ressources du droit de la protection des données disponibles chez Dalloz et Editions Législatives sont intégrées, ainsi qu'un très grand nombre de modèles de contrat et de clauses.

Le directeur juridique, conformité et affaires publiques de Data Legal Drive, Grégoire Hanquier, co-dirige de groupe d'experts digital data de l'AFJE.

Rens. : <https://datalegaldrive.com>

de gouvernance RGPD, Data Legal Drive [lire l'encadré ci-contre], pour accompagner ses clients mais aussi leurs conseils.

### UN RÉCIDIVISTE !

Créer une entreprise dans le numérique n'est pas une première pour Sylvain Staub. Il s'y est frotté en 2005 en créant, avec un ami, la société Do Not Squat, afin de traquer sur tous les registrars les typo-squatting de noms de domaine pour pouvoir adresser à ses clients des rapports de recherche et des préconisations de récupération. « J'avais besoin d'ajouter à mon activité de conseil et de contentieux une activité digitale, de compléter l'activité traditionnelle de droit des marques par le développement d'un logiciel de surveillance de noms de domaine, confie Sylvain Staub. Nous n'avons pas réussi à atteindre un stade de croissance suffisant pour pouvoir recruter et nous avons dû renoncer, faute de temps pour nous concentrer sur notre activité professionnelle première. » C'est une toute autre histoire avec Data Legal Drive qui est en hyper-croissance depuis l'origine. Immatriculée en mai 2018, la start-up a levé des fonds dès son premier anniversaire, puis a réalisé un second tour de table auprès du groupe Lefebvre Sarrut, cumulant au total 5 M€. Elle emploie aujourd'hui près de 40 collaborateurs et son effectif devrait doubler d'ici fin 2021. « Notre mission est d'aider les entreprises à accélérer et pérenniser leur conformité RGPD, en prenant en compte toutes les composantes de cette nouvelle gouvernance et en associant la rigueur juridique à la souplesse opérationnelle, s'enthousiasme son dirigeant. Qu'il s'agisse de sociétés du CAC 40, de PME ou de collectivités territoriales, nous sommes au cœur de leur transformation digitale et de la protection des données personnelles qu'elles traitent. La croissance massive de nos équipes va nous permettre de faire évoluer la plateforme logicielle, de mieux nous connecter aux SI des clients, d'élargir à d'autres conformités (anti-corruption, RSE) et de dynamiser notre développement à l'international. »

### UN AVOCAT À CONTRE-COURANT

Sylvain Staub ne raccroche pas la robe pour autant. Fin 2019, il a rapproché son



Sylvain Staub, avocat associé chez DS Avocats et dirigeant de Data Legal Drive

cabinet de dix personnes de DS avocats, « un très renommé cabinet d'affaires français de 400 professionnels du droit, dans 22 bureaux et sur quatre continents, apprécie-t-il. Mes deux activités sont complémentaires. Je vis deux vies professionnelles passionnantes en même temps mais avec une très grande zone de recoupement. Diriger une legaltech spécialisée dans la data nourrit ma pratique d'avocat et réciproquement. De manière plus générale, j'ai la conviction que le métier d'avocat en droit des affaires doit changer de manière considérable. Nous devons prendre conscience que les avocats sont des prestataires, des consultants, presque comme les autres. Ce n'est pas dégradant, les pratiques changent et il faut s'adapter. Avocat reste un métier très noble mais qui doit se réinventer, s'ancrer dans l'innovation et être en totale adéquation avec les attentes et les pratiques des clients qui, elles, évoluent. C'est en devenant des avocats

d'affaires augmentés par le digital et les méthodes des consultants que nous défendrons le mieux le périmètre du droit. Les innovations technologiques permettent de gagner du temps, d'être plus compétitifs, de fidéliser les clients et de ne pas perdre de terrain face à la concurrence. Les avocats sont en train de rater le marché de la conformité RGPD : experts-comptables, cabinets de DPO externes, prestataires de la donnée et de la sécurité ont grignoté beaucoup de parts de marché. C'est d'autant plus dommage qu'il s'agit de la protection des données personnelles, donc de la vie privée des citoyens, donc d'un droit fondamental et donc d'une des missions des avocats. Néanmoins, de plus en plus de confrères utilisent Data Legal Drive pour mettre en œuvre la conformité RGPD de leurs clients, et je suis heureux d'avoir pu contribuer à une certaine forme de digitalisation de notre profession. »

# Legal Ops : la task force est en place

**Vous en rêviez ? L'AFJE l'a fait. Les Legal Ops (Legal Operations) ont désormais leur commission experte dédiée. Son but ? Promouvoir les legal operations et le métier de *legal operations manager*, fédérer les spécialistes du sujet et leur proposer un lieu d'échanges et d'entraide, mais aussi partager des bonnes pratiques et des outils pour ceux qui souhaitent implémenter les *legal operations* au sein de leur direction juridique. Présentation des huit fondatrices de cette commission, des passionnées de l'optimisation et l'excellence opérationnelle !**

PAR CARINE GUICHETEAU

**1 Émilie Letocart-Calame** est responsable de la commission *Legal Ops* de l'AFJE et elle anime le stream *Conduite du changement*. Cette ancienne directrice juridique et administratrice de l'AFJE a souvent constaté la difficulté des directions juridiques à entamer leur transformation, notamment numérique. Pour les accompagner sur le chemin de l'efficacité, elle a quitté le monde de l'entreprise et créé son propre cabinet spécialisé en... *legal operations*. « Née aux États-Unis, la fonction de *Legal Ops* commence à se développer dans les directions juridiques françaises. Le sujet suscite en tout cas un vif intérêt, j'en veux pour preuve le nombre d'inscrits pour suivre nos travaux et le nombre de participants à notre tout premier webinar. Idem du côté des étudiants : dans le cadre d'un cycle de conférences animé à Lille par Alice Gilson, Coline Paillard et Lisa Touzard, ils ont semblé très intéressés par l'évolution et les nouvelles façons d'exercer le métier de juriste d'entreprise. Quant à la commission, elle sera dans

l'action et non dans la prospective. Nos objectifs sont ambitieux : produire trois livrables par an et par stream. Nous avons l'intention de rattraper rapidement le retard avec les États-Unis ! À terme, quand le marché sera à maturité, l'idée est de rejoindre le *Corporate Legal Operations Consortium* (CLOC), l'association américaine de référence. »

Signe distinctif : la Marie Kondo des directions juridiques !

**2 Marie-Gwénaëlle Chuit** est *trademarks operations manager* chez Sanofi. Huit ans déjà qu'elle fait du *Legal Ops* : optimisation et dématérialisation des process, digitalisation, *change management*... Elle en obtient le titre en rejoignant Sanofi qui créait le poste pour sa branche Marques. Elle y mène un vaste chantier de simplification et d'optimisation, en prenant soin de communiquer et d'utiliser des techniques de facilitation pour faire adhérer au projet. « Le rôle du *legal ops manager* est de mettre de l'huile dans les rouages. La

fonction a un côté très humain. » C'est naturellement que Marie-Gwénaëlle Chuit endosse la responsabilité du stream *Gestion de projet* et notamment du "sous-stream" sur le *knowledge management*, avec plein d'idées de livrables en tête !

Signe distinctif : facilitatrice au service de l'excellence opérationnelle.

**3 Anne-Sophie Frère** est *manager ressources, KM, performance - intellectual property* chez Engie. Quand elle intègre le groupe dans les années 2000, la fonction *Legal Ops* existait déjà ! Mais, les *Legal Ops* n'intègrent le périmètre de son poste qu'il y a deux ans. Ses priorités ? Le partage des connaissances, la digitalisation, la mobilité au sein de la direction juridique mais aussi mieux valoriser les actions de la direction juridique. « Mon objectif est de permettre aux juristes d'entreprise de se concentrer sur leur cœur de métier, d'aller plus vite et par là même de se positionner comme des *business partners* grâce à une qualité de prestation accrue. » Anne-Sophie



Frere est en charge du stream Soft skills qui a pour but d'accompagner la montée en compétences.

Signe distinctif : l'efficacité comme leitmotiv.

**4 Alice Gilson** est juriste chez Getlink - Eurotunnel. Au détour d'un bilan de compétences, la juriste prend conscience qu'elle souhaite contribuer autrement à la fonction juridique. Elle propose alors à son manager d'endosser des missions de *Legal Ops* dans le but d'optimiser le fonctionnement de la direction juridique. Proposition acceptée ! Depuis le début de l'année, elle cumule son poste de juriste avec celui de *legal operations manager*. « Un poste à temps plein ne se justifiait pas pour une petite équipe comme la nôtre. » Son audit de la fonction juridique terminé, elle va s'attacher à repenser, harmoniser, formaliser et valoriser. Elle ambitionne notamment de rendre le droit plus accessible en améliorant le *knowledge management* et le marketing juridique... Au sein de la commission, Alice Gilson anime le stream Marketing juridique. « Guide de bonnes pratiques, checklist, templates... Nous avons plein de projets en tête ! »

Signe distinctif : source inépuisable d'idées.

**5 Julie Guillotte**, en tant que responsable juridique Digital & Data chez Adeo Services, s'attache à industrialiser les tâches et les processus, à fournir des outils digitaux et à mettre en valeur la direction juridique. C'est lors d'une mission à l'international menée pour son précédent employeur qu'elle découvre le *Legal Ops*, au contact d'un *legal operations officer* canadien. « J'ai alors pu mettre un nom sur mes

actions et ma quête d'efficacité dans les gestes métier. Les directions juridiques françaises méconnaissent cette fonction. Mais, petit à petit, en mettant en lumière des bénéfices concrets, le concept fait son chemin. » Logiquement, Julie Guillotte anime le stream International de la commission. « Nous allons mener des interviews de *Legal Ops* américains et européens pour partager une vision croisée du métier, avec 10 ans d'écart de pratique ! »

Signe distinctif : juriste "couteau suisse".

**6 Jennifer Murschel** est responsable juridique Digital & Data chez Decathlon. « J'ai à cœur de structurer l'activité et d'améliorer le quotidien des juristes que j'anime. L'atteinte de ces objectifs passe par la création d'un poste de *legal ops manager*. C'est l'un des moyens de repenser la fonction juridique pour être plus efficace et plus visible. Le *legal ops manager* va se concentrer notamment sur l'optimisation, l'alignement et le partage des processus de manière à ne pas réinventer l'eau chaude à chaque fois ! Il est le bras droit du directeur juridique et veille à l'évolution du métier de juriste. » À travers la commission, elle souhaite promouvoir le métier et continuer de se former. Au sein du stream Organisation & process qu'elle anime, elle entend partager des outils concrets et leur mode d'emploi afin de faciliter leur appropriation.

Signe distinctif : fervente utilisatrice d'Excel.

**7 Coline Paillard** est juriste contrats innovation & communication chez Decathlon. Ce n'est que récemment qu'elle prend le poste de *legal operations officer* même si la juriste s'emploie

depuis des années à rendre le droit compréhensible pour les clients internes. « Tout juriste fait des *Legal Ops* sans le savoir ! » Sa démarche consiste à organiser et à rendre disponible les méthodes et outils, à capitaliser sur les connaissances de chacun pour gagner en efficacité et en homogénéité dans la réponse apportée par le service juridique aux clients internes et pour permettre au juriste de s'imposer comme un *business driver* et un "atout stratégique" pour l'entreprise. Coline Paillard est en charge du stream KPI. « J'aimerais que nous arrivions à déterminer les indicateurs de performance incontournables pour la direction juridique et une méthode pour les définir. »

Signe distinctif : simplifier au maximum l'univers juridique.

**8 Lisa Touzard** est responsable juridique du groupe Clarins. C'est par la porte du *legal design* qu'elle commence à réinventer sa pratique du droit et met le pied dans les *Legal Ops*. Convaincue par les vertus de la démarche, elle prend les devants et convainc sa hiérarchie de lui confier des missions de *Legal Ops*. C'est chose faite depuis le début de l'année ! Elle assume cette nouvelle responsabilité en parallèle de son poste actuel. Là encore, la taille de l'équipe ne permet pas la création d'un poste à temps plein. Après un audit du fonctionnement de la direction juridique, place au déploiement d'une feuille de route à court, moyen et long terme. Au sein de la commission de l'AFJE, elle gère, en toute logique, le stream *Legal design*. Le premier livrable ? Les "do & don't" du *legal design*.

Signe distinctif : est tombée dans la marmite du *legal design*. ■



# La data et les juristes d'entreprise dans tous leurs états

Sortir des sentiers battus pour mettre un coup de projecteur sur les juristes d'entreprise du digital, leur expertise et leur métier, tel est le credo de la nouvelle commission Digital Data. Découvrez le programme !

PAR CARINE GUICHETEAU

La commission Commerce électronique renaît de ses cendres. Pour l'occasion, elle a été renommée Digital Data. À sa tête depuis janvier dernier, un duo de choc : Julie Léon-Dufour, responsable juridique pôle IP/IT chez Solocal, et Grégoire Hanquier, directeur juridique, conformité & affaires publiques chez Data Legal Drive. Leurs missions ? Impulser une dynamique, définir une ligne éditoriale, recruter et fédérer des experts, qui sont aujourd'hui une vingtaine. « Réunir le meilleur de l'expertise pour "brainstormer" sur les sujets d'actualité, tel est l'un de nos buts », indique Grégoire Hanquier. Julie Léon-Dufour complète : « notre rôle est de mettre en musique les idées et de trouver des supports pour valoriser l'expertise et les travaux des juristes d'entreprise. Nous avons deux ans pour faire exploser cette commission ! »

Toutes les bonnes volontés, quels que soient leur niveau de séniorité, le secteur d'activité ou encore la taille de leur entreprise, sont les bienvenues. « De la diversité des visions et des expériences naît la richesse, apprécie Julie Léon-Dufour. Nous voulons une commission à l'image de l'AFJE ! » « Pour devenir un expert de la commission Digital, un seul critère : pas de critères ! », plaisante Grégoire Hanquier. Il faut néanmoins pouvoir partager son expertise du digital. Données personnelles, cybersécurité, digitalisation des engagements contractuels et des directions juridiques, recherche d'une éthique dans la gestion de la data... : les sujets ne manquent pas !

Trois groupes de travail thématiques ont d'ailleurs été créés :

- Souveraineté numérique ;
- Collecte de la donnée ;
- Protection du patrimoine informationnel de l'entreprise.

## DES LIVRABLES PRATIQUES ET ORIGINAUX

« Nous avons à cœur de diffuser le savoir juridique dans une logique «pratico-

pratique» et de conseils entre pairs », précise Julie Léon-Dufour. Pour ce faire, la commission ambitionne de publier régulièrement des fiches pratiques à destination de la communauté des juristes d'entreprise. « Ces articles pourront être, à terme, compilés dans un JEM spécial », espère Julie Léon-Dufour.

« Le format petit-déjeuner, trop *waterfall*, a été abandonné, ajoute



La commission Digital Data publie régulièrement des fiches pratiques, comme ici sur la gestion des cookies.



10 | Juin  
12h00

# Pitch my Digital Legal Advice

L'événement du groupe Digital Data de l'AFJE

<div style="margin-bottom: 20px;">  <p><b>PRÉSENTATRICE</b> Julie Léon-Dufour Responsable Juridique Pôle IP/IT </p> </div> <div>  <p><b>PRÉSENTATEUR</b> Grégoire Hanquier Directeur Juridique, Conformité &amp; Affaires Publiques </p> </div>	<div style="margin-bottom: 20px;">  <p><b>NOTRE INVITÉE</b> Mathilde Fourquet Head of Data Studio </p> </div> <div>  <p><b>NOTRE INVITÉE</b> Marie d'Antin Juriste Digital </p> </div>
---	--

Grégoire Hanquier. Nous avons voulu prendre le contre-pied des rencontres classiques où un invité abreuve l'audition d'informations, puis chacun rentre chez soi. » Lui est préféré un format original: le Pitch my Digital Legal Advice (DLA) ! Organisés en live sur la pause déjeuner, ces webinars, courts et rythmés, mettent à l'honneur des experts de la commission ou de l'écosystème sous un angle nouveau, d'un point de vue à la fois personnel et professionnel. De prestigieux invités se sont d'ores et déjà prêtés au jeu : de Clémence Scottez, cheffe du service des affaires économiques de la Cnil, à Christophe Roquilly, directeur de l'Edhec Augmented Law Institute, en passant par Geoffroy

Kohler, DPO du groupe Lactalis, l'un des experts de la commission. « Nous souhaitons que les juristes d'entreprise soient au cœur de notre commission et qu'ils soient dûment mis en valeur, souligne Grégoire Hanquier. Offrir de la visibilité est notre leitmotiv ! Tout le monde est gagnant. » L'objectif est d'organiser un Pitch my DLA par mois. Certains d'entre eux sont ouverts au public, mais la plupart sont réservés aux adhérents de l'AFJE qui se sont inscrits [voir encadré ci-dessous].

« Rejoignez-nous pour partager vos bonnes pratiques ou en découvrir », concluent de concert les deux responsables de la commission. ■

Tous les mois, Julie Léon-Dufour et Grégoire Hanquier, les responsables de la commission Digital Data, invitent des experts de la communauté juridique dans leur émission, Pitch my Digital Legal Advice.

## replay

### PITCH MY DLA #3 : LA CNIL À L'HONNEUR

Session de rattrapage ! Scannez ce QR Code pour visionner la 3<sup>e</sup> émission Pitch my Digital Legal Advice avec Clémence Scottez, cheffe du service des affaires économiques de la Cnil et Olivier Foret, DPO de ManpowerGroup. Au menu : son quotidien, ses équipes, la fabrique du droit souple et l'accompagnement de la Cnil auprès des entreprises et des DPO.

## sur le Web

### DIGITAL & DATA : RESTEZ À LA POINTE DE L'ACTUALITÉ !

Pour suivre les travaux et les webinars de la commission Digital Data, il suffit de vous inscrire : direction le site de l'AFJE, identifiez-vous puis allez dans la rubrique Rencontres, sous-rubrique Experts / Commissions. Pour accéder rapidement à cette page, vous pouvez scanner ce QR Code :



# ERG : une direction juridique dans le vent !

ERG, l'un des principaux producteurs européens d'énergies renouvelables, connaît un développement sans nuage, notamment sur le territoire français. Rythmé par les nombreux projets du groupe, le quotidien de la direction juridique tricolore est également marqué par le contexte législatif et réglementaire particulièrement complexe et dynamique. Pour mener à bien ses multiples missions, la petite équipe juridique ne manque ni d'énergie, ni de créativité !

PAR CARINE GUICHETEAU

**P**our un énergéticien comme ERG, l'inauguration d'une éolienne est synonyme de croissance. Pour les équipes, notamment juridiques, c'est un moment fort en émotions, où se mêlent fierté et satisfaction du travail accompli et des obstacles surmontés. « La mise en service d'une éolienne est l'aboutissement de plusieurs années de travail, confie Nicolas Smadja, *head of legal affairs* France du groupe italien [lire encadré ci-dessous]. Entre les autorisations administratives, les études (environnementales, de productible...), le temps contentieux ou encore le

raccordement sur site... Il faut compter de cinq à dix ans avant de pouvoir exploiter une éolienne. Les projets s'inscrivent sur un temps long, même si la tendance est au raccourcissement des délais et à l'allègement des formalités. L'enjeu consiste alors à maintenir une relation étroite avec les différentes parties prenantes (l'administration, les propriétaires des parcelles...) malgré les années qui passent. »

## UN CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE FOISSANT

Le défi est également législatif. Le secteur de l'énergie est en effet soumis à une forte et constante pression réglementaire. « Pour schématiser, une loi d'envergure est votée tous les cinq ans, à laquelle se rajoute et se superpose une multitude de nouvelles dispositions décidées au fil de l'eau, signale le responsable juridique. Si bien qu'entre le début et la fin d'un projet éolien, la réglementation peut avoir profondément changé ! »

C'est pourquoi Nicolas Smadja a à cœur d'anticiper ces évolutions, d'en informer ses équipes opérationnelles mais aussi de contribuer à la fabrique du droit. « Il est primordial, tant pour mon entreprise que pour toute la filière, d'être force de proposition pour tenter d'influer sur la rédaction des futurs textes », assure le responsable juridique qui est d'autant plus sensibilisé aux enjeux du lobbying qu'il a été précédemment chargé de mission au sein de la CRE (Commission de régulation de l'énergie). Pour faire avancer le droit, il s'investit donc dans différents réseaux professionnels, tels que FEE (France énergie éolienne)

et le SER (Syndicat des Énergies Renouvelables). En interne, il consacre une bonne partie de son temps à transmettre le savoir juridique aux équipes opérationnelles. Par exemple, il organise tous les trimestres une réunion portant sur l'actualité juridique impactant l'entreprise et sa filière. Avec la crise sanitaire, ce rendez-vous reste d'actualité, même s'il a logiquement pris une forme dématérialisée. Par ailleurs, la direction juridique met à disposition des équipes toute sorte de documents et de procédures pour leur permettre d'appliquer les nouvelles mesures. « Faire de la pédagogie est une mission qui prend du temps, mais il est essentiel d'insuffler une solide culture juridique et d'ancrer les bons réflexes afin de limiter les risques, souligne Nicolas Smadja. D'ailleurs nos actions portent leurs fruits : les questions qui nous sont posées sont de plus en plus ciblées et précises. »

## LE LEGAL DESIGN, NOUVEL ATOUT DE LA DIRECTION JURIDIQUE

Pour rendre les documents juridiques plus accessibles, lisibles et percutants, il mise sur le *legal design*. Passage par la case formation pour acquérir les bases de cette méthode. « De manière générale, un bon juriste est un juriste formé !, estime-t-il. Pour le *legal design*, nous avons fait appel à un prestataire spécialisé, Lexclair, sinon nous n'hésitons pas à suivre les formations proposées par l'AFJE, dont nous apprécions la variété, la qualité et le pragmatisme. »

La formation en *legal design* tout juste achevée, la direction juridique s'attache dans un premier temps à appliquer

## à propos de

### ERG, UNE ENTREPRISE QUI A LE VENT EN POUPE

ERG est un groupe familial italien coté à la Bourse de Milan. À sa création, en 1938, c'était un acteur de l'industrie pétrolière, mais le groupe a définitivement tourné la page des énergies fossiles en 2008. Avec un parc d'une puissance totale de deux gigawatts, c'est l'un des premiers producteurs d'éolien terrestre en Europe. Présent en Italie, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne, en Bulgarie et en Roumanie, le groupe investit dans les énergies renouvelables au sens large : de l'éolien au solaire, en passant par l'hydraulique. La puissance délivrée par le parc éolien d'ERG en France est de 398 mégawatts (MW). L'ambition est de la porter à plus de 500 MW d'ici 2022.



L'équipe juridique d'ERG en France : Gaëlle-Anne Kergall, juriste legal affairs, et Nicolas Smadja, head of legal affairs France.

la méthode aux contrats les plus utilisés, à savoir les contrats fonciers. « Ces contrats sont longs et souvent difficilement compréhensibles pour les non-initiés, reconnaît-il. Grâce à une synthèse graphique des grandes lignes du contrat, les parties prenantes ont une meilleure compréhension des tenants et aboutissants. Bénéfice complémentaire, cela accélère le processus de négociation ! » À terme, le *legal design* sera étendu à tout type de documents et de domaines : courriers, médiation, contentieux... « Dans le cadre d'un litige, cela peut permettre de faire redescendre la pression et de porter l'attention sur des éléments simples et concrets », considère Nicolas Smadja.

Pour soutenir la croissance de l'activité, la direction juridique d'ERG en France s'est étoffée d'une nouvelle recrue en mars 2020. Gaëlle-Anne Kergall a été embauchée en tant que juriste *legal*

*affairs*. Jusqu'alors, Nicolas Smadja s'appuyait ponctuellement sur un avocat détaché. Il est vrai que la direction juridique a du pain sur la planche. Au quotidien, elle accompagne et sécurise l'activité du groupe en France, constitué de quelque 70 entités juridiques : spécificité du secteur, un projet ou un parc équivaut à une société. En tant qu'acteur intégré, ERG intervient tout au long du cycle de vie d'un parc éolien : de l'identification du site jusqu'au démantèlement ou au renouvellement du parc, en passant par la construction, l'exploitation et la maintenance. Ainsi, le périmètre de la direction juridique englobe tout à la fois les contrats, le corporate, le droit de l'environnement, l'urbanisme, le renouvellement et l'extension des actifs... La variété des missions et des dossiers n'est pas pour déplaire à l'équipe juridique. Au contraire. « Le matin, je peux très bien

étudier un projet d'acquisition, l'après-midi approfondir une problématique environnementale liée à la biodiversité et, le soir, accompagner le département foncier pour signer un contrat, apprécie Nicolas Smadja. Notre direction juridique doit être au service de l'entreprise et de ses salariés et se positionner comme un facilitateur. De manière générale, nous devons soutenir l'innovation et être capables de porter nous-mêmes des projets innovants au sein de la direction juridique, à l'image du déploiement du *legal design*. Dans un avenir proche, j'aimerais, par exemple, mettre en place un système de mesure de la satisfaction des équipes opérationnelles. Au-delà des aspects purement juridiques et de l'intérêt de nos missions, travailler dans un secteur ayant un impact positif dans la lutte contre le changement climatique est porteur de sens et source d'engagement et de motivation. » ■

# Richard von Weizsäcker : de juriste d'entreprise à chef d'État !

Lorsqu'on évoque la vie politique de nos voisins allemands, les noms de chanceliers tels qu'Angela Merkel, Helmut Kohl ou encore Konrad Adenauer sont bien connus en France. Et pourtant, on peut oublier que le véritable chef de l'État fédéral allemand est le Bundespräsident (président fédéral) qui est élu au suffrage indirect pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois. Bien que son rôle soit limité, lorsqu'on s'intéresse au cas de Richard von Weizsäcker, juriste de formation, on découvre toute l'influence que peut avoir le président fédéral sur son pays.

PAR GAUTHIER DE LA REVELIÈRE

**R**ichard Karl Freiherr (baron) von Weizsäcker est né le 15 avril 1920 à Stuttgart. Il est issu d'une famille aristocrate allemande composée d'hommes d'État, de théologiens et de scientifiques. En effet, son grand-père, Karl von Weizsäcker, était ministre-président du roi Guillaume II de Wurtemberg, et son père, Ernst von Weizsäcker, était un haut diplomate du III<sup>e</sup> Reich, ayant servi comme secrétaire général aux Affaires étrangères sous Joachim von Ribbentrop de 1938 à 1943, puis ambassadeur au Vatican. Le jeune Richard grandit donc entre la Suisse, le Danemark et la Norvège, selon les affectations de son père. Alors âgé de 17 ans, il part étudier la philosophie et l'histoire à l'université d'Oxford et fait un court passage à l'université de Grenoble pour étudier le français.

## MARQUÉ PAR LA SECONDE GUERRE MONDIALE

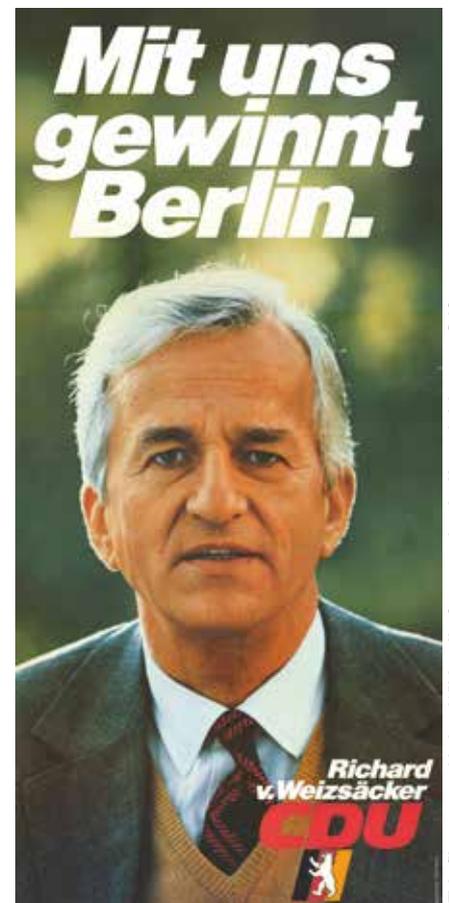
Alors que l'Allemagne s'engage sur le chemin de la guerre, Richard von Weizsäcker rejoint le 9<sup>e</sup> régiment d'infanterie de Potsdam, connu pour sa tradition prussienne mais aussi pour la participation de 19 officiers dans la tentative d'attentat du 20 juillet 1944 contre Adolf Hitler. Weizsäcker participe à l'invasion de la Pologne et voit son frère mourir à une centaine de mètres de lui dès le 2<sup>e</sup> jour de la guerre. Blessé à trois reprises sur le front de l'Est, le capitaine von Weizsäcker passe les derniers mois de la guerre chez

sa grand-mère à Stuttgart. Si pour beaucoup, la guerre est bien finie en mai 1945, Richard von Weizsäcker, qui a depuis repris ses études de droit et d'histoire à l'université de Göttingen, se confronte à nouveau aux 12 années d'horreur de l'Allemagne nazie lorsque son père est traduit devant le tribunal de Nuremberg pour crime contre l'humanité. Convaincu de l'innocence de son père qu'il a toujours décrit comme un résistant, Richard von Weizsäcker participe au procès comme assistant des avocats de la défense. Son père est condamné à sept ans d'emprisonnement en 1949 ; une condamnation que Churchill qualifie à l'époque « d'erreur mortelle ». On imagine bien que reprendre une vie normale après avoir survécu aux atrocités de la guerre, n'est pas chose aisée, d'autant plus quand on est du côté des vaincus. Mais la tâche est particulièrement ardue lorsque sa propre famille est liée de cette manière au régime nazi.

Weizsäcker achève néanmoins ses études au milieu des années 50 et exerce comme juriste d'entreprise au sein du cartel industriel Mannesmann AG. Fort de son expérience, il prend la direction de la Waldthausen Bank, entre 1958 et 1962, avant de rejoindre le conseil d'administration de groupe pharmaceutique Boehringer Ingelheim. Sa formation et son expérience de juriste d'entreprise seront des atouts majeurs pour la suite de sa carrière notamment en politique.

## SES PREMIERS PAS EN POLITIQUE

Mais ce qui fait surtout la singularité de notre protagoniste, c'est son parcours politique : en 1954, il rejoint la CDU (Union Chrétienne-Démocrate) et rencontre Helmut Kohl qui le poussera quelques années plus tard, avec le soutien du chancelier Konrad Adenauer, à se présenter aux législatives de



This file was provided to Wikimedia Commons by the Konrad-Adenauer-Stiftung

1965. Malgré ces soutiens importants, Weizsäcker préfère éviter tout conflit d'intérêts avec son engagement au sein du Kirchentag protestant allemand dans lequel il s'exprime en faveur de la reconnaissance de la ligne Oder-Neisse comme frontière orientale allemande. Cette prise de position suscite à l'époque de vives critiques, mais Weizsäcker estime que cette reconnaissance et la réconciliation de l'Allemagne avec ses voisins, dont la Pologne, sont indispensables au maintien d'une paix durable en Europe.

Il rejoint finalement le comité exécutif de la CDU en 1966 et entre au Bundestag en 1969. En 1974, Weizsäcker se présente pour la 1<sup>re</sup> fois comme candidat à la présidence de la RFA mais perd contre Walter Scheel (FDP).

Malgré cet échec, Weizsäcker continue de gravir les échelons de la CDU et devient en 1981, le bourgmestre de Berlin-Ouest. Dans le cadre de ses fonctions, il s'exprime à de nombreuses reprises pour la réunification de la RFA et la RDA, en déclarant notamment : « d'une certaine manière, le mur qui sépare le peuple allemand est la preuve même

qu'il existe un peuple allemand. Pour être un Allemand, il faut être capable de faire face à ces contradictions, même si elles sont gênantes ou difficiles ». Mais Weizsäcker ne se limite pas à des discours. En 1983, il rend visite à Erich Honecker, chef du parti communiste de l'Allemagne de l'Est, en faisant fi du protocole ou de l'avis des États-Unis, de la France et du Royaume-Uni qui occupent Berlin-Ouest. Ce geste fort contribua à améliorer les relations entre la RFA et la RDA.

### UN DISCOURS MARQUANT

Dix ans après son premier échec de 1974, Weizsäcker est à nouveau investi par la CDU pour se présenter aux élections présidentielles qu'il remporte le 23 mai 1984 par 832 voix sur 1018 votes. Cette ascension politique n'est pourtant pas ce qu'il y a de plus remarquable chez Weizsäcker qui est décrit comme un individu réputé pour son intégrité et dont les discours ont donné un cap au peuple allemand. Son discours du 8 mai 1985 prononcé à l'occasion du 40<sup>e</sup> anniversaire de l'armistice devant le Bundestag de Bonn en est la parfaite illustration. Alors que l'armistice est encore un sujet qui fait l'objet de nombreux débats en Allemagne, Richard von Weizsäcker parle du 8 mai 1945 comme un jour de libération pour le peuple allemand qui voit la fin d'un « système qui méprise la dignité humaine, érigé par la tyrannie national-socialiste » mais également un jour qui ne peut pas être dissocié du 30 janvier 1933. Car, selon le Bundspräsident, le peuple allemand ne peut ni ignorer, ni oublier ce qui s'est passé pendant cette funeste période : « celui qui ouvrait les oreilles et les yeux, celui qui voulait s'informer ne pouvait pas ne pas voir les trains de déportation ». À ses yeux, la culpabilité ou l'innocence n'est pas une affaire collective mais individuelle. Il appartient à « chacun de ceux qui ont vécu cette époque en toute lucidité [de se demander] aujourd'hui dans son for intérieur à quel point il y a été mêlé ».

On pourrait penser que de tels mots seraient mal venus de la part d'un Allemand qui a combattu sur le front de l'Est et dont le père a été condamné pour crime contre l'humanité. Pourtant, Richard von Weizsäcker est certainement

le mieux placé pour parler de cette page de l'histoire allemande, quand bien même elle serait gênante ou difficile.

Richard von Weizsäcker est en quelque sorte un Allemand typique de cette époque auquel beaucoup d'autres pouvaient s'identifier. Mais qu'en est-il de ceux qui étaient trop jeunes, voire pas encore nés? Le chef d'État allemand ne les oublie pas : « ces personnes ne peuvent pas reconnaître être coupables personnellement de faits qu'elles n'ont pas du tout commis. (...) Mais il faut dire que les générations précédentes leur ont légué un lourd héritage. Nous tous, coupables ou non, jeunes ou vieux, nous devons accepter le passé. » Le message de Richard von Weizsäcker est simple et empreint de bon sens : il ne faut pas oublier le passé, et encore moins l'altérer, pour ne pas répéter les mêmes erreurs. Malgré quelques critiques minoritaires, ce discours adressé à une Allemagne divisée, mais écouté par le monde entier, fait une forte impression. La popularité du président fédéral est telle qu'il est réélu pour un 2<sup>nd</sup> mandat en 1989 sans opposition. Les différents ministres des affaires étrangères n'hésitent pas à utiliser son excellente réputation en l'invitant à différents voyages d'État.

### PREMIER PRÉSIDENT DE L'ALLEMAGNE RÉUNIFIÉE

Son 2<sup>nd</sup> mandat est marqué par la chute du mur de Berlin le 9 novembre 1989 et la réunification allemande le 3 octobre 1990. Lui qui a toujours soutenu avec ferveur cette réunification devient alors le 1<sup>er</sup> chef d'État de l'Allemagne unifiée depuis 1945. Ce mandat sera le dernier, mais Richard von Weizsäcker reste impliqué dans la vie publique en présidant notamment le groupe de travail indépendant sur l'avenir de l'ONU et participant aux travaux de la Convention sur l'avenir de l'Europe. Alors âgé de 94 ans, il s'éteint le 31 janvier 2015, laissant au monde le souvenir d'un homme de Droit et un homme d'État réfléchi, au-dessus des divisions partisans, et dont la clairvoyance et l'éloquence ont aidé les Allemands à accepter leur histoire pour mieux construire leur avenir. ■

Article rédigé avec la contribution de l'équipe juridique de Segula Technologies Allemagne.

## à propos de

### GAUTHIER DE LA REVELIÈRE

Gauthier de La Revelière est juriste en charge des contrats clients chez Radiall, ETI française spécialiste des composants électroniques d'interconnexion. Il est membre du CJ<sup>2</sup> (comité des jeunes juristes) de l'AFJE.



# 100% traduction juridique

---

*Cherry on the cake :*

**nous vous répondons en moins de 30 minutes !**

Un soupçon d'**intelligence artificielle**

Quelques gouttes de **lexiques et de termes définis** arrosées de quelques **Majuscules**

Le tout enrobé d'un savoureux **niveau de service 7 jours sur 7**

Rien que pour vous offrir de gourmandes **traductions, justes et juste pour les juristes**

Comme vos **données**, nos recettes sont gardées **avec la plus grande confidentialité !**



Technip Energies accueille **Michael McGuinty** en tant que directeur juridique

Diplômé de l'université Aix-Marseille et de McGill University, Michael McGuinty débute sa carrière au sein des cabinets Cassels Brock & Blackwell à Toronto en 1989, et Davies Ward Phillips Vineberg, à Paris, qu'il intègre quatre ans plus tard. Il raccroche la robe en 1996 pour rejoindre Schlumberger en tant *legal counsel Europe Africa* à Paris où il a notamment été nommé *deputy general counsel & director of compliance*. Michael McGuinty rejoint ensuite Abu Dhabi National Energy Company à Abu Dhabi, en 2014, en tant que *general counsel & company secretary*, puis Valaris à Londres deux ans plus tard, en tant que *senior vice president - general counsel and company secretary*.

**Thomas Bruneau** de La Salle, DJ de Grand Frais Gestion

Thomas Bruneau de La Salle rejoint Grand Frais Gestion, centre de gestion des magasins Grand Frais, en tant que directeur juridique.

Titulaire d'un DESS de droit de la concurrence et distribution (université du Maine-Le Mans-Laval, 1997), il débute sa carrière de juriste au sein du groupement Les Mousquetaires en 1999, avant de rejoindre Canal+ cinq ans plus tard, puis Vivarte en 2006. Directeur juridique adjoint de Dia (2008-2010), il réintègre Vivarte une nouvelle fois en tant que directeur juridique droit des affaires (2010-2017), puis créé la fonction juridique du groupe Remade, spécialisé dans le reconditionnement de smartphones.

**Béatrice Bih** nouvelle vice-présidente exécutive secrétariat général de Servier

Béatrice Bih intègre par ailleurs le comité exécutif du groupe pharmaceutique Servier. Elle pilotera les directions juridique, compliance, gestion du contentieux, affaires publiques, management du risque et assurances, marques, ainsi que le contrôle interne du groupe.

Diplômée d'HEC (1998) et de l'IEP de Paris (1995) ainsi que de l'IHEDN (2019), elle est également titulaire d'un DEA en droit des affaires (Paris, 1999) et d'un LLM de l'université de Chicago (2005). Elle débute sa carrière en tant qu'avocate corporate, d'abord chez Denton Wilde Sapte en 1999, puis chez Ashurst en 2002, Debevoise & Plimpton en 2005 et Dewey & LeBoeuf deux ans plus tard. En 2009, elle rejoint le monde de l'entreprise pour devenir directeur juridique Europe et Afrique du nord de 118 218. Six ans plus tard, elle intègre l'industrie pharmaceutique et est nommée directrice juridique exécutif du laboratoire Teva Santé.



**Jean-Michel Orion** devient directeur des affaires juridiques et DPO de Radio France

Jean-Michel Orion a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> juin et a intégré le comité de direction de Radio France. Succédant à Frédérique Riety qui fait valoir ses droits à la retraite, il accompagnera l'ensemble des directions, antennes et formations musicales de Radio France sur toutes les questions juridiques.

Titulaire d'un DEA de droit communautaire et européen (Paris I, 1992), ainsi que d'un DEA de droit privé (Poitiers et Edimbourg, 1993), il débute sa carrière comme avocat chez Giroux Buhagiar & Associés (1995), avant de rejoindre Sage Barrault et Associés l'année suivante. Il est recruté par France Télévisions en 1997, en tant que juriste, puis il est nommé directeur juridique adjoint groupe et responsable du département concurrence, sport, marques et nouveaux médias, huit ans plus tard. En 2013, Jean-Michel Orion devient associé de Koan Law Firm, puis cofonde, début 2021, le cabinet AdaStone, spécialisé dans les secteurs des médias, du numérique et de la data.



**Mathilde Mason-Alline** rejoint Webhelp comme directrice juridique

Mathilde Mason-Alline succède à Sandrine Asseraf, nommée en début d'année *group managing director* de Webhelp après avoir créé le service juridique et compliance en 2015.

Diplômée du King's College et de Paris I, Mathilde Mason-Alline débute sa carrière chez Freshfields Bruckhaus Deringer, en droit de la concurrence, en 1999, aux côtés de Jacques-Philippe Gunther et de Jérôme Philippe, avant de raccrocher la robe huit ans plus tard. Elle intègre alors Aptar Group, en tant que juriste internationale senior, avant de prendre en charge la direction juridique France de Japan Tobacco International (JTI) en 2011. Elle rejoint ensuite le groupe Coty en tant qu'*associate general counsel luxury* en 2018.



## Rémi Fréon nouveau GC de Deezer

Deezer nomme Rémi Fréon au poste de *general counsel*. Il soutiendra la direction et le conseil d'administration du service de streaming musical dans ses divers développements.

Rémi Fréon est titulaire d'un M2 juriste d'affaires-DJCE (Toulouse I) et d'un LLM en corporate law (Columbia Law School, 2011).

Après cinq années en tant qu'avocat au sein du bureau parisien de Jones Day, Rémi Fréon a rejoint Deezer en 2016. Il a occupé les fonctions de *general counsel corporate affairs & secretary* (2016-2019), puis de *vice president, legal corporate and M&A* (2019-2021).



## Amandine Daviet-Deniaud est nommée general counsel de Korian

Amandine Daviet-Deniaud rejoint Korian en tant que directrice juridique internationale groupe.

Titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (Paris V, 2001) et d'un LLM en droit commercial (Bristol, 2003), elle a débuté sa carrière de juriste chez Danone en 2003.

Pendant trois ans, elle s'occupe de la gestion des différents aspects de la distribution mondiale des produits du groupe, du droit de la consommation et des opérations de fusions et acquisitions. En 2006, elle rejoint Freshfields Bruckhaus Deringer comme avocate où elle se spécialise en corporate, intervenant sur des dossiers de M&A français et transnationaux. Elle rejoint la Caisse des Dépôts en 2012 comme *senior legal counsel*, avant d'être promue responsable du secteur Droit des sociétés - fusions et acquisitions cinq ans plus tard. Un peu plus d'un an après, elle intègre le groupe Christian Dior Couture en tant que directrice juridique et conformité, chargée de superviser les pôles IP.



## Arnaud Robert est promu secrétaire général d'Hachette Livre



Arnaud Robert, directeur juridique et relations institutionnelles du groupe Hachette Livre, est nommé secrétaire général en charge des affaires juridiques, de la compliance, de les assurances et des relations institutionnelles.

Titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (Paris II), il débute sa carrière en 1999 comme avocat au sein du cabinet Fourgoux & associés, avant de rejoindre NRJ en 2002 où il est nommé directeur juridique adjoint six ans plus tard. Il a intégré Hachette Livre en tant que directeur juridique groupe en 2011, puis a été promu directeur juridique et relations institutionnelles en 2017.

## Quitterie de Pelleport prend les commandes juridiques de Renault

Quitterie de Pelleport vient de rejoindre Renault pour prendre le poste de directrice juridique groupe.

Titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité (Paris-Sud, 2000), elle débute comme avocate chez Kramer Levin et exerce alors dans l'équipe corporate de Philippe Ledoux. En 2004, elle suit l'associé chez DLA Piper. Puis, elle devient *corporate counsel* de Rhodia. Lors de la fusion avec le chimiste belge Solvay, elle s'investit dans ce groupe qui prend une dimension mondiale. Elle s'envole alors pour plusieurs années à l'étranger, d'abord en 2010 comme vice-présidente et *general counsel* de la zone Asie-Pacifique. Elle reste quatre ans à Shanghai, avant de rentrer au siège, à Bruxelles. Elle monte alors les échelons, passant d'*associate general counsel M&A and corporate finance* en 2014, à *general counsel GBU operations M&A and corporate finance* en 2016, pour finalement être nommée *group general counsel - head of legal & M&A*.



## Mathilde Meilichzon Lepic rejoint Whirlpool France en qualité de directrice juridique France, Benelux et Maroc

Titulaire d'un DEA de droit de la propriété littéraire et artistique (Paris II, 2003) et d'un LLM en droit de la propriété intellectuelle (Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, 2006), Mathilde Meilichzon Lepic débute sa carrière en tant qu'avocate au sein des cabinets Marchais de Candé, en 2007, Granger l'année suivante, puis Renier en 2009.

Après un passage d'une année chez Ubisoft en tant que juriste IP, puis chez Amazon, elle a intégré Biocoop en 2014, où elle a été promue responsable juridique deux ans plus tard.



## Amélie Kesler

rejoint Axiom Alternative Investments en tant que directrice juridique



Amélie Kesler prend en charge les questions d'ordre juridique pour Axiom Alternative Investments et les fonds qu'il gère.

Titulaire d'un mastère spécialisé de droit des affaires internationales et management (Essec, 2013) et d'un Master 2 de droit financier (Paris I, 2015), Amélie Kesler débute sa carrière chez Lazard Frères Gestion, en 2015 en qualité de juriste, où elle a été ensuite nommée adjointe au responsable juridique asset management quatre ans plus tard.

## Mariette Bormann

nouvelle directrice juridique du groupe Covéa

Titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité (Lyon III, 1985), Mariette Bormann débute sa carrière comme juriste et fiscaliste au sein des cabinets de conseil KPMG (1984-1986) et EY (1986-1988). Nommée attachée au secrétariat général d'Axa en 1988, Mariette Bormann rejoint Generali France en 1994 comme secrétaire générale. Elle a pris en charge, en 2000, la direction juridique d'Astorg Partners, puis de Malakoff Médéric trois ans plus tard, avant de devenir directrice du pôle fonctions juridiques et supports de La France Mutualiste en 2014. Mariette Bormann évoluait, depuis 2016, au sein de la FFA où elle a été notamment directrice de la conformité, avant de prendre en charge le pôle juridique, fiscal, distribution et conformité en 2019.

## Claudia Salomon, première femme présidente de la Cour internationale d'arbitrage de la CCI

L'arbitre indépendante et ancienne associée de DLA Piper, puis coresponsable de la pratique mondiale arbitrage internationale de Latham & Watkins, devient la première femme présidente de la Cour en près de 100 ans d'histoire. Elle succède au président actuel Alexis Mourre, qui n'a pas sollicité le renouvellement de son second mandat de trois ans, désireux de retourner à sa pratique privée. Rappelons qu'il avait cofondé, avec Enrico Castaldi, le cabinet d'avocats Castaldi Mourre & Partners en 1996, rebaptisé Castaldi Partners à son départ en juillet 2015.



## Sophie Vernier-Reiffers

promue directrice juridique et de l'engagement durable de Peugeot Frères

À noter l'originalité de la fonction de Sophie Vernier-Reiffers qui lie le droit à la responsabilité sociétale et environnementale. Elle remplace Thierry Mabillet de Poncheville (promu directeur général) dans ses fonctions de directeur juridique alors que le poste de directrice de l'engagement durable est nouvellement créé.

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



## Julien Beaupain

DJ et DPO du CFC

Julien Beaupain rejoint le Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) en tant que directeur juridique et délégué à la protection des données. Il succède à Benoît Kerjean qui a pris en charge la direction juridique du groupe de presse Bayard, en février dernier.

Âgé de 43 ans, il est titulaire d'un MBA en management et administration des entreprises (IAE de Paris), d'un DEA en droit des créations immatérielles et d'un DESS en gestion du patrimoine immatériel de l'entreprise. Juriste au sein du groupe TF1 (2004-2005), il rejoint Bouygues Telecom pendant quelques mois en 2006, avant d'intégrer la société de production audiovisuelle TF1 Production la même année. En 2008, il rejoint l'Administration des droits des artistes et musiciens interprètes (Adami) en tant que responsable juridique et DPO.



# AFJE JOBS

Sur LinkedIn, retrouvez toutes les opportunités professionnelles  
du Réseau AFJE



Mentionnez @AFJEJOBS sur vos offres postées sur LinkedIn



## Michel Pierchon & ses collaborateurs



Au sortir du Conseil de prud'hommes d'Arles

vous accompagnent au quotidien par leur expertise en matière de droit du travail et de la sécurité sociale :

**Relations individuelles** : contrat (conclusion, exécution et rupture), discipline, licenciement, inaptitude / médecine du travail, harcèlement moral...

**Relations collectives** : CSE, élections, règlement intérieur, durée du travail (heures supplémentaires, forfait, aménagement du temps de travail), négociation collective ...

Le cabinet Pierchon vous représente devant les juridictions : Conseil de Prud'hommes, Pôle social du tribunal judiciaire (AT/MP, faute inexcusable, contrôle URSSAF), Cour d'appel, Tribunal administratif,

Le cabinet et ses juristes mettent à votre profit leur expérience et leur compétence pointue en matière de procédure.

**Cabinet Pierchon**

2, imp. Saint Martial - Plan du Palais - 34000 Montpellier

[cabinet.pierchon@wanadoo.fr](mailto:cabinet.pierchon@wanadoo.fr)

04 67 66 11 88



# USA: the way of law...

L'élection de Joe Biden nous a semblé une excellente occasion de nous pencher sur la première puissance économique (et juridique ?) du monde. Quelle y est la place du droit et des juristes ? Quel avenir le nouveau locataire de la Maison Blanche va réserver aux accords multilatéraux ? Le Cloud Act représente-t-il une menace ? La loi de blocage de l'UE pourra-t-elle un jour représenter une défense face à l'extra-territorialité des lois américaines ? Autant de questions qui trouveront un début de réponse dans le dossier qui suit.

# Visions croisées sur les pratiques aux USA

Les États-Unis fascinent. Ils font souvent l'objet de tous les fantasmes, de tous les clichés. Mais, finalement, le pays de l'oncle Sam est-il si éloigné culturellement et juridiquement de l'Hexagone ? Éléments de réponse avec quatre juristes qui connaissent parfaitement les us et coutumes américaines.

PAR CARINE GUICHETEAU



## ÉRIC AMAR, DIRECTEUR JURIDIQUE DE BOLLORÉ TRANSPORT & LOGISTICS

« Les États-Unis : pays de la quintessence du business et du droit »

Aux États-Unis, la filiale de Bolloré Transport & Logistics emploie quelque 500 personnes réparties sur une quinzaine d'implantations. Sur place, seul un *contract manager* officie. Il est assisté d'un pool d'avocats locaux spécialisés et la direction juridique française. Pourquoi cette organisation ? « Tout d'abord, parce qu'embaucher un juriste aux États-Unis coûte très cher, de l'ordre de 100 000 \$ annuels, indique Éric Amar. Ensuite, parce que l'image des avocats américains, arrogants et réclamant des honoraires exorbitants, est fautive. » Si aujourd'hui le directeur juridique ne gère plus en direct les États-Unis, il y a encore quelques années, il s'y déplaçait une à deux fois par an pour négocier des gros contrats ou des opérations de M&A. « Mélange d'admiration et d'agacement, mon appréciation des États-Unis est très contrastée, synthétise-t-il. D'un côté, c'est un pays modèle

sur le plan du business, de l'autre, son système judiciaire peut parfois surprendre. Pragmatisme, efficacité et volonté d'aboutir sont la marque de fabrique des Américains. Leur façon de faire des affaires, de manière dépassionnée et factuelle, est très reposante pour les Latins que nous sommes ! La place du droit et des juristes est plus importante outre-Atlantique, comme le reflète notamment le positionnement du *general counsel*. Tout y est juridique, tout y est contentieux. Si bien que les avocats américains rédigent les contrats pour le contentieux. Aux États-Unis, tout est dans le contrat : si on y définit l'orange comme un fruit jaune et ovale, alors l'orange sera un citron ! Je garde un souvenir intense des acquisitions de petites sociétés familiales américaines, souvent créées par des self-made-men, très différents des chefs d'entreprise français. Les enjeux financiers n'étaient bien souvent pas énormes, mais ces opérations combinaient beaucoup d'aspects métier avec une approche de droit comparé et d'incroyables rencontres. »



## JONATHAN MARSH, DIRECTEUR JURIDIQUE ADJOINT DE LA BRANCHE MARKETING & SERVICES DE TOTAL

« L'unification des professions juridiques aux États-Unis a prouvé son efficacité. Pourquoi il en serait différemment en France ? »

Ce natif de Boston, avocat au barreau de New York, a déposé ses valises en France dans les années 90, après huit ans de carrière dans des cabinets américains. Le jeune homme est alors sidéré par le rythme de travail à la française, le sacro-saint week-end, le droit à la déconnexion ou encore le caractère procédural des affaires, notamment au niveau social. Il perçoit de nettes différences de comportement, « même si elles tendent à s'estomper au fil des ans, admet Jonathan Marsh. Quand une question est adressée à un juriste américain, ce dernier a plutôt tendance à l'analyser de façon holistique de l'analyser et de proposer des solutions de manière spontanée, même s'il n'est pas

spécialiste du domaine. Un Français se borne à répondre à la question posée. Serait-ce une question de culture et d'éducation ? En France, l'autocensure s'impose car on n'ose pas, par peur de se tromper. La manière de traiter les problèmes est plus efficace et rapide aux États-Unis, grâce à une plus grande flexibilité administrative et à la possibilité de transiger. De manière générale, les Américains jugent difficile de faire du business en Europe et en France en particulier. » Une autre différence de taille entre les États-Unis et la France (et probablement le reste du monde) ? « Sa capacité à faire du droit une arme économique redoutable, répond-il. À ce titre, l'absence de confidentialité des avis des juristes d'entreprise français est fort préjudiciable. Et incompréhensible pour un Américain ! La volonté de réformer du gouvernement français est réelle mais freinée par la crainte irrationnelle des barreaux de perdre leur influence et leur marché. Or, si l'on considère la situation aux États-Unis, où la profession juridique -des avocats aux magistrats, en passant par les juristes d'entreprise ou les notaires- est parfaitement unifiée, c'est au contraire un cercle vertueux qui s'installe. Il n'y a pas de corporatisme, il n'y a pas de guerre fratricide, si bien que cela fluidifie les collaborations et facilite la résolution des contentieux, que ce soit avec l'administration ou dans le cercle privé. »



### STÉPHANIE PINSON, SENIOR LEGAL COUNSEL – FOREIGN LEGAL CONSULTANT IN TEXAS CHEZ AXENS NORTH AMERICA, INC.

« **Pratiquer le droit aux États-Unis : le parcours du combattant pour les juristes d'entreprise français !** »

Depuis 2011, Stéphanie Pinson pratique le droit dans l'industrie *oil and gas*, en France puis à Houston cinq ans plus tard. Elle y a rejoint les équipes de la société américaine Petro-Chem Development Co., Inc. puis celles d'Axens North America, Inc. en 2019, toutes deux filiales d'IFP Énergies nouvelles (IFPEN). « Ce fut le choc des cultures, se remémore la Toulousaine. Premier point marquant : le juriste doit se positionner en *dealmaker*, et développer une vision très commerciale des dossiers basée sur la gestion des risques. Il travaille main dans la main avec les commerciaux. Par ailleurs, les Américains ont une véritable culture de l'objectif. Quand l'activité est intense, il n'est pas approprié de compter ses heures, on doit faire son maximum. Les codes de société envers la hiérarchie sont moins formels, moins révérencieux. »

Mais, le véritable fossé est ailleurs : aux États-Unis, la pratique du droit est réglementée. Pour donner des conseils juridiques en entreprise sur le droit de l'État en question, il faut être inscrit au barreau local ou obtenir la certification de *Foreign Legal Consultant*. Cette dernière est renouvelable tous les ans et assortie de certaines restrictions. « Par

exemple, je ne peux pas adresser à mon employeur une consultation juridique sur un aspect du droit texan sans qu'elle soit validée par un avocat texan, in-house ou externe, indique Stéphanie Pinson. Pour l'obtenir, faire valoir mes diplômes français ne suffit pas. Le dossier à fournir est interminable et surtout très compliqué pour un juriste d'entreprise français qui, par définition, n'appartient pas à un ordre. Il faut par exemple fournir de nombreuses recommandations ou encore une attestation de «good standing» de son barreau ! Heureusement, l'AFJE produit le document demandé, sans que cela pose problème. Ce statut spécifique aux États-Unis n'est absolument pas connu des entreprises françaises qui, de fait, ne sont pas en mesure d'accompagner leurs juristes dans leurs démarches en vue d'une expatriation. »

Si la juriste française a obtenu ce précieux sésame, elle a décidé d'aller plus loin et de passer le barreau. Première étape : elle vient d'être admise en LL.M au Law Center de l'université de Houston. « La certification, c'est bien, mais pour faire reconnaître ses compétences sur le long terme, avoir le barreau, c'est mieux, confie-t-elle. Dans la mesure où ma carrière se joue dorénavant aux États-Unis, c'est une suite logique. »



### VALÉRIE MALO, DIRECTOR LEGAL AFFAIR CHEZ KUDELSKI GROUP

« **Les termes *business partners* prennent tout leur sens pour les juristes aux États-Unis** »

En 2016, après 10 ans passés à Lausanne chez Kudelski Group, Valérie Malo s'envole pour Phoenix (Arizona) où son employeur installe un 2<sup>nd</sup> siège social. Une fois sur place, certaines pratiques l'interpellent. « Le bénévolat est y très développé, en général et à l'école en particulier, souligne-t-elle. J'ai été par ailleurs choquée par leur rapport aux données personnelles. C'est un peu stressant au début mais j'ai dû me faire une raison. En entreprise, j'ai été surprise par l'absence de pauses conviviales, que ce soit pour le café ou le déjeuner. Beaucoup d'Américains déjeunent à leur bureau, devant leur ordinateur. Quant au management, il est direct et responsabilisant. Je m'organise comme je veux du moment que le travail est fait et bien fait. Les feedbacks sont réguliers, positifs et constructifs. Tout concourt pour que les idées soient concrétisées rapidement. L'échec est dédramatisé. Les équipes américaines ont plus le réflexe juridique que d'autres. Elles m'incluent en amont des dossiers ; ce qui rend le travail intéressant et efficace. Les Américains attendent de leurs juristes pragmatisme et solutions pour limiter les risques et faire avancer les dossiers. Les contrats, passages obligés dans toute relation commerciale avec des Américains, sont le reflet de cette façon de considérer le droit. Les contrats, outils opérationnels, sont pragmatiques et directs. Leur négociation ne

s'éternise jamais. Pinailler sur les mots, pratique répandue en Europe, ne l'est pas aux États-Unis. »

Valérie Malo vient d'obtenir sa green card et a entrepris des démarches pour obtenir sa licence de *Foreign Legal Consultant*. « Je travaille avec une équipe d'avocats américains, donc l'absence de licence ne constitue pas un handicap au quotidien, signale l'Alençonnaise. Mais, pour les Américains, le statut de juriste d'entreprise français est compliqué à comprendre. Monter le dossier pour décrocher la certification n'est pas chose aisée. Il faut notamment fournir des recommandations et des contacts pour démontrer que je suis éthiquement et professionnellement recommandable. J'ai pu compter sur l'AFJE pour formaliser certaines preuves. L'obtention d'un statut réglementé pour les juristes d'entreprise français faciliterait aussi la vie de ceux qui se sont expatriés ! » ■

# Accords internationaux : impacts de l'élection de Joe Biden

Après la présidence de Donald Trump, l'élection de Joe Biden aux États-Unis a suscité, notamment chez les Européens, un certain enthousiasme et des attentes de changement, voire de rupture, entre la politique internationale du nouveau président élu et celle de son prédécesseur. Au-delà des symboles, il est intéressant de se demander si, en ce qui concerne les principaux accords internationaux et leur incidence sur les citoyens et les entreprises, un tel enthousiasme ne doit pas être tempéré.

PAR FRÉDÉRIC SCHMIED

Dans son discours d'investiture, le 46<sup>e</sup> président des États-Unis a indiqué vouloir « réparer les alliances et nouer à nouveau des relations avec le monde pour relever non pas les défis d'hier, mais ceux d'aujourd'hui et de demain ». Il a également annoncé que les États-Unis seraient un chef de file « non seulement par l'exemple de leur pouvoir, mais aussi par le pouvoir de leur exemple », et qu'ils seraient un « partenaire solide et fiable pour la paix, le progrès et la sécurité ». Dans les premiers mois de son mandat, Joe Biden a donné corps à ces annonces en adoptant une série de mesures qui marquent un retour des États-Unis dans la voie de l'appréhension multilatérale des risques globaux et une gestion plus multilatérale des conflits commerciaux.

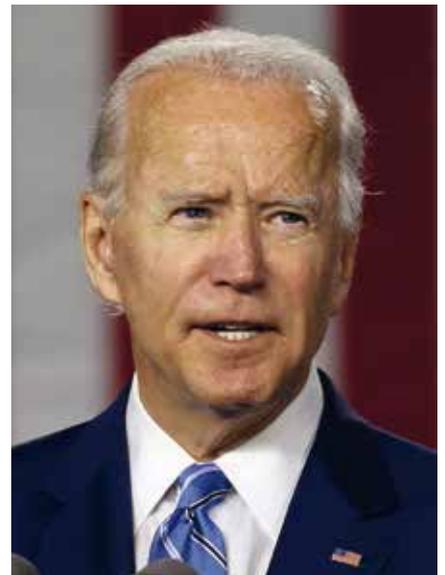
## VERS UNE APPRÉHENSION MULTILATÉRALE DES RISQUES

Les principaux reproches adressés à la politique internationale des États-Unis ces dernières années visaient une forme de rejet des institutions et des négociations internationales, ainsi que l'unilatéralisme des décisions américaines concernant plusieurs enjeux et accords internationaux.

En rupture avec les orientations de son prédécesseur, Joe Biden a tout d'abord décidé que les États-Unis réintégreraient l'accord de Paris sur le climat et seraient ainsi soumis aux engagements, pris par la plupart des États de la planète, de gérer

en commun et en toute transparence les efforts de réduction des gaz à effet de serre. De façon plus concrète, Joe Biden a affiché son intention de réexaminer les mesures adoptées par son prédécesseur au détriment de la lutte contre le réchauffement climatique, comme la construction de l'oléoduc Keystone XL ou l'autorisation d'activités d'extraction pétrolière et gazière dans la réserve naturelle de l'Arctique. Il s'est également prononcé en faveur d'un plan d'investissements de 2 000 Mds\$ pour favoriser la transition énergétique. En outre, les États-Unis devraient s'engager lors de la Conférence des Nations unies sur le climat (COP26), programmée en novembre à Glasgow, à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre de 50 % à 52 % d'ici à 2030 par rapport au pic atteint en 2005.

En raison de leur force symbolique, de telles mesures constituent une rupture, à tout le moins en termes de volonté politique, de la part de la nouvelle administration américaine. Leur effectivité pourrait néanmoins être limitée par le Congrès, sans l'accord duquel ces objectifs d'investissements ambitieux pourraient rester lettre morte. Toutefois, au vu de la nécessité de relancer les économies par des plans de relance à la suite de la pandémie, de tels plans d'investissements en faveur d'une plus grande transition énergétique et des entreprises actives dans le secteur des énergies renouvelables pourrait recevoir



l'aval du Congrès, mais aussi inspirer les pays européens et la France.

Ensuite, Joe Biden a annoncé que les États-Unis resteraient membres de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), et qu'ils rempliraient leurs obligations financières à l'égard de cette institution. Ce revirement marque le maintien de l'engagement des États-Unis dans la lutte globale contre la pandémie actuelle. Joe Biden s'est également engagé à ce que les États-Unis rejoignent le dispositif mis en place par l'OMS pour faciliter un accès équitable aux vaccins contre la Covid-19 (COVAX).

Dans le même mouvement en faveur d'une appréhension globale des risques mondiaux, des discussions ont lieu à

Vienne entre l'Iran et les autres États parties à l'accord de Vienne de 2015 sur le nucléaire iranien (Allemagne, Chine, France, Grande-Bretagne et Russie) sur la façon de réintégrer les États-Unis au sein de cet accord. Cela fait suite à l'intention affichée par Joe Biden de réintégrer cet accord que les États-Unis avaient quitté sous l'impulsion de son prédécesseur. L'Iran avait progressivement cessé de respecter cet accord qui prévoyait la levée ou la limitation des sanctions et de l'embargo imposés à l'Iran en échange de son engagement à ne pas chercher à développer une arme nucléaire, depuis l'adoption d'une série de sanctions financières et économiques adoptées par les États-Unis. Si ces discussions aboutissent, l'Iran pourrait reprendre ses engagements de ne pas développer d'armes nucléaires et certaines entreprises pourraient reprendre une activité commerciale dans ce pays après une période pendant laquelle ces sanctions avaient abouti à une réduction considérable de l'activité des entreprises étrangères.

Enfin, les propositions de Joe Biden de supprimer les niches fiscales sur les brevets et d'augmenter le taux d'impôt sur les sociétés ainsi que le taux minimum de cet impôt sur toutes les filiales des entreprises américaines installées à l'étranger pourraient relancer les travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en remettant partiellement en cause l'imposition consolidée des multinationales au niveau mondial. De même, la nouvelle administration laisse entrevoir une certaine ouverture à la taxation internationale des géants du numérique qui pourrait renforcer la coopération multilatérale à cet égard.

### UNE GESTION PLUS MULTILATÉRALE DES CONFLITS COMMERCIAUX ?

S'agissant du droit commercial international, l'élection de Joe Biden a permis la nomination de la nouvelle directrice générale de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), Ngozi Okonjo-Iweala, alors que l'administration de Donald Trump y était opposée. Si ce déblocage permet d'espérer une relance des négociations commerciales multilatérales, son effet pourrait néanmoins rester assez limité. En effet,

Joe Biden ne semble pas vouloir revenir dans un avenir proche sur le blocage opposé par les États-Unis, depuis 2019, à la nomination de nouveaux membres de l'organe d'appel du système de règlement des différends chargé de juger les différends commerciaux entre les États. Plus globalement, les partenaires des États-Unis à l'OMC (laquelle a fait l'objet de vives critiques de la part de Donald Trump), espèrent que l'élection de Joe Biden conduira la première puissance mondiale à adopter une gestion plus multilatérale des conflits commerciaux. Ils espèrent aussi un démantèlement des mesures unilatérales destinées à protéger le marché américain et la fin des sanctions américaines limitant l'importation de certains produits sur le marché américain au détriment des entreprises françaises et européennes. Un signe encourageant a été envoyé par la nouvelle administration, qui est parvenu à un compromis avec l'UE sur la guerre des subventions à Boeing et à Airbus qui dure depuis plusieurs années. Dans le contexte de ce conflit, Washington avait imposé des surtaxes douanières sur environ 7,5 Mds\$ d'exportations européennes vers les États-Unis, notamment des produits alimentaires et viticoles français. Ces surtaxes ont été suspendues pour quatre mois le temps de régler le conflit et ce compromis donne à penser que la guerre commerciale entre l'Europe et les États-Unis pourrait connaître une trêve.

Toutefois, ce compromis ne règle pas tous les problèmes. Le nouveau président a ainsi confirmé son attachement à la doctrine du *Buy American Act* qui favorise l'achat de produits américains dans les commandes du gouvernement. Cette approche est en rupture avec les objectifs de l'accord sur les marchés publics de l'OMC et avec la pratique de l'UE pour ses propres marchés publics.

En outre, la nouvelle administration semble vouloir adopter des sanctions antidumping et antisubventions, initiées par Donald Trump, afin de freiner l'exportation aux États-Unis de l'aluminium produit en Europe, en particulier en Allemagne. Cela confirme que les américains continueront à défendre farouchement leurs intérêts commerciaux, et qu'ils pourraient avoir recours à des mesures unilatérales à cette fin.

Par ailleurs, il semble peu probable que le partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TTIP) entre l'UE et les États-Unis, qui porterait notamment sur la réduction des droits de douanes sur les produits industriels et dont les négociations avaient été suspendues par Donald Trump soit relancé par la nouvelle administration.

Si la nouvelle administration a marqué une rupture, sur la forme et sur la méthode, avec la politique internationale de son prédécesseur, elle continuera à faire de la défense des intérêts américains sa priorité dans sa gestion des principaux accords internationaux. Reste alors à l'UE à profiter du climat d'ouverture et d'apaisement commercial pour assurer une défense équivalente de ses intérêts, quitte à s'appuyer à cette fin sur ses autres alliés, et aux entreprises à saisir les nouvelles opportunités et à anticiper les risques juridiques dans les secteurs concernés par la politique américaine. ■

### à propos de

#### FRÉDÉRIC SCHMIED

Frédéric Schmied est docteur en droit et référendaire au Tribunal de l'Union européenne.



# Cloud Act : les nuages restent menaçants

Trois ans après le vote par le Congrès américain du *Cloud Act*, et l'émotion qu'il a créée de notre côté de l'Atlantique, le politique semble s'en désintéresser. La solution viendra-t-elle de l'industrie ?

PAR ALEXANDRE CASSART

Noté en mars 2018, et bien que camouflé au milieu des nombreux paragraphes d'une interminable loi fiscale, le *Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act* (ci-après *Cloud Act*) a fait l'effet d'une bombe. Le *Cloud Act* oblige un fournisseur de service de communication électronique à transmettre des renseignements, y compris des données à caractère personnel, aux autorités américaines, et ce même si celles-ci sont stockées sur un territoire étranger. Certains analystes y ont vu une confirmation de la volonté hégémonique américaine et la mise en place d'une nouvelle arme de guerre économique à côté des législations FISA, FAA, FCPA... ou une réponse au RGPD européen, d'autres, comme une solution à une problématique juridique interne engagée sans considération pour le reste du monde.

## MICROSOFT VS. THE UNITED STATES

Il est en effet probable que la motivation première de cette loi ait été de mettre fin rapidement à un dossier opposant Microsoft au ministre américain de la

Justice. En 2013, Microsoft s'abstenait de se plier à un mandat émis par un juge de New York lui intimant de remettre aux enquêteurs tous les courriels et informations associés à un compte utilisateur. Si ces dernières étaient stockées sur des serveurs américains de Microsoft, les courriels se trouvaient en revanche sur un serveur situé à Dublin, en Irlande. Microsoft avait accepté de fournir les renseignements concernant le compte, mais refusé de remettre les courriels électroniques, arguant qu'un magistrat américain n'avait pas de compétence pour lancer un mandat visant des données situées à l'étranger, renvoyant vers le traité d'assistance mutuelle conclu entre les USA et l'Irlande pour régler le conflit de lois.

Après un arrêt en faveur de la thèse de Microsoft rendu par la cour d'appel du Second Circuit en 2017, la Cour Suprême a été saisie par le ministère de la Justice. Craignant sans doute une jurisprudence qui ne lui soit pas favorable, l'administration Trump a avancé à marche forcée sur ce dossier ce qui lui permis d'obtenir, à la suite de l'adoption du *Cloud Act*, que le recours soit rejeté comme étant devenu sans objet.

## LA MÉCANIQUE DU CLOUD ACT

Le *Cloud Act* constitue un ajout législatif au *Stored Communication Act*. Historiquement, cette législation a pour objectif de mieux protéger la vie privée des citoyens américains, en étendant aux données électroniques la protection accordée par le 4<sup>e</sup> amendement, obligeant les forces de police à disposer d'un mandat (ou équivalent) pour accéder aux données.

Le *Cloud Act* a pour objet de clarifier la

portée territoriale de cette exigence : la localisation des données n'est pas pertinente pour autant que celles-ci soient en possession, sous la garde ou contrôlées par le fournisseur de service de communication électronique. Si les filiales étrangères d'une société américaine ne sont pas considérées comme des *US persons*, elles peuvent être soumises aux juridictions américaines si elles ont des "contacts minimums suffisants" avec les États-Unis, ce qui découle d'une analyse factuelle propre à chaque cas. Le *Cloud Act* confère donc potentiellement, un champ d'application géographique très large aux mandats délivrés aux États-Unis. Ne nous trompons toutefois pas, le *Cloud Act* n'a pas pour objectif de prodiguer un blanc-seing à n'importe quelle autorité américaine pour réclamer n'importe quoi. La protection du 4<sup>e</sup> amendement garantie par le *Stored Communication Act* s'applique toujours. Or, un mandat ne peut être décerné par un juge que sur requête motivée. En outre, les sociétés disposent des mêmes droits et moyens juridiques qu'auparavant pour contester leur licéité. Elles peuvent notamment en contester les effets extraterritoriaux en se basant sur d'autres principes de droit, comme les règles de courtoisie internationale et de respect mutuel. Par exemple, dans son rapport sur la transparence relatif aux demandes visant l'accès ou la suppression de certaines informations reçues, qu'elles émanent de juridictions, des services de sécurité voire des particuliers, pour la période de juillet à décembre 2020, la société Microsoft affirme avoir rejeté 15,8 % des 5 628 requêtes de la part d'agences américaines.

Sur base du *Cloud Act*, une société



américaine pourrait donc être amenée à remettre à des enquêteurs américains des données stockées sur des serveurs de sa filiale française. Si elle ne s'exécute pas, la société américaine court le risque d'être tenue pour coupable d'outrage. Les juges et les tribunaux disposent d'un large pouvoir discrétionnaire pour adopter des sanctions coercitives ou correctives : amende, emprisonnement, privation de droits pour le contrevenant... Dans le cas précis du *Cloud Act*, il est probable qu'une astreinte journalière sera infligée à l'entreprise ne respectant pas une telle demande.

### UN CONFLIT ENTRE RGPD ET CLOUD ACT

Comme exposé dans l'exemple ci-dessus, une filiale française d'une société américaine pourrait devoir transférer auprès de la société mère des données à caractère personnel, en vue de les remettre in fine à l'autorité américaine. Cela pourrait se produire en dehors de tout cadre légal européen ou national, sans aucun contrôle d'une autorité européenne et alors qu'il y a fort peu de recours effectifs ouverts aux personnes concernées. Un tel transfert contreviendrait tant à l'article 44 qu'à l'article 48 du RGPD. L'article 44 pose en effet le principe général d'interdiction des transferts de données, sous réserve des exceptions prévues dans le chapitre V du RGPD. L'article 48 du RGPD vise quant à lui explicitement l'hypothèse créée par l'application du *Cloud Act*. Cet article précise ainsi que toute décision d'une juridiction ou d'une autorité administrative d'un pays tiers exigeant d'un responsable du traitement ou d'un sous-traitant qu'il transfère ou divulgue des données à caractère personnel ne peut être reconnue ou rendue exécutoire de quelque manière que ce soit qu'à la condition qu'elle soit fondée sur un accord international, tel qu'un traité d'entraide judiciaire, en vigueur entre le pays tiers demandeur et l'UE ou un État membre.

Tant la filiale française que la société mère américaine se trouvent donc une position bien peu confortable, soumises au risque de deux sanctions concurrentes. D'un côté, une sanction pour outrage, dont les modalités dépendent largement du bon vouloir du magistrat, de l'autre côté une sanction

administrative pouvant s'élever jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial. Les clients de ces sociétés se trouvent par ricochet placés dans une position qui n'est guère plus enviable. En traitant avec des sociétés exposées à ce risque de transfert illicite de données vers les États-Unis, ils peuvent à leur tour engager leur responsabilité vis-à-vis des personnes concernées dont elles font héberger les données par des filiales d'entreprises américaines, mais également par rapport à l'autorité nationale de contrôle.

### PISTES DE SOLUTION

Après trois ans d'application, la levée de boucliers initiale des autorités européennes a fait long feu. Les entreprises et les citoyens sont laissés dans l'expectative de de la négociation d'un potentiel traité international. Peut-être le nouveau locataire de la Maison-Blanche sera-t-il plus réceptif ? Le doute est permis. Si l'administration Biden se préoccupe de la protection de la vie privée de ses ressortissants et qu'une loi fédérale sur les données à caractère personnel pourrait voir le jour, celle-ci ne semble toutefois pas avoir manifesté un quelconque souhait de revenir en arrière sur le *Cloud Act*.

Qu'en est-il des situations techniques ? En l'état du paysage technologique européen, il est encore difficile dans bon nombre de cas, de recourir à des acteurs uniquement européens qui ne présenteraient sans aucun lien avec les États-Unis. Des méthodes de chiffrement des données peuvent certes être utilisées avant de confier des données à une entreprise soumise au *Cloud Act*. Mais, outre les inconvénients pratiques que cela présente, le droit américain permet d'exiger, sous certaines conditions, des clés de déchiffrement.

Plusieurs entreprises, conscientes des enjeux notamment en termes de relations publiques ont mis en place des stratégies de communication visant à répondre aux craintes des Européens. Depuis plusieurs années, Google, Microsoft et d'autres publient des rapports de transparence, avec des statistiques du nombre de requêtes reçues, celles qui ont été contestées ou acceptées. En mai 2021, Microsoft a annoncé qu'elle stockerait les données de ses clients européens sur le territoire européen à l'horizon 2023. Il s'agit ici plutôt de répondre à la

jurisprudence Schrems II de la Cour de Justice, mais la communication aborde également le *Cloud Act*, affirmant que Microsoft contestera toute demande gouvernementale concernant les données personnelles d'un client du secteur public ou commercial de l'UE, quelle que soit l'administration, lorsqu'il existe une base légale pour le faire. Les autres acteurs majeurs, comme AWS ou Google, lui emboîteront-ils le pas ?

Pour une direction juridique, il n'est pas nécessaire d'attendre une telle prise de position. En effet, une des meilleures solutions de réduction des risques juridiques est, à ce stade, d'obtenir de son partenaire américain, ou de la filiale, des engagements en termes de transparence par rapport aux requêtes reçues et de contestation la plus systématique possible desdites requêtes. Une autre est bien évidemment de recourir à un hébergeur 100 % européen. De plus en plus d'acteurs européens se sont lancés sur ce marché, certains à destination spécifiquement des professions juridiques. ■

### à propos de

#### ALEXANDRE CASSART

Alexandre Cassart est avocat (Partner, Lexing Belgium) et Fellow au Centre de recherche informatique, droit et société (CRIDS, UNamur).



## Rejoignez-les commissions !

Lieu d'échanges et de dialogue entre juristes d'entreprise, l'AFJE donne la parole à des experts réunis par pôle d'expertise. Au cœur des enjeux juridiques et business des directions juridiques, les experts AFJE contribuent, grâce à leurs travaux, à la fabrique du droit et accompagnent les évolutions de l'exercice du métier de juriste d'entreprise.



- » Vous êtes experts et souhaitez contribuer activement, contactez les responsables de commissions sur [www.afje.org](http://www.afje.org)
- » Vous êtes intéressés par l'actualité des commissions, inscrivez-vous sur [www.afje.org](http://www.afje.org)

## EXPERTS AFJE & COMMISSIONS

### Compliance / Conformité

Jean-Yves TROCHON  
Jean-Yves GOUEL  
Jean-Philippe GILLE

### Corporate et M&A

Ian KAYANAKIS

### Digital Data

Grégoire HANQUIER  
Julie LÉON-DUFOUR

### Droit public des affaires

Olivier DORCHIES  
Sandra GRENAILLE

### Immobilier

Laurence TROCHON  
Christian MOUCHEL

### Legal Ops

Emilie LETOCART CALAME

### Managers juridiques

Philippe de ROBERT HAUTEQUERE

### Pratique Internationale des affaires

Madalina GERGELY

### Stratégie Contentieux

Stéphanie SMATT-PINELLI

### Supply Chain

Ludovic HOARAU  
Agnieszka SKULSKA-BRUNEL

### Task Force Transition Digitale

Catherine BERNARD LOTZ

En cours de réformation

### Concurrence

### Propriété Intellectuelle

### Presse et medias

### Droit social

### RSE et Environnement

# Zoom sur l'extraterritorialité des sanctions américaines

Les sanctions économiques au sens large désignent des mesures restrictives financières ou commerciales (embargos, gels des avoirs, etc.) visant à sanctionner un État ou une personne désignée pour des motifs de politique étrangère. De telles sanctions sont prononcées notamment par les États-Unis, l'UE ou l'ONU. S'agissant des sanctions américaines, elles sont caractérisées par une forte application extraterritoriale. Cette approche permet de sanctionner des comportements sans lien avec les États-Unis et ce alors même que ce comportement serait conforme à une législation nationale ou européenne.

PAR COMMISSION & EXPERTS AFJE COMPLIANCE

## 1 LA PORTÉE EXTRATERRITORIALE DES SANCTIONS ÉCONOMIQUES AMÉRICAINES

La question de l'application extraterritoriale des sanctions américaines est posée non pas à propos des entités ciblées par les sanctions mais à propos des entités à qui il est interdit de commercer avec les entités ciblées. Toute l'efficacité des sanctions économiques américaines tient ainsi à la capacité de l'OFAC (*Office of Foreign Assets Control*) à imposer le respect de ces sanctions au-delà du cercle des acteurs économiques américains.

Les sanctions américaines peuvent être distinguées en deux catégories.

### Les sanctions primaires :

- Sanctions à caractère pénal ;
- Applicables lorsqu'il y a un lien de rattachement avec les États-Unis (*U.S. Nexus*) :

**Lien personnel :** *U.S. persons* (nationalité, *green card*, présence sur le territoire) ;

**Lien matériel :** biens, technologies ou logiciels ayant une origine américaine ;

**Lien causal :** conduite causant une violation des sanctions par une *U.S. person*.

### Les sanctions secondaires :

- Sanctions non pénales qui consistent en une exclusion du marché américain ;
- Applicables à toute personne même sans lien de rattachement avec les États-Unis.

## 2 LES EFFETS MAJEURS DE L'EXTRATERRITORIALITÉ DES SANCTIONS ÉCONOMIQUES AMÉRICAINES

En cas de violation des mesures de restriction prises par l'administration américaine à l'encontre de personnes, d'entités ou de pays, plusieurs sanctions peuvent être prononcées :

- interdiction d'accès au territoire ou au marché des États-Unis ;
- condamnation à de lourdes amendes et peines d'emprisonnement ;
- se voir désigner comme personne bloquée et notamment comme personne SDN (*Specially designated nationals*).

Cette dernière mesure est particulièrement redoutée par les opérateurs économiques car une telle désignation rend impossible toute activité avec les États-Unis.

Attention : une opération peut être autorisée par l'OFAC à titre dérogatoire par une licence, mais sans garantie de durée. En cas de retrait de la licence («snapback») l'opération devient à bref délai illégale et sujette ainsi à des sanctions (ex. : Iran).

## 3 LES CONTREMESURES DE L'UE

L'UE considère que certaines sanctions américaines violent le droit international et empêchent la réalisation de ses objectifs. Elle a mis en place des outils en réponse à l'extraterritorialité des

sanctions secondaires, et notamment :

- **La loi de blocage :** interdisant aux entités européennes de se conformer à certaines sanctions américaines. Toutefois, cette loi, dans sa configuration actuelle, installe les entreprises de l'UE dans une situation de double contrainte et ne permet pas véritablement de contrecarrer l'effet extraterritorial des sanctions.
- **Système Instex :** système s'inspirant du mécanisme du troc. Toutefois, ce système, dans sa configuration actuelle, s'applique uniquement à des produits non visés par les sanctions US et ne permet pas d'échapper aux sanctions américaines. ■

### zoom

#### DE TRÈS LOURDES AMENDES !

De très importantes sanctions ont déjà été prononcées à l'égard d'entreprises européennes dans le cadre de règlements transactionnels avec les autorités américaines. Par exemple :

- 8,9 Mds\$ contre BNP Paribas.
- 787 M\$ contre Crédit Agricole.
- 258 M\$ contre Deutsche Bank.

# La loi de blocage de l'UE bientôt revigorée ?

**Au cœur de la géopolitique du droit : les conditions d'application de la loi de blocage de l'UE face aux menaces de sanctions américaines visant les entreprises européennes entretenant des relations commerciales avec l'Iran.**

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS

Le droit est devenu un terrain privilégié de la lutte d'influence que se livrent les grandes puissances. Si le droit peut être vu comme un puissant facteur de pacification au sein de chaque espace juridique national (où l'État dispose du monopole de la violence légitime), force est de constater qu'entre les États, les rapports juridiques ne sont pas nécessairement placés sous le signe de l'apaisement. Historiquement, dans le cadre du système westphalien, le droit international vise tout autant à préserver la puissance des États souverains qu'à soumettre au droit les puissances susceptibles d'exercer un pouvoir au-delà de leurs frontières. Certains développements récents nous rappellent à quel point le droit peut être une arme entre les mains des États, qu'il

n'y a pas d'État mondial pour réguler les rapports juridiques entre les États et que l'affrontement des prétentions des États à affirmer leur supériorité peut créer des situations juridiques bien délicates pour les entreprises, soumises à des injonctions contradictoires, assorties de menaces de sanctions également redoutables.

L'influence juridique d'un État peut se manifester notamment de deux façons. Premièrement, l'influence peut consister à faire en sorte que des entités étrangères (États ou acteurs privés) adoptent comme la loi de leur territoire ou de leurs relations, le droit de la puissance "exportatrice", dans un contexte de concurrence normative. Ainsi, dans les années 80 déjà, le juge à la Cour suprême américaine J. Brennan

estimait que les trois produits américains d'exportation les plus symboliques étaient la musique rock, les blue-jeans et... les lois. Deuxièmement, l'influence peut aussi s'exercer à travers la prétention d'un État à appliquer sa loi à des acteurs normalement soumis à la loi d'un autre État. En réaction à ces deux formes de domination juridique, des stratégies peuvent être mise en place : d'une part, des stratégies pour contenir l'influence des droits étrangers et, d'autre part, des stratégies pour contrecarrer les prétentions extraterritoriales de législations étrangères. La vocation des lois de blocage (*blocking statutes*) est de faire obstacle aux législations étrangères de portée extraterritoriale, en prévoyant des sanctions qui frapperaient les acteurs qui accepteraient de se conformer aux injonctions ou prohibitions provenant des législations étrangères identifiées. Reste à savoir comment s'entrechoquent ces législations extraterritoriales qui sont comme des armes lancées à distance et ces lois de blocage qui se veulent être des boucliers, et comment les entreprises, qui se retrouvent au milieu du champ de bataille, peuvent ressortir de la mêlée...

## VERS UNE JURISPRUDENCE INNOVANTE ?

L'affaire *Bank Melli Iran c/ Telekom Deutschland GmbH* nous offre une illustration intéressante de la manière dont le droit déplace le rapport de forces plutôt qu'il ne l'abolit et aussi des avancées qui peuvent naître d'une jurisprudence innovante de la CJUE si elle venait à suivre la proposition que l'avocat général G. Hogan a développée dans les conclusions qu'il vient de rendre à l'occasion de la question préjudicielle posée dans l'affaire précitée<sup>1</sup>.

*Si la cour suit les conclusions de l'avocat général, elle pourrait, à défaut de protéger les entreprises, redonner une certaine force à la loi de blocage et incidemment donner une importance quelque peu inattendue sur ce terrain à la responsabilité sociale des entreprises.*

**Hugues Bouthinon-Dumas,**  
professeur associé à l'ESSEC



L'affaire oppose une banque iranienne à une société de télécommunication allemande qui se voit reprocher d'avoir rompu le contrat qui la liait à la première pour éviter les sanctions encourues de la part des autorités américaines. Les États-Unis ont en effet réimposé des sanctions à l'encontre des personnes qui réaliseraient des opérations avec des entités iraniennes soupçonnées de contribuer notamment au programme nucléaire de l'Iran, ces sanctions étant susceptibles de frapper non seulement des entreprises américaines (sanctions primaires), mais aussi des entreprises non-américaines (les fameuses "sanctions secondaires" qui sont celles qui posent problème). En l'espèce, la banque Melli figure sur la liste des entités iraniennes visées par les sanctions internationales de telle sorte que son contractant allemand se retrouve ainsi potentiellement exposé aux sanctions américaines, pouvant consister notamment dans un blocage des avoirs du groupe allemand aux États-Unis et dans une interdiction faite aux entreprises états-uniennes de réaliser des transactions avec lui. La banque Melli a contesté le droit de la société allemande de mettre fin au contrat, soutenant que cette résiliation violait la loi de blocage européenne, à savoir le règlement n°2271/96, et notamment son article 5 qui interdit aux opérateurs européens de se conformer aux sanctions secondaires américaines. Ce qui est en cause dans cette affaire, c'est donc l'efficacité de la loi de blocage et ses implications sur les droits et obligations des parties privées.

La loi de blocage a été à l'origine adoptée par l'UE pour contrer et protéger les entreprises européennes contre les sanctions visant Cuba, l'Iran et la Lybie. Il semble que celle-ci visait à tirer parti de la *foreign sovereign compulsion doctrine*, reconnue par la Cour suprême des États-Unis en 1958 dans l'affaire *Société Internationale v. Rogers* 357 U.S. 197, en vertu de laquelle un État fédéré ou l'administration fédérale ne peut exiger d'une personne qu'elle accomplisse dans

un autre État un acte interdit par la loi de l'État dont elle est ressortissante. En théorie, en interdisant aux entreprises européennes de se conformer au droit américain, l'adoption de la loi de blocage européen devait donc permettre de protéger les entreprises européennes. Cependant, les espoirs des européens ont été rapidement refroidis, les cours fédérales ayant refusé d'appliquer la *foreign sovereign compulsion doctrine* dans le contexte des lois de blocage. Cela n'a pas toutefois pas empêché l'UE d'allonger la liste des législations couvertes par la loi de blocage. Dès lors, les entreprises européennes se trouvent placées dans une situation très délicate, coincées entre la menace de sanctions américaines et la menace de sanctions européennes<sup>2</sup>. Pour autant, alors que ce texte prévoit une procédure d'exemption, celle-ci n'a été demandée qu'à 15 reprises, ce qui montre que les entreprises n'en tiennent guère compte et paraissent surtout se préoccuper des conséquences négatives qu'elles pourraient subir aux États-Unis<sup>3</sup>.

Il est vrai que de leur côté, les États membres semblent rechigner à appliquer les dispositions de l'UE ou prévoient, dans leur droit interne, des sanctions ridicules par rapport aux sanctions américaines encourues ce qui tend à maintenir un rapport de force favorable aux États-Unis. Un rapport parlementaire rédigé par R. Gauvain a ainsi relevé que jusqu'en 2019 la loi de blocage n'avait été invoquée avec succès qu'une seule fois. Quant à la Commission européenne, elle n'a introduit aucun recours en manquement contre un État membre pour avoir insuffisamment mis en œuvre ledit règlement. Tout cela a donc conduit certains auteurs à qualifier la loi de blocage de l'UE de tigre de papier.

La question préjudicielle sera donc l'occasion pour la CJUE de se prononcer sur la portée de ce texte, en particulier de l'article 5 du règlement. Si la cour suit les conclusions de l'avocat général, elle pourrait, à défaut de protéger les entreprises, redonner une certaine force

à la loi de blocage et ainsi redéplacer, fut-ce modestement, le rapport de force juridique entre les États-Unis et l'Europe, et incidemment donner une importance quelque peu inattendue sur ce terrain à la responsabilité sociale des entreprises. En effet, l'avocat général G. Hogan, tout en reconnaissant les difficultés pratiques engendrées par ledit règlement, estime que son libellé ne laisse guère de place pour des interprétations qui viseraient à en limiter la portée. Il propose donc à la CJUE de reconnaître que ledit règlement confère des droits subjectifs aux entreprises iraniennes que ces dernières peuvent faire valoir en justice. Il en découle corrélativement pour les entreprises européennes concernées l'obligation de justifier, par un motif étranger aux législations américaines visées, tout refus d'entrer ou de maintenir une relation contractuelle avec une entreprise iranienne visée par les mesures américaines. Il ajoute que peut notamment constituer une justification valable, le fait que l'entreprise en cause soit activement engagée dans une politique cohérente et systématique de responsabilité sociale l'obligeant à refuser de traiter avec toute entreprise ayant des liens avec un régime finançant le terrorisme. Si les juges de la CJUE suivent cette solution, les entreprises européennes disposeront donc d'une porte de sortie, sous réserve de mettre en place une politique de RSE convaincante. Quoi qu'il en soit, on ne saurait trop conseiller aux entreprises de prendre les devants et de demander dès maintenant à la Commission une exemption. ■

## à propos de

### HUGUES BOUTHINON-DUMAS

Hugues Bouthinon-Dumas est professeur associé à l'ESSEC et co-directeur du programme Droit, Management et Stratégies (DMS) de l'ESSEC.

<sup>1</sup> Cf. <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=241168&pageIndex=0&doclang=FR&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=4620428>

<sup>2</sup> Stoll, T., Blockmans S., Hagemeyer J., Hartwell A., Gött H., Karunska K., Maurer A., *Extraterritorial Sanctions on Trade and Investments and European responses*, Study requested by the INA committee of the European Parliament, 2020.

<sup>3</sup> R. Gauvain, C. d'Urso, A. Damais, et S. Jemai, *Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale*, juin 2019.

# Recommandations en matière de due diligence portant sur les droits humains

La diligence raisonnable en matière de droits humains gagne du terrain, au point que la Commission européenne a annoncé l'adoption possible en 2021 d'une directive européenne sur le sujet.

PAR AURÉLIE DELFIEU ET ANNE DUREZ

La chaîne de sous-traitance, de plus en plus complexe et de plus en plus mondialisée, est au cœur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, c'est au sein de la chaîne d'approvisionnement que les risques d'atteinte aux droits humains sont les plus élevés, que la responsabilité de l'entreprise donneuse d'ordre est la plus importante et que sa réputation peut être mise à mal en cas d'atteinte aux droits humains.

La chaîne de sous-traitance pose donc des questions essentielles portant sur le périmètre de la sphère d'influence des entreprises donneuses d'ordre. Jusqu'où ces dernières doivent-elles connaître et contrôler leur chaîne de production qui peut compter plus d'une vingtaine de rangs de fournisseurs, soit plusieurs centaines, milliers, voire dizaine de milliers d'entreprises ?

Les *due diligences* représentent donc à la fois :

- Un instrument de la maîtrise du risque, par la connaissance des parties prenantes de l'entreprise, et ;
- Une opportunité de disposer d'un levier de performance pour les entreprises de la chaîne d'approvisionnement ainsi que pour l'entreprise donneuse d'ordre qui, en choisissant ses sous-traitants en connaissance de cause, protège sa marque, évite des ruptures dans sa chaîne de valeur et accède plus facilement à de nouveaux marchés.

Bien que toutes les entreprises ne soient pas assujetties à la loi sur le devoir de vigilance qui impose la réalisation de *due diligence* sur les droits humains, toutes devraient pourtant l'intégrer dans leur processus de management des risques et leurs bonnes pratiques. C'est à tout le moins une recommandation issue des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

## DE MULTIPLES CONTRAINTES ET OBLIGATIONS LÉGALES

Les différents types de *due diligence* que doivent réaliser les entreprises répondent à de multiples contraintes et obligations légales :

- Dans le domaine de la lutte contre la corruption, en application de la loi Sapin 2 sont notamment concernés les fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, co-contractants... ;
- Dans le domaine des sanctions internationales, pour être notamment conforme aux lois américaines à portée extraterritoriale ;
- Dans le domaine des droits humains, en application de la loi sur le devoir de vigilance qui impose notamment aux entreprises, sous condition de seuil, d'élaborer un plan de vigilance contenant les mesures propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des

personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de ses filiales ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elle entretient, directement ou par l'intermédiaire de ses filiales, une relation commerciale établie.

Le plan de vigilance contient notamment :

- Une cartographie des risques destinée à l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques ;
- Des procédures d'évaluation régulière de la chaîne de valeur, portant sur les incidences réelles ou potentielles de leurs actions ou comportements ;
- Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;
- Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

On le voit bien, le plus souvent les *due diligences* ne sont pas orientées spécifiquement sur le sujet des droits humains mais sur une globalité de risques pesant sur la contrepartie.

Il est recommandé d'intégrer les *due diligences* raisonnables portant sur les atteintes potentielles ou réelles aux droits

humains dans les systèmes existants et les processus KYC (*know your customer*). Ces *due diligences* doivent être réalisés non seulement sur une cible (tiers futur fournisseur ou co-contractant), mais également par exemple avant l'entrée dans une joint-venture pour s'assurer que l'entreprise cible dispose d'une culture éthique, RSE et droits humains aux standards équivalents. Si tel n'était pas le cas, il conviendrait alors de prendre des mesures de remédiation. Les droits humains concernés sont ceux résultant de la cartographie des risques réalisés par l'entreprise.

### LES MÉTHODES D'ÉVALUATION ÉTHIQUE

Le cadre de reporting conforme aux principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme peut servir d'outil de pilotage dans la mise en œuvre du processus de diligence raisonnable.

Quelle que soit la méthodologie utilisée, il convient de descendre jusqu'au bénéficiaire ultime, c'est-à-dire toute contrepartie pouvant influencer une décision. Les seuils ainsi que les cibles peuvent varier selon les pays concernés les plus à risques.

Les moyens de réaliser les *due diligences* sont :

- Les enquêtes de réputation, à partir d'informations publiques ou encore de l'étude des controverses portant sur le tiers concerné ;
- Les questionnaires d'évaluation ;
- Les visites de sites ;
- Les éventuelles alertes éthiques remontées par le canal des lanceurs d'alerte.

Si pendant longtemps les entreprises ont eu tendance à privilégier les questionnaires d'auto-évaluations par les fournisseurs et les tiers, on s'oriente aujourd'hui vers des évaluations documentées, portant sur :

- Les procédures internes au sein de la partie qui fait l'objet de la *due diligence*: engagements et valeurs (par exemple au travers des codes de conduite ou des chartes éthiques) ;
- Les actions mises en œuvre : par exemple les politiques et normes internes, les actions de formation du personnel, les audits internes, les certifications et labellisations... ;
- Les résultats : le reporting portant

sur les controverses, les enquêtes de réputation, les condamnations éventuelles...

### LES ENSEIGNEMENTS À TIRER DES ÉVALUATIONS ÉTHIQUES

Une *due diligence* qui ne donnerait pas de résultats satisfaisants ne conduit pas forcément l'entreprise donneuse d'ordre à renoncer à choisir un sous-traitant ni à rompre automatiquement la relation commerciale avec ce dernier, lorsqu'elle est déjà en place. Avant de parvenir à cette extrémité, l'entreprise donneuse d'ordre peut mettre en place un certain nombre de mesures de remédiation, parmi lesquelles :

- Des actions de sensibilisation et de formation du personnel du sous-traitant, ce qui représente un levier de progrès et de compétitivité pour ce dernier. Par exemple, un sous-traitant qui pratiquerait la discrimination doit être sensibilisé au principe de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi qu'entre tous les êtres humains. Un autre sous-traitant qui confisquerait systématiquement les passeports de ses employés doit se voir proposer une alternative consistant, par exemple, à laisser aux employés l'accès

de leur passeport dans un casier fermé à clé.

- Le renforcement des clauses éthiques dans les contrats avec une possibilité de résiliation immédiate en cas de non-respect des règles éthiques ;
- L'intégration dans les contrats de clauses d'audit renforcé.

Il est essentiel de conserver la trace écrite des *due diligences* ainsi que des mesures de remédiation mises en place et de leur suivi puis de communiquer utilement sur les *due diligences* réalisées. Les fonctions conformité et juridique contribuent de manière grandissante et constructive à la démarche de progrès continu des entreprises dans le domaine de la RSE et du respect des droits humains, tant aux bornes de leurs activités que celles de leurs partenaires, fournisseurs et sous-traitants. C'est une fierté pour elles que de contribuer à la création de valeur des entreprises, en particulier à un moment de profonds bouleversements. Ce chemin de progrès requiert du temps, de la volonté et de l'engagement. Pour ces raisons, il importe de faire preuve de bienveillance à l'égard des entreprises qui sont engagées dans cette voie. ■

### à propos de

#### AURÉLIE DELFIEU ET ANNE DUREZ

Aurélie Delfieu (à gauche) est responsable juridique Droit commercial et conformité chez ManpowerGroup France.

Anne Durez (à droite) est présidente du Think tank Femmes de loi, qui promeut l'éthique dans les affaires et la gouvernance mixte dans les lieux de pouvoir.





## L'Institut Supérieur du Droit

De la 1<sup>ère</sup> à la 5<sup>ème</sup> année de droit - des enseignements juridiques de haut niveau

**L'Institut Supérieur du Droit** est un établissement privé d'enseignement supérieur ouvert auprès du **Rectorat de Paris**, qui propose des

formations juridiques, académiques et professionnalisantes, **du bac+1 au bac+5** menant aux professions du droit. **Lieu de transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être**, l'Institut Supérieur du Droit est une institution ayant à cœur d'accompagner chacun de ses étudiants pour qu'ils puissent **s'accomplir sereinement sur des bases pédagogiques solides et des valeurs humaines** telles que le respect, l'entraide et la tolérance. Etant privé, l'Institut Supérieur du Droit délivre son propre diplôme d'école.

Contactez-nous

 01.40.72.85.70

 15 Rue des Sablons 75116 Paris

 [www.institutsuperieurdudroit.fr](http://www.institutsuperieurdudroit.fr)



# Coup de projecteur sur le secrétaire général

Je suis peu connu à l'étranger pourtant je suis un acteur central des grandes entreprises françaises. Je pilote la plupart des fonctions support de mon organisation. Je suis souvent un ancien directeur juridique. Je suis... ? Je suis... ? Je suis le secrétaire général bien sûr. Plus de détails dans les pages qui suivent !

---

# Le secrétaire général le general counsel à la française ?

Absent du Code de commerce, rarement à la Une des médias, le secrétaire général est une fonction protéiforme qui s'adapte à l'organisation de son entreprise. Conseiller et bras droit du président, certains le compare même au general counsel américain. Cette fonction mérite bien un coup de projecteur...

PAR CARINE GUICHETEAU

**A**tos, Bureau Veritas Group, Carrefour, Danone, Engie, Groupe PSA, Nexity, Orange, Publicis Groupe, ou encore Vallourec... La plupart des groupes du CAC 40 et du SBF 120 sont dotés d'un secrétaire général. « Le poste de secrétaire général est relativement récent et peu répandu en dehors des grands groupes, estime Sophie Touhadian-Giely, secrétaire générale de ManpowerGroup France. Mais, c'est une fonction qui gagne à être connue! » « Les postes sont peu nombreux mais ils se développent de plus en plus dans des structures de plus petites tailles : ETI, start-up et autres scale-up, constate Audrey Délérès, chasseuse de têtes chez Fed Légal en charge du pôle Industrie & Services. En outre, il existe de nombreux directeurs juridiques qui ont vu leur scope évoluer de manière horizontale sans pour autant obtenir le titre de secrétaire général qui va avec. »

## UN PÉRIMÈTRE À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Édouard Feat est justement secrétaire général et directeur juridique au sein d'une ETI française : CS Group. Selon lui, « la taille et l'organisation de l'entreprise influencent le périmètre du poste. Le secrétaire général est l'ange gardien de la direction générale, un généraliste multispécialiste ! Quand le directeur juridique est focalisé sur les aspects légaux de l'entreprise, le secrétaire général se concentre sur la vie de l'entreprise, l'organisation et la

stratégie des domaines qui relèvent de son périmètre. S'il n'a pas de rôle opérationnel comme un membre de la direction générale, il en a néanmoins la dimension, en interne comme en externe. Le secrétaire général est un animal franco-français difficile à appréhender par les étrangers. En effet, hors de nos frontières, cette fonction n'existe pas. » L'explication ? « À l'étranger, notamment dans les pays anglophones, c'est le *general counsel* qui fait office de secrétaire général, avance Stéphanie Fougou, secrétaire générale d'EPI (European payment initiative). En France, le directeur juridique étant souvent en charge spécifiquement et uniquement des aspects juridiques de la vie de l'entreprise, pour les postes plus polyvalents et transversaux regroupant des activités corporate (risks, compliance, RSE, assurance...) et intervenant sur la bonne gouvernance globale de l'entreprise, la fonction de secrétaire général s'est imposée progressivement. »

Selon Émeric Lepoutre, fondateur d'Émeric Lepoutre & partners, cabinet de conseil spécialisé dans la recherche de dirigeants, il existe trois grandes catégories de secrétaire général :

- **catégorie 1** : le secrétaire général, conseiller du président, « au sens politique du terme, précise-t-il. Il est son confident et son conseil sur les dossiers sensibles. Il n'a alors aucune équipe qui lui rapporte. Il vient souvent de l'interne, après avoir acquis la confiance du président. C'est la fonction historique

Le secrétaire général apporte une vision transverse, une approche en termes de gouvernance et éthique et, j'oserais même dire, un petit supplément d'âme.



Stéphanie Fougou,  
secrétaire générale d'EPI



## Le secrétaire général est l'ange gardien de la direction générale, un généraliste multispécialiste.

du secrétaire général. Elle est beaucoup moins dans l'ADN des entreprises modernes. Il en existe encore dans quelques grands groupes. Ce sont essentiellement des hommes seniors. »

• **catégorie 2** : une évolution pour le directeur juridique. « Pour des raisons pragmatiques, voire d'égo, il peut arriver qu'à un moment dans une carrière bien remplie, un directeur juridique aspire à obtenir le titre de secrétaire général, révèle Émeric Lepoutre. Sa maturité, son épaisseur humaine et professionnelle, sa fibre managériale, ainsi qu'un sens de l'organisation et de la politique suffisamment aiguisé justifient l'étoffement du poste de directeur juridique, en lui confiant la gouvernance, la RSE ou encore la compliance. Directeurs et directrices juridiques peuvent y accéder lors d'une promotion interne, au bout de 10 à 15 ans, ou à l'occasion d'un changement d'employeur. »

• **catégorie 3** : le secrétaire général, pilote d'une grande partie, voire de l'ensemble des fonctions support. Pour le président, l'objectif est de s'appuyer sur un seul interlocuteur. « Éminemment stratégique, la fonction de secrétaire général est de faire le lien entre la direction générale et d'autres directions de l'entreprise, d'optimiser l'organisation et le management », résume Audrey Délérès. En fonction de l'organisation interne, le poste englobe alors des domaines très variés : du juridique à la compliance, en passant par les achats, les assurances, l'audit interne,

la communication, l'immobilier, l'IT, le M&A, les relations publiques, la RSE et même parfois les RH et la finance. Souvent, le secrétaire général s'occupe également du secrétariat du conseil d'administration. « Ce type de poste est encore largement confié à des hommes, remarque Émeric Lepoutre. Pourtant, les femmes ont toutes les qualités et compétences nécessaires pour faire d'excellents secrétaires généraux. Je pense par exemple à Celeste Thomasson, secrétaire générale de Safran. Son parcours atypique, particulièrement inspirant, est emblématique de la réussite d'une juriste du CAC 40. »

### RATTACHEMENT & COMEX

En général, le secrétaire général rapporte au directeur général ou au p-dg. Dans de rares cas, il est subordonné au DAF. « Différencier le poste de DAF et de secrétaire général présente un réel intérêt en matière de gouvernance, souligne Sophie Touhadian-Giely. Cela valorise les synergies. C'est une richesse pour le comex de disposer de deux interlocuteurs. » Stéphanie Fougou ajoute : « l'entreprise bénéficie ainsi d'une complémentarité des points de vue, d'un équilibre grâce à ses deux pieds qui se parlent. Le DAF livre une vision financière et comptable de la performance de l'entreprise, quand le secrétaire général apporte une vision transverse, une approche en termes de gouvernance et éthique et, j'oserais même dire, un petit supplément d'âme. Il a nécessairement un positionnement à



**Édouard Feat,**  
secrétaire général et directeur  
juridique de CS Group.

360° pour comprendre les impacts de la société sur ses parties prenantes. »

Le secrétaire général est-il pour autant membre du comex ? Oui, la plupart du temps. Mais, « l'accession au comex n'est pas automatique, notamment pour les secrétaires généraux des deux premières catégories », indique Émeric Lepoutre.

Pour finir, cette fonction, pourtant essentielle, n'est pas définie par le code du commerce. Gagnerait-elle à l'être ? « La réglementer ne présente aucun intérêt car cela priverait les entreprises de la souplesse dont elles disposent aujourd'hui pour s'organiser selon leurs besoins », conclut Sophie Touhadian-Giely. ■

# De DJ à SG, et demain DG ?

Hautement stratégique et relativement rare, le poste de secrétaire général n'est pas à la portée de tous les juristes. Quelles compétences et soft skills sont requis ? Éléments de réponse.

PAR CARINE GUICHETEAU

Les candidats au poste de secrétaire général peuvent avoir des profils variés : directeur juridique, conseiller ministériel, relations extérieures, plus rarement des DRH et des DAF. « Les profils énarques provenant de la haute fonction publique étaient surtout sélectionnés depuis les années 80, estime Émeric Lepoutre, fondateur d'Émeric Lepoutre & partners, cabinet de conseil spécialisé dans la recherche de dirigeants. Quant aux DRH, leur accession au poste de secrétaire général est marginale, ce n'est pas une tendance de fond. » Selon Ian Kayanakis, group general counsel & compliance officer pour un important groupe international d'ingénierie, qui est aussi en charge des fusions acquisition et alliances stratégiques au sein du groupe, « la tendance actuelle consiste à faire du juriste, un manager des fonctions non opérationnelles, en alternative à la direction administrative et financière. Ce phénomène va aller en s'accéléralant, du fait de la montée en puissance du réglementaire et de la gouvernance. »

## DIRECTEUR JURIDIQUE, UN CANDIDAT NATUREL

Les atouts des directeurs juridiques pour accéder au poste de secrétaire général ? « Leur vision globale du business avec le prisme gestion des risques », répond Sophie Touhadian-Giely, secrétaire générale de ManpowerGroup France. « Leur capacité à lire, absorber et synthétiser un grand nombre d'informations et de contraintes, ajoute à son tour Ian Kayanakis. Les juristes ont le sens du service et une proximité très forte avec les services support. Excepté l'IT, il n'y a pas de fonctions qui

travaillent avec tous les fonctions de l'entreprise comme le service juridique. Et, quand on arrive à un stade où un manager a une relation intime avec les autres directions de l'entreprise, il est légitime pour les manager. » Pour Alexandre Menais, secrétaire général d'Atos, « le secrétaire général étant au cœur de la gouvernance, il est logique de sélectionner le professionnel qui a le plus d'affinités et de compétences en la matière ».

Ian Kayanakis constate que, malgré le nombre restreint de postes, le marché semble dynamique : « outre les nominations communiquées dans la presse, nombre de directeurs juridiques sont approchés par des chasseurs de têtes. » « Peu de postes de secrétaires généraux sont pourvus en externe, indique Émeric Lepoutre. Je dirais que c'est le cas une fois sur cinq. Les entreprises privilégient les candidatures internes de talents ayant gagné la confiance de la direction. » Il faut reconnaître que le recrutement externe est complexifié par la rareté des profils. Quand ManpowerGroup France a créé la fonction, il y a deux ans, l'entreprise cherchait un secrétaire général en poste. Sans succès. Elle a alors étendu sa recherche aux directeurs juridiques. « C'est un pari pour l'entreprise et pour le directeur juridique, admet Sophie Touhadian-Giely. Car, même si en tant que directeur juridique, on a su sortir de son champ de compétence et du juridique pur, en occupant notamment un poste élargi, il n'en demeure pas moins que c'est une fonction d'expertise. En tant que secrétaire générale, on ne me demande pas d'être une experte mais de formuler une vision et d'impulser

les projets dans le respect de cette stratégie. »

## UN MANAGER GÉNÉRALISTE

C'est bien la faculté du directeur juridique à prendre de la hauteur, à comprendre et piloter des activités dont il n'est pas spécialiste qui est en jeu. « Il est indispensable de se mettre dans la posture de dirigeant : de sortir de son expertise pour apporter une réponse globale et agnostique, confirme Alexandre Menais. Le secrétaire général doit agir comme un catalyseur pour que toutes les parties prenantes soient prises en compte. » Stéphanie Fougou, secrétaire générale d'EPI (European payment initiative), partage cet avis : « s'il garde ses spécificités et ses réflexes, le secrétaire général doit être capable de jongler avec de nombreux domaines. Sans être un technicien, il faut pouvoir appréhender des problématiques très diverses et savoir les faire coexister, les coordonner dans l'intérêt de l'entreprise. J'ajouterais que c'est un poste où il faut écouter, faire preuve de diplomatie, comprendre les enjeux stratégiques, s'engager et développer une sensibilité sociétale et politique forte. » Alexandre Menais ajoute : « cette fonction requiert beaucoup de courage, de conviction, d'empathie et d'éthique, sans oublier des talents de communicant. » « Quand je suis missionné pour recruter un secrétaire général, je cherche à évaluer l'agilité du candidat au regard de son parcours ou sa capacité à interagir avec des membres du comex de haut niveau, indique Émeric Lepoutre. Selon moi, les principales qualités d'un secrétaire général sont une véritable dimension humaine, un sens de l'organisation et politique aigu et des

compétences managériales avérées. »  
« Indéniablement, il faut avoir envie de manager et de coordonner des équipes spécialisées, et avoir le goût pour cette diversité », confirme Stéphanie Fougou. En effet, en fonction de l'étendue de son périmètre, le secrétaire général peut se trouver à la tête d'une équipe de plusieurs dizaines de personnes !

L'envie d'étendre son périmètre, de s'ouvrir à de nouveaux horizons, et le goût pour le management et la gestion d'équipe sont en effet des moteurs pour briguer ce type de poste. « J'ai eu la chance d'exercer mon métier de directeur juridique dans un contexte international, ce qui m'a poussé à sortir de ma zone de confort et d'expertise, à m'adapter et à prendre du recul, Sophie Touhadian-Giely. Cela a probablement joué en ma faveur, pour me démarquer des autres candidats. Enfin, cette fonction nécessite un positionnement très différent, au sein des instances dirigeantes et en tant que conseil du président. » Édouard Feat, secrétaire général et directeur juridique de CS Group, ajoute : « polyvalence, ouverture et culture pluridisciplinaire me semblent indispensables.

J'ai notamment développé ces compétences en travaillant dans différents secteurs d'activité.

Malheureusement, le marché du travail étant relativement rigide en France, les passerelles entre métiers et secteurs d'activité n'étant pas encouragées par des recruteurs particulièrement prudents, développer son employabilité et son agilité n'est pas évident. En revanche, entreprendre une double formation en juridique, finance ou management, par exemple, permet d'ouvrir son profil et de lui donner une nouvelle dimension. À ce titre, faire un executive MBA pour les professionnels en poste est une option intéressante. » C'est exactement pour ces raisons qu'Alexandre Menais a entrepris et obtenu un MBA à HEC, alors qu'il était directeur juridique du groupe Ebay. « J'avais envie d'ouvrir mon champ de vision et de compétence, mais aussi de me challenger, témoigne-t-il. J'ai ainsi acquis de nombreux outils stratégiques et de gestion de projet utiles pour ma carrière. Cette formation m'a donné des clés pour parler un langage commun avec les autres fonctions de l'entreprise : finance, marketing... C'est un avantage

certain sur un CV, mais non suffisant. » Seuls les profils expérimentés (plus de 15 à 20 ans de carrière en tant que directeur juridique) peuvent prétendre accéder à de telles responsabilités. « La notion d'expérience est importante pour acquérir les réflexes et la sensibilité nécessaires », estime Stéphanie Fougou. « Les candidats un peu moins expérimentés peuvent tenter leur chance dans les structures de plus petites tailles, comme les start-up », indique Audrey Délérís, chasseuse de têtes chez Fed Légal en charge du pôle Industrie & Services.

### UN CHEMIN VERS LA DIRECTION GÉNÉRALE

« Le poste de secrétaire général est doté d'une forte dimension organisationnelle, résume Émeric Lepoutre. Il peut aussi constituer un tremplin pour accéder à des fonctions plus opérationnelles de direction générale. » Audrey Délérís lui prédit le même destin professionnel : « un secrétaire général peut se positionner, notamment, sur des postes de *general manager* d'une business unit ou même d'un pays, voire comme directeur général délégué. Ce titre peut ouvrir des portes en externe. »

Édouard Feat apparaît plus circonspect : « secrétaire général peut probablement amener à un poste de direction générale mais pas en France où le droit n'est pas considéré comme un levier stratégique, à la différence des États-Unis. » Alexandre Menais se veut plus optimiste : « pour augurer de l'évolution du poste de secrétaire général dans 10 à 15 ans, il suffit de voir ce qu'est aujourd'hui le poste de *general counsel* aux États-Unis, à savoir un tremplin vers le poste de CEO. Certes, il s'agit aussi d'avoir des femmes et des hommes compétents, mais la place prise par les éléments extra-financiers dans l'évaluation des entreprises est un accélérateur. Dès lors, il y aura de plus en plus de profils juridiques à la tête des entreprises du CAC 40, tout comme dans la composition des conseils d'administration. »

Quels que soient leurs souhaits d'évolution, Audrey Délérís invite les juristes et directeurs juridiques à se faire connaître des chasseurs de têtes et à échanger avec eux pour confronter leur projet professionnel à la réalité du marché. ■

En tant que secrétaire générale, on ne me demande pas d'être une technicienne mais de formuler une vision et d'impulser les projets dans le respect de cette stratégie. multispécialiste.



**Sophie Touhadian-Giely,**  
secrétaire générale de  
ManpowerGroup France

# L'innovation, un chemin vers la création de valeur

C'est en réussissant à trouver un compromis entre la conformité et l'innovation (anticonformisme), la sécurité et la technologie, la fermeté et la souplesse, qu'une direction juridique peut s'engager dans une logique d'innovation, chemin vers plus de création de valeur au service de l'entreprise.

PAR CHRISTOPHE ROQUILLY ET SOUFIANE KHERRAZI

La capacité à innover est identifiée comme l'un des actifs essentiels d'une entreprise ambitionnant d'atteindre et de maintenir une avance concurrentielle et d'exécuter une stratégie globale. Il existe donc un lien, souvent vérifié, entre innovation et création de valeur ou performance. Dès lors, et sans vouloir emprunter un trop grand raccourci, la capacité d'une direction juridique – en tant qu'acteur de l'entreprise – à innover, en particulier dans un environnement incertain et aussi bien porteur de risques que d'opportunités, peut concourir à la performance de l'entreprise et à une création de valeur au service de celle-ci. Rappelons qu'une première summa divisio existe en matière d'innovation : elle peut être radicale ou incrémentale, ce dernier cas étant le plus fréquent. En particulier, dans les directions juridiques innovantes (DJI), l'innovation se fait plutôt en pas successifs que de manière disruptive.

## LES VISAGES DE L'INNOVATION DANS LES DJI

L'observation et l'analyse que nous avons pu faire de l'innovation dans les directions juridiques mettent en évidence les éléments suivants.

D'une part, si nous reprenons la typologie des formes d'innovation proposées par Schumpeter, il peut s'agir de création de nouveaux produits ou des améliorations qualitatives dans des produits existants, l'utilisation d'un nouveau process industriel, l'ouverture de nouveaux



marchés, le développement de nouvelles sources de matières premières ou d'autres nouveaux entrants, des nouvelles formes d'organisation industrielle. Au sein des directions juridiques, deux formes semblent prédominer. L'innovation technologique, qui peut se matérialiser notamment par l'automatisation des contrats ou des process, la mise en place de dispositifs d'e-learning pour les membres des équipes, des vidéos ludiques, la création de chatbots, le développement et l'implémentation d'une plate-forme de gestion des risques juridiques, etc. Et l'innovation managériale, qui peut se concrétiser, entre autres, par de nouvelles méthodes d'apprentissage pour les équipes, l'organisation en mode agile, la mobilisation des équipes pour travailler avec les outils du design thinking et du legal design, la structuration de process favorisant l'innovation. L'innovation managériale

est d'ailleurs moins aisément imitable que l'innovation technologique car elle est liée à une combinaison de ressources et compétences internes susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable. Dans le contexte des directions juridiques, il semble toutefois que l'innovation technologique soit souvent à l'origine de l'innovation managériale.

D'autre part, les dimensions de l'innovation au sein des directions juridiques peuvent être de trois types :

- **Stratégique** : l'innovation va permettre de favoriser une approche business du droit ; elle est tournée vers la recherche d'opportunités et la création de valeur.

- **Organisationnelle** : elle va générer une plus grande proximité avec les clients internes (pouvant alors engendrer de la valeur stratégique) ; elle entraîne acculturation et sensibilisation à l'innovation ; elle provoque la collaboration avec les clients internes et peut alors faire naître une intelligence

collective "business et droit" au service des objectifs de l'entreprise.

• **Opérationnelle** : par exemple, la mise en place de process d'automatisation des contrats et des process internes de travail à la direction juridique, qui modifient les "opérations" de cette dernière ; ou encore la "plateformisation" de la collaboration des équipes juridiques, détruisant les silos et matérialisant une mise en commun des expertises et des savoir-faire.

Enfin, l'innovation n'existe que parce que sont réunis certains constituants. Ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories. La première relève de la culture. Pour développer l'innovation en général, et dans les directions juridiques en particulier, il convient de développer une culture de l'innovation. Celle-ci doit s'appuyer sur des éléments-clés : la tolérance à l'égard des erreurs, sous peine d'inhiber toute prise de risque ; l'encouragement – justement – à la prise de risque et à l'initiative ; le développement de l'état d'esprit entrepreneurial chez les juristes. Une deuxième catégorie de constituants relève de l'agilité organisationnelle. Celle-ci peut prospérer si certains ingrédients sont réunis, et particulièrement le recours au design thinking, la création d'équipes mixtes et transversales (métiers, spécialisations, expertises), la rapidité dans les prises de décision et les process, ainsi que la capacité d'adaptation. Enfin, l'alignement stratégique entre la Direction Juridique et l'entreprise dans son ensemble. Nous avons pu constater un certain nombre de points communs entre l'état de l'art dans le domaine des directions IT et ce qui est observé pour les directions juridiques : notamment l'existence d'une stratégie digitale (ou d'innovation), l'intégration de l'aspect business dans la stratégie de la direction juridique, la compréhension et l'appropriation des objectifs stratégiques de l'entreprise par les juristes, la communication directe entre la direction juridique et la direction générale.

### PEU DE PASSAGES À L'ACTION

De nombreuses études réalisées au cours des deux ou trois dernières années (par Wolters Kluwer, EY société d'avocats, Allen & Overy, Lefebvre Sarrut, entre autres) mettent en évidence des éléments que l'on ne peut

ignorer. La bonne nouvelle est qu'elles révèlent une vraie prise de conscience de l'importance de l'innovation dans les équipes juridiques. En particulier, l'impact présent et à venir des mutations liées au big data et aux *legal analytics* est bien intégré. Mais moins d'un tiers déclarent être prêts à relever ce défi de l'innovation technologique. L'Observatoire des directions juridiques par EY société d'avocats, dans sa 5<sup>e</sup> édition publiée en 2019, montre bien ce décalage entre prise de conscience et actions des entreprises. En effet, les directions juridiques sont très majoritairement conscientes qu'elles évoluent dans un environnement innovant. Mais elles sont moins de 50 % à avoir mis en place des innovations ou à y réfléchir. Elles sont également très minoritaires à penser qu'il n'y a pas de bénéfice à l'innovation, tout en notant leur degré de maturité en la matière à 2,6 sur 5 (nous pensons même que cet auto-déclaratif est optimiste). Enfin, et c'est là une forme de paradoxe, elles sont 70 % à déclarer qu'elles ne recrutent pas de profils atypiques pour leurs équipes. Or, comme nous l'avons vu précédemment, la diversité et l'absence d'uniformité sont des constituants à l'innovation, comme le confirme d'ailleurs l'étude réalisée en 2020 par Allen & Overy.

Il reste donc encore des freins à lever pour passer de la prise de conscience à l'action. Ils sont de diverses natures. D'une part, et fondamentalement, de nature psychologique. Les juristes n'ont pas été formés à accepter l'erreur ni à se tromper. Même s'il faut toujours se garder des généralités, ils sont donc en général plutôt *risk averse*, ce qui n'est pas vraiment en phase avec l'ADN des innovateurs. Ce dernier inclue en effet l'observation et le questionnement, ce qui n'est – là encore en général – pas ce qui caractérise le plus le profil historique du juriste qui est plutôt formé à résoudre des problèmes plus ou moins complexes. Dans un même registre, les juristes ne goûtent guère l'expérimentation, puisqu'elle est par essence porteuse de risque et d'échec. Or être un innovateur, c'est aussi expérimenter, essayer, se tromper, être capable de pivoter. Un autre frein peut résider dans le fait que les juristes ont été formés – et récompensés – à développer une intelligence individuelle plus que

collective. Dans leur formation et leur début de carrière, ont été rarement travaillées les motivations intrinsèques à collaborer. Évidemment, il existe aussi des freins extrinsèques, provenant de la culture de l'entreprise elle-même, des contraintes budgétaires, et du mode de management (du changement).

Mais la période que nous vivons avec la crise de la Covid-19 a poussé à l'innovation, notamment dans les méthodes de travail et de *delivery* des solutions juridiques aux clients (internes ou non). Certains freins sont en train de se lever. Et ce sera la responsabilité des directrices et directeurs juridiques, et plus généralement des managers juridiques, de réunir les ingrédients favorisant la courbe d'apprentissage des équipes vers une DJI. ■

### à propos de

#### CHRISTOPHE ROQUILLY ET SOUFIANE KHERRAZI

Christophe Roquilly est professeur de droit à l'EDHEC et directeur du Augmented Law Institute.



Soufiane Kherrazi est docteur en sciences de gestion et ingénieur de recherche à l'EDHEC Augmented Law Institute.



Rens. : [www.edhec.edu/fr/augmented-law-institute](http://www.edhec.edu/fr/augmented-law-institute)

# Lexis 360 Intelligence, l'ADN du juriste d'entreprise

PERFORMANCE

EXPERIENCE

INNOVATION



**La nouvelle version de Lexis 360  
toujours plus proche de vos besoins**



LexisNexis, partenaire de l'AFJE

**Demandez votre demo et test gratuit >>**

<https://go.lexisnexis.fr/demande-demo-adherents-afje-lexis-intelligence-entreprise-2021>



# Des reportings digitalisés pour être au top

Outil tout-en-un, servant à la fois des objectifs managériaux, d'amélioration continue, de marketing et de communication, le reporting est essentiel pour gagner en efficacité et en légitimité. De plus en plus de directions juridiques passent par la case logiciel pour se faciliter la tâche, réputée chronophage.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Il y a encore quelques années, les directions juridiques étaient à l'âge de pierre de l'informatique comparées à d'autres fonctions », s'amuse Nicolas Sarraquigne, directeur commercial de Wolters Kluwer Legal Software France, éditeur du logiciel Legisway. L'expert a constaté un véritable tournant dans les pratiques, il y a peu, lors de l'accession des directeurs juridiques au comex. « Cette évolution les a poussés à se doter d'outils pour justifier et valoriser leur travail et rivaliser avec leurs homologues DAF et DRH, explique-t-il. La crise sanitaire a également déclenché un pic d'intérêt, car le constat est sans appel : avantage aux entreprises qui se sont digitalisées et un retard à rattraper pour les autres ! Nous ne sommes pas encore sur un marché de renouvellement. » Kenza Bouzoubaa, ex-juriste et chef de produit chez Legal Suite qui édite la gamme GaLexy, observe que « dans la plupart des grandes entreprises, les directions juridiques sont équipées et les reportings sont ancrés dans les pratiques déjà depuis un moment ».

## PILOTER LA PERFORMANCE

Grâce aux outils digitaux, les directions juridiques peuvent dorénavant suivre très facilement toute sorte de KPI. Trop peut-être. Il faut savoir raison garder et ne sélectionner que les indicateurs pertinents au regard des besoins. « Il est inutile et contreproductif de suivre 50 indicateurs : seule une petite dizaine est souvent nécessaire au pilotage de l'activité, signale Fabienne Mary-Martinaud, ex-juriste et manager chez Day One, cabinet de conseil qui propose l'outil de reporting SkimLegal. Gare aux usines à gaz ! D'ailleurs, pour éviter cet



écueil, nous organisons deux ateliers lors de l'implémentation de notre outil. » Propres à chaque entreprise, les indicateurs à suivre dépendent de ce que veut mettre en avant la direction juridique. « Les KPI peuvent être temporaires, le temps d'améliorer la performance sur un point donné : une fois l'objectif durablement atteint, l'équipe peut se focaliser sur d'autres indicateurs », ajoute Fabienne Mary-Martinaud.

Les reportings dépendront également de leurs destinataires. Doivent-ils apporter un éclairage aux utilisateurs eux-mêmes ? Au directeur juridique ? À la direction financière, aux achats, au service commercial ou encore à la direction générale ?

## DES KPI À LA PELLE

Des contrats à la propriété intellectuelle, en passant par les délégations de pouvoirs, la direction juridique peut souhaiter disposer d'une vision globale ou détaillée de son activité. Le reporting en matière des baux, par exemple, permet de connaître rapidement les montants, les durées moyennes... « Des données importantes pour mettre en place une politique contractuelle et uniformiser les

pratiques, indique Kenza Bouzoubaa. Si la direction juridique souhaite valoriser sa réactivité, elle peut suivre les délais moyens de contractualisation ou de mise à disposition de contrat, et ce par domaine et par pays. » Il est également possible d'évaluer la performance des cabinets d'avocats, même si des outils d'e-billing and matter management comme TyMetrix360 permettent une analyse plus poussée. « Prudence néanmoins, car la perte d'un procès n'est pas forcément un indicateur fiable de la qualité de la représentation », nuance Nicolas Sarraquigne.

Si le reporting juridique est de plus en plus utilisé par les directions juridiques, peu s'aventurent sur le suivi du temps passé par les juristes, une pratique observée outre-Atlantique où la refacturation interne est de rigueur. Pourtant, les outils permettent le suivi de l'activité des juristes : temps passé par dossier, notification et alertes lors des connexions et déconnexions... « Mais, les clients français ne font pas usage de ces fonctionnalités, même avec l'essor du travail à distance », confirme Kenza Bouzoubaa.

Néanmoins, pour tout responsable d'équipe, le reporting s'impose comme un



• GaLexy® : l'instrument au service de la performance juridique •

Tous les professionnels du droit des affaires quelle que soit leur spécialité ont besoin d'un outil de gestion automatisé. Legal Suite répond à chaque domaine du droit par un module dédié par métier et intégré au sein d'une solution globale.



outil managérial. « Il permet de bénéficier d'une vision globale de l'activité, et d'optimiser l'allocation des dossiers et la gestion du temps au sein de l'équipe, souligne Fabienne Mary-Martinaud. Cet outil s'avère particulièrement précieux, notamment en cette période complexe de travail à distance généralisé et d'éventuel chômage partiel. »

### UN OUTIL POUR POSITIONNER LA DJ COMME UN BUSINESS PARTNER

« Le reporting est également un outil de marketing pour la fonction juridique », commente Nicolas Sarraquigne. Kenza Bouzoubaa complète : « le reporting est un moyen de valoriser de manière concrète l'action de la direction juridique ou encore de démontrer l'impact de ses initiatives. Par exemple, on peut intuitivement imaginer que les efforts de sensibilisation sur tel ou tel sujet entraînent une diminution des contentieux. Avec un outil dédié, cela peut être démontré factuellement. Les reportings permettent de matérialiser le nombre de demandes faites à la direction juridique par les clients internes et l'évolution de ces sollicitations. La hausse avérée de l'activité permet alors de légitimer des demandes de ressources supplémentaires. » Par exemple, Olivier Chaduteau, managing partner de Day One, a démontré dans sa thèse doctorale (lire article p. 50) qu'à partir de 171 169 € de dépenses juridiques externes récurrentes par an, l'internalisation via la création d'un poste de juriste d'entreprise est économiquement plus intéressante.

La direction financière, quant à elle, pourra être intéressée par l'évolution des provisions comptables afférentes aux contentieux ou encore par le niveau des frais d'avocats. Quant à la direction commerciale, « il peut être utile de l'alerter sur le pourcentage de contrats qui partent aux contentieux », prend en exemple Kenza Bouzoubaa.

### AUTOMATISER LES RAPPORTS

De nombreuses directions juridiques utilisent encore et toujours Excel pour piloter leur performance. Or, Excel est un outil de calculs avancés mais il n'est pas conçu pour élaborer et partager des reportings. « L'essor du télétravail a démontré les limites d'Excel et

l'impérieuse nécessité de disposer d'une plateforme collaborative et sécurisée permettant d'accéder à des informations à jour, à tout moment et à distance », estime Fabienne Mary-Martinaud. Nicolas Sarraquigne ajoute : « la consolidation des tableurs remplis par les juristes toutes les semaines requiert ensuite une quinzaine de jours ! Un bon reporting ne doit nécessiter ni efforts, ni perte de temps. Il doit être automatisé. » Et c'est justement une fonctionnalité proposée par les outils de reporting ! Fini le temps passé à récupérer, compiler et mettre en page manuellement les différents KPI. Les logiciels s'en chargent. Il suffit de programmer l'envoi automatique des rapports par e-mail aux destinataires et à la fréquence de votre choix.

Mais quel outil choisir ? Tout dépend des besoins. Les directions juridiques qui cherchent un logiciel dédié pourront se diriger vers SkimLegal. Cet outil de reporting juridique en SaaS est rapide d'implémentation (deux à trois semaines), intuitif, facile à paramétrer et économique (de 3 000 à 5 000 € HT d'implémentation + 30 € HT par utilisateur et par mois pour une équipe de moins de 10 juristes).

A contrario, d'autres entreprises préfèrent se doter d'un outil métier qui propose des fonctionnalités de reporting, tels GaLexy et Legisway. Plus précisément, il s'agit de suites modulaires qui disposent d'un socle commun auquel

s'ajoutent des briques en fonction des besoins : contrat, contentieux, société, délégations de pouvoirs, propriété intellectuelle, *knowledge management* (Legisway)... « Les solutions GaLexy de Legal Suite sont des outils faits par des juristes pour des juristes avec une forte coloration internationale qui permet un déploiement dans le monde entier, résume Kenza Bouzoubaa. Son déploiement dépend de l'ampleur du projet, mais en standard, quelques semaines suffisent. » Quant à Legisway, Nicolas Sarraquigne met en avant l'ergonomie et la réactivité de la plateforme. « Il n'y a pas de reporting intelligent sans données de qualité, précise-t-il. Il n'y a pas pire qu'un indicateur biaisé qui fausse l'analyse et les prises de décision ! C'est pourquoi nous prêtons une attention toute particulière à la facilité d'utilisation de notre outil. Si la plateforme est pleinement utilisée par tous, alors les données seront exhaustives et les indicateurs pertinents. » Legisway Essentials (logiciel tout-en-un pour les petites directions juridiques) est accessible à partir de 5 000 € HT par an. « Cette version peut constituer une première marche vers la version Enterprise, plus riche et complète », ajoute-t-il. Comme toujours, ne pas hésiter à demander une démo et à échanger avec des clients pour se forger sa propre opinion. ■

### retour d'expérience

#### ÉRIC RAVY, DIRECTEUR JURIDIQUE DU GROUPE E.VOYAGEURS SNCF

« Le reporting s'inscrit selon moi dans une logique de gain de temps, d'organisation et d'efficacité au quotidien, mais aussi d'aide à la gestion de projets moyen et long terme. C'est à la fois un outil de suivi, de pilotage et d'amélioration pour mon travail et celui de mon équipe. Grâce à notre outil de reporting, j'obtiens une vision individuelle et collective de l'activité. Il y a quatre ans, j'ai opté pour SkimLegal de Day One, pour sa simplicité d'utilisation et son coût, adaptés à la structure de notre direction juridique. C'est un outil efficace qui a été bien accueilli par l'équipe. Je peux, par exemple, trier les dossiers en fonction de leur niveau de criticité ou d'urgence, mais aussi de leur impact sur le business ou encore de la valeur ajoutée de l'équipe juridique. Avec la crise, pouvoir me reposer sur un outil qui me donne de la visibilité malgré la distance est rassurant. À court terme, grâce à certains indicateurs adaptables, je vais l'utiliser pour développer encore plus la mise en valeur de notre travail et donc le marketing de la fonction. »



# Impacts du digital sur le marché du droit

L'impact de l'innovation digitale sur le marché du droit et des directions juridiques des entreprises, tel est le sujet de la thèse doctorale en sciences économique à Paris 2 Panthéon-Assas soutenue, en décembre dernier, par Olivier Chaduteau, managing partner de Day One. Zoom sur les grands enseignements.

PAR CARINE GUICHETEAU

Dans sa thèse doctorale, Olivier Chaduteau, managing partner du cabinet de conseil Day One, s'est attaché à analyser le marché du droit en France entre 2003 et 2017, à travers l'application de différentes théories économiques (économie industrielle, coûts de transaction, paradigme SCP d'Harvard). Ses travaux l'ont conduit à étudier trois grandes hypothèses.

**Hypothèse 1 :** l'évolution de la structure du marché du droit, et les nouveaux comportements et technologies impactent la performance des agents et inversement.

-> En France, le marché du droit est dynamique, que ce soit au niveau du nombre d'avocats (+ 60 % en 15 ans), de juristes d'entreprise (+ 7 % en 7 ans) ou de nouveaux acteurs (près de 150 legaltechs en activité). « Preuve que, dans un contexte de croissance normative florissante, la nouvelle offre disruptive, au sens de Christensen, ne phagocyte pas les acteurs en place mais agrandit le marché, commente Olivier Chaduteau. Les offres sont complémentaires. Les directions juridiques ont besoin de réaliser le bon mix 'humain versus machine' et de faire travailler de façon collaborative l'ensemble des parties prenantes »

Parallèlement, un autre phénomène impacte les acteurs : la montée en compétence juridique des entreprises, grâce aux juristes d'entreprise, permet l'inversion de l'asymétrie de l'information qui profitait jusque-là à l'offre mais à

désormais basculé côté demande. Cette situation oblige les avocats à monter en gamme et en expertise, et à innover.

**Hypothèse 2 :** la transformation digitale appelle à une refonte des modèles opérationnels et à une redéfinition des tâches à travers une analyse "humain vs machine" avant celle du "make or buy".

-> Le marché du droit des affaires a connu sa 1<sup>re</sup> phase de réduction des coûts de transaction en internalisant la fonction juridique. Grâce à l'analyse par les coûts, Olivier Chaduteau a estimé que, en cas de dépenses juridiques externes récurrentes de 171 169 € par an, il est plus efficace pour une PME de recruter un juriste d'entreprise tout en recourant ponctuellement à des avocats. Le nouvel équilibre est alors de 60 % du budget dédié à l'interne et 40 % au conseil externe. « Toutefois, l'analyse par les coûts n'est pas suffisante, souligne Olivier Chaduteau. Il peut être utile de prendre en compte d'autres critères comme l'incertitude, la fréquence et la spécificité des actifs. Le *in-house counsel movement* s'est ainsi développé aux États-Unis, puis dans les pays développés dont la France. Toutefois, la stratégie du "make or buy" est reléguée au 2<sup>nd</sup> plan avec l'essor du digital : aujourd'hui, l'arbitrage se joue d'abord sur la possibilité d'automatiser ou non chaque tâche. »

**Hypothèse 3 :** la transformation digitale du marché du droit permet à la fonction juridique de réduire ses coûts via une automatisation des tâches permettant



un gain de temps significatif.

-> Olivier Chaduteau a cherché à savoir à quoi ressemblerait le quotidien des juristes d'entreprise, à court et moyen terme. Selon les résultats de son étude, les juristes d'entreprise estiment que leurs tâches administratives baisseront de 40 % et leurs activités contractuelles de 25 %. A contrario, plus de temps sera consacré au management (+ 50 %) et aux activités de conseil (+ 23 %). Selon les juristes d'entreprise, leur principale valeur ajoutée se situe dans l'apport de conseils juridiques. Viennent ensuite la détermination de la stratégie contentieuse, les interactions avec le conseil externe en cas de contentieux, la négociation des contrats, l'analyse de la demande en cas de contentieux ou de conseil. Les domaines de performance incontournables deviennent désormais la gestion des risques, la réduction des coûts de transaction et l'innovation juridique. ■

# Le droit, 19<sup>e</sup> filière industrielle française ?

Le 25 mars 2021 a été créée l'association Filière des services juridiques et du droit (AFSJD). Objectif ? Obtenir la reconnaissance de la filière au titre des filières industrielles françaises et, en toile de fond, se donner les moyens de faire de la France un pays juridiquement compétitif.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le 25 mars 2021 fut un grand jour pour la grande communauté du droit : une association aux grands desseins a été lancée. Justement nommée l'association Filière des services juridiques et du droit (AFSJD), elle portera entre autres le projet de création d'un contrat de filière auprès des pouvoirs publics. « Nous

La reconnaissance de la filière par les pouvoirs publics constituera une indéniable avancée.



Marc Mossé,  
président de l'AFJE

ne pouvons que nous féliciter de cette initiative d'envergure qui s'inscrit dans la droite ligne et la philosophie du 3<sup>e</sup> Grenelle du droit, apprécie Marc Mossé, président de l'AFJE qui est membre fondateur de l'AFSJD. La reconnaissance de la filière par les pouvoirs publics constituera une indéniable avancée en permettant notamment d'identifier les services juridiques et le droit comme une industrie stratégique mais aussi d'accéder aux financements publics pour soutenir les projets de la filière. »

Plus largement, « dans un souci d'intérêt général, l'objectif est de jouer collectif afin de libérer les énergies, de fédérer les acteurs du monde juridique, d'agir et de relever ensemble les défis et de créer un espace propice au développement des projets et des compétences, s'enthousiasme Jean-Marie Valentin, président fondateur de Seville More Helory qui assume également la présidence de l'AFSJD. Ce projet, longuement mûri depuis un an, est à la fois une nécessité, une grande évidence et une chance. C'est un moyen de réaffirmer le poids économique des services juridiques et du droit, de positionner la filière comme une filière d'excellence, un accélérateur, un atout compétitif et de souveraineté. L'AFSJD n'est pas une association de doctrine et de réflexion : elle sera tournée vers l'action. L'association portera et labellera des projets stratégiques pour la filière autour de six axes :

- Compétences et emploi ;
- Innovation ;
- Plateformisation de la filière et sécurité des données ;
- Réglementation et éthique professionnelle ;

- Accompagnement des acteurs dans leur transformation et leur développement ;
- Rayonnement international de la filière. »

« L'un des enjeux consiste à permettre l'émergence de managers de talents juridiques, indique Christophe Roquilly, professeur à l'Edhec. Outre son rôle de *business partner*, le juriste de demain doit aussi endosser la casquette de *digital transformation officer*. Il est impératif de s'inscrire dans une logique d'hybridation, d'aller au-delà de l'expertise juridique. Enfin, être capables de monter en compétence juridique les non-juristes est essentielle, car ils sont les meilleurs ambassadeurs de la chose juridique. Plus il y aura d'acteurs acquis à notre cause, mieux ce sera. » Jean-Marie Valentin ajoute : « à court terme, l'enjeu consiste à donner un écho à cette démarche puis à définir les feuilles de route et plans d'action et à nouer le dialogue avec les pouvoirs publics, la Chancellerie bien sûr mais aussi Bercy. D'ores et déjà, les premiers contacts avec les pouvoirs publics sont très favorables ; la démarche est jugée pertinente. »

Plus d'informations sur [www.filierejuridique.org](http://www.filierejuridique.org).

## en chiffres

# 40 MDS€

Tel serait le poids économique de la filière juridique en mesure directe, selon Bruno Deffains, professeur à l'université Panthéon Assas. Soit le double de l'industrie aéronautique ou du secteur de la publicité !

# Les délégations font feu de tout bois !

Les délégations régionales de l'AFJE préparent la sortie de crise ! Elles redoublent d'efforts pour garder le contact avec leurs adhérents, maintenir l'offre et sa qualité et séduire les étudiants. Le point avec Christine Fablet (Centre Val de Loire), Matthieu Gennot (Bretagne) et Anne Pruneville (Auvergne).

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

## Pouvez-vous nous présenter votre région et votre délégation ?

**Anne Pruneville (AP)** : notre délégation s'étend sur l'Auvergne mais aussi la Corrèze et la Haute-Vienne, c'est pourquoi nous aimerions la rebaptiser Auvergne Limousin. Notre région, agricole et industrielle, est assez dynamique grâce à un tissu important de TPE et PME mais qui, bien souvent, n'ont pas de juristes. Elle abrite également des jeunes pousses de la French Tech, de nombreux laboratoires pharmaceutiques, sans oublier quelques fleurons de l'industrie française comme Limagrain et Michelin ; d'ailleurs 70 % des adhérents de la délégation sont employés par ces deux entreprises. Le bureau est exclusivement féminin : chacune ses prérogatives mais nous organisons les événements à six mains.

**Christine Fablet (CF)** : le Centre Val de Loire est une vaste région touristique de six départements : le Loiret, le Cher, l'Indre, le Loir-et-Cher, l'Indre-et-Loire et l'Eure-et-Loir. C'est la 1<sup>re</sup> région céréalière de France... et d'Europe ! Elle se distingue également en matière de R&D notamment dans les cosmétiques avec la Cosmetic Valley de Chartres. De nombreuses PME et ETI s'y développent, ainsi que quelques grands groupes, dans l'agroalimentaire, la logistique, les transports, le BTP et l'industrie au sens large. La délégation régionale est récente puisqu'elle a été réellement lancée en 2018. Elle compte une trentaine d'adhérents. Nos actions sont principalement axées sur Orléans, mais nous espérons nous développer sur d'autres villes.

**Matthieu Gennot (MG)** : la Bretagne est une région dynamique au niveau économique, notamment grâce à la diversité des secteurs d'activité représentés [lire l'article p. 57]. La réalité juridique dans les entreprises dépend de leur taille. Parfois, le juriste est seul dans son organisation, l'intérêt d'adhérer à l'AFJE est alors une évidence. En juin 2019, j'ai repris la tête de la délégation bretonne qui rayonne sur toute la région, de Rennes à Brest, en passant par Vannes, et Nantes où nous avons un bureau. Aujourd'hui, le bureau est composé de quatre membres. Notre délégation fédère environ 270 membres.

## L'animation de votre délégation a-t-elle souffert des restrictions liées à la crise sanitaire ?

**CF** : si nous avons un peu réduit la voilure du fait des confinements et couvre-feux successifs, notre objectif est de retrouver le rythme d'un événement par mois. Dès avril 2020, nous avons organisé cinq webinars avec l'aide de cabinets d'avocats locaux. Nous avons bon espoir de reprendre le chemin des événements en présentiel courant juin pour un rendez-vous avec les notaires du Centre Val de Loire. Pour la rentrée, nous souhaitons remettre sur pied les ateliers Z'interpros, des rencontres interactives avec d'autres professionnels de l'entreprise sur un thème commun, comme déjà fait : le portage salarial avec l'ANDRH et les approbations de comptes avec la DFCG. L'ouverture sur les autres fonctions de l'entreprise nous tient à cœur. Nous nous sommes également rapprochés du tribunal de

commerce, avec lequel nous espérons organiser une réunion. En 2021, nous avons pour ambition de tisser des liens avec les legaltech.

*La proximité est primordiale en région. Créer du lien, faire corps... Nous sommes plus forts ensemble.*



**Anne Pruneville**  
déléguée régionale AFJE d'Auvergne.

**MG** : la fin d'année 2020 et ce début d'année 2021 sont particulièrement animés ! La nouveauté datant d'octobre est la création d'un comité des jeunes juristes qui, dans la foulée, a organisé un webinar pour aider les jeunes dans leur recherche d'un stage ou d'un emploi. Quatre directeurs juridiques se sont prêtés au jeu : ils ont présenté leurs attentes et, au détour des questions / réponses de fin de session, les participants ont livré les leurs. Une vingtaine de jeunes ont répondu présent. Les échanges ont été nourris et enrichissants. À refaire ! Le programme de webinars est dense et balaie un large éventail de thématiques : médiation, télétravail, contentieux de l'urgence... En mars, nous avons organisé un e-atelier avec l'incubateur du barreau de Rennes sur les nouvelles compétences et les soft skills des professions juridiques. L'événement a rencontré un vif succès. Nous espérons reprendre les afterworks avant l'été et, dès la rentrée, les ateliers Zoom métier. Enfin, nous espérons faire aboutir un projet en gestation depuis quelques mois : un cycle de plusieurs ateliers où un binôme de directeurs juridiques développe une thématique juridique spécifique. Ces sessions, interactives et concrètes, viendront compléter les ateliers organisés par nos partenaires avocats.

**AP** : notre délégation était un peu en sommeil jusqu'à la fin de l'année 2020. L'objectif est de la relancer. Pour ce faire, nous misons sur le café des juristes, un rendez-vous mensuel organisé tous les 4<sup>es</sup> vendredis du mois. L'objectif est de créer du lien et de la cohésion entre adhérents, de partager des bonnes pratiques. Nous avons déjà abordé des thèmes comme

l'avocat en entreprise, la confidentialité des avis juridiques ou encore les outils à destination des juristes. Nous allons également mettre en place des ateliers mensuels avec des sachants mais aussi des workshops. Nous sommes en train de construire l'agenda du 2<sup>nd</sup> semestre. Nous avons dans l'idée par exemple de monter un atelier sur l'arbitrage.

### Menez-vous des actions spécifiques auprès des étudiants ?

**MG** : notre partenariat avec la faculté de Rennes est substantiel et nous a permis également d'organiser un événement avec l'incubateur du barreau de Rennes. Tous les ans, nous participons au forum des métiers. Les juristes d'entreprise sont toujours représentés à la conférence annuelle sur les métiers. Par ailleurs, des membres de l'AFJE participent à des ateliers du droit où un juriste fait connaître la pratique le droit en entreprise. Cette année, l'un des thèmes était le *legal design*. Les retours des étudiants sont très positifs ! Depuis quelques années déjà, des juristes parrainent des étudiants. En février dernier, la 1<sup>re</sup> rencontre entre les parrains et leurs filleuls a été organisée, à distance bien sûr. Malgré les circonstances, 15 binômes ont pu être créés ; c'est une vraie satisfaction de voir ce dispositif monter en puissance. Nous avons la chance d'avoir des adhérents actifs et motivés et je les en remercie ! Au sein de notre bureau, nous avons réellement à cœur d'accompagner et d'aider au quotidien les juristes d'entreprise de demain ! Enfin, nous espérons prochainement participer à la clinique du droit aux côtés des avocats et magistrats. Le principe ? Aidés

par des professionnels, des étudiants doivent apporter une réponse concrète à une problématique posée.

**AP** : nous sommes en train de réactiver le partenariat avec l'École de droit Clermont Auvergne. Une convention partenariale est en cours de signature. Elle poursuit quatre objectifs : valoriser le métier de juriste d'entreprise ; organiser des speed datings pour faciliter l'accès aux stages et à l'emploi ; parrainer des étudiants qui ont besoin de soutien et d'un réseau ; proposer aux étudiants du master Droit et fiscalité de l'entreprise (GEFIRE) de nous produire une veille juridique mensuelle et leur ouvrir les portes de nos événements.

**CF** : l'AFJE vient d'intégrer le club des partenaires de la faculté de droit d'Orléans. C'est une nouvelle étape que nous sommes très fiers d'avoir franchie. Le but est de contribuer à l'excellence des cursus et de valoriser notre belle profession auprès des étudiants juristes. En février dernier, nous avons organisé un Web métier auprès des étudiants juristes, très intéressés bien qu'ils ne connaissent pas encore tous notre profession.

### Une satisfaction ?

**AP** : s'investir pour les juristes de ma région, pour leur apporter une offre d'événements de qualité, pour les fédérer, pour pouvoir échanger entre pairs vaut la peine. La proximité est primordiale en région. Créer du lien, faire corps... Notre profession gagnera à être unifiée. Nous sommes plus forts ensemble.

**CF** : j'invite tous les juristes régionaux à nous rejoindre et aux adhérents qui le souhaitent à rallier le bureau régional. Animer un réseau, sortir de sa zone de confort, créer du lien et des événements, c'est très motivant ! Et un bon moyen de réveiller le communicant qui sommeille chez tout juriste !

**MG** : au sein de notre délégation, il y a de la place pour tous les talents, toutes les bonnes volontés sont les bienvenues ! J'essaie de faire participer tous les membres qui le souhaitent, à faire tourner les intervenants sur les événements. Cela engendre une belle dynamique et un véritable cercle vertueux. Faire rayonner notre métier et préparer la relève est extrêmement gratifiant. ■

„ Animer un réseau, sortir de sa zone de confort, créer du lien et des événements, c'est très motivant.

Christine Fablet  
déléguée régionale AFJE  
du Centre Val de Loire.



# Limagrain, une histoire singulière

Limagrain est une coopérative agricole détenue par 1 500 agriculteurs adhérents, installés en Limagne Val d'Allier (au cœur de l'Auvergne) et un groupe semencier international présent dans 57 pays, de plus de 9 000 collaborateurs. Présentation.

PAR DOMINIQUE ROUCHON ET LAURE GEREMY



business units et de 2 holdings :

- Groupe Limagrain Holding qui détient l'ensemble des activités du Groupe, et
- Vilmorin & Cie (cotée sur Euronext Paris depuis 1993), détenue à plus de 70% par la coopérative et groupe Limagrain Holding et qui regroupe les activités semences de Limagrain.

Des fonctions supports interviennent en soutien de cette organisation, notamment les services corporate qui assurent la coordination et la cohérence des politiques mises en œuvre, et apporte son support et son expertise aux business units du groupe. La fonction juridique regroupe plus d'une trentaine de juristes répartis sur tous les continents. La direction juridique groupe, au sein des services corporate se compose de 14 juristes répartis en 2 pôles - Sociétés, Finances, Immobilier et Droit des affaires et contentieux ; ils interviennent en support des autres juristes ou sur les sujets transverses de M&A, propriété Industrielle, corporate et finances, concurrence, contentieux et environnement. ■

## à propos de

### DOMINIQUE ROUCHON ET LAURE GEREMY

Dominique Rouchon est directrice juridique groupe de Limagrain. Laure Geremy est directrice pôle Société, Finances, Immobilier de Limagrain. Toutes deux sont membres de la délégation régionale AFJE d'Auvergne.

**F**ocalisé sur le progrès génétique des plantes et grâce à un investissement soutenu et continu en recherche Limagrain conçoit et produit des semences de grandes cultures et potagères et des produits agroalimentaires avec une raison d'être : coopérer pour le progrès de l'agriculture, partout, pour tous. Limagrain réalise, à travers des marques reconnues comme LG, Vilmorin, Hazera, Clause, Harris Moran, Jacquet, Brossard, un chiffre d'affaires de 1 909 M€ auxquels s'ajoutent 642 M€ de CA des activités réalisées conjointement avec ses partenaires stratégiques.

L'aventure de Limagrain commence en 1965 quand les dirigeants d'une petite coopérative de production et de vente de semences font le pari de l'innovation et lancent leur propre programme de création de variétés de maïs précoce. Dès 1970, Limagrain inscrit son 1<sup>er</sup> hybride de maïs : le LG 11, qui va propulser l'entreprise au rang de leader français, puis européen des maïs précoces. Limagrain entreprend alors de diversifier ses activités et investit dans les semences potagères, avec l'acquisition de Vilmorin. Limagrain est

aujourd'hui le 4<sup>e</sup> semencier mondial, n°1 mondial des semences potagères et le 1<sup>er</sup> acteur français des semences destinées aux jardiniers amateurs. Au début des années 80, Limagrain étend ses activités en Amérique du Nord pour créer en 2000, AgReliant, une JV 50/50 constituée avec le semencier allemand KWS, regroupant les activités maïs et soja des deux partenaires. AgReliant est aujourd'hui le 3<sup>e</sup> acteur sur le marché du maïs en Amérique du Nord.

Dans le même temps, Limagrain lance la construction d'une politique de filière pour valoriser les productions des adhérents de la coopérative : créer de la valeur, en transformant sur place. Limagrain Ingredients, créée en 2002, est aujourd'hui leader européen en farines fonctionnelles. L'acquisition de Jacquet puis de Brossard viendra consolider cette stratégie de filière. Jacquet Brossard est aujourd'hui le 2<sup>e</sup> boulanger-pâtissier industriel français.

Limagrain a également poursuivi le développement de ses activités à l'international pour devenir un leader mondial du secteur des semences et le 1<sup>er</sup> semencier mondial non-agrochimiste.

Limagrain est organisé autour de 13

# Covid-19 et RCMS

L'impact de la Covid-19 sur la sinistralité des assureurs a commencé à apparaître au travers des résultats publiés au 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres 2020. Les branches les plus touchées sont l'événementiel, le voyage, le crédit, l'hôtellerie et la restauration. L'assurance de responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) ne sera cependant pas en reste.

PAR SAMUEL DIONISIO

Faut-il redouter une augmentation des réclamations à l'encontre de dirigeants dans le cadre de leur assurance de responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS)? Rappelons que la responsabilité personnelle des dirigeants est classiquement retenue dans les situations suivantes :

- Violation des statuts ;
- Infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés ;
- Faute de gestion.

Les deux derniers points méritent une attention particulière.

S'agissant de l'infraction aux dispositions législatives ou réglementaires : le cas visé étant celui de l'infraction aux règles d'hygiène et de sécurité au travail, en retenant plus particulièrement l'hypothèse d'un dirigeant qui serait mis en cause (au civil comme au pénal) pour ne pas avoir pris les mesures sanitaires nécessaires pour empêcher la contamination de ses employés.

En ce qui concerne la faute de gestion : il s'agit de la faute qui, dans la situation d'une procédure collective est susceptible d'entraîner une action en comblement de passif à l'encontre du dirigeant

en ciblant son patrimoine personnel. L'anticipation de nombreuses faillites à venir augmente significativement le risque de voir se multiplier lesdites actions en comblement de passif.

## LES RÉPONSES DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE

Les assureurs ont naturellement modélisé ces risques, et ont déjà réagi en prévision des réclamations à venir. Cette modélisation se traduit dans le cadre des négociations en cours pour le renouvellement des contrats d'assurance RCMS.

Le marché de l'assurance RCMS sort d'une période d'euphorie de 15 - 20 années de fort développement (l'équipement des entreprises s'est généralisé, la demande) et de multiplication des capacités (l'offre). La conséquence étant que durant cette période il n'y avait aucune tension sur les prix (les primes d'assurance) et les assureurs offraient des couvertures toujours meilleures. Cette ère est révolue. Déjà une amorce de correction était ressentie en 2019, toutefois l'effet Covid-19 est patent aujourd'hui : des assureurs se retirent de cette branche d'assurance. L'offre se réduisant, les primes d'assurance augmentent et les capacités se rétractent.

Résultat ? Dans certains cas, les plafonds de garantie sont divisés par deux, les franchises augmentent et les primes doublent dans le même temps. C'est la nouvelle réalité. Cette modification des conditions de marché, principalement liée au Covid-19 ne doit pas remettre en cause l'intérêt du contrat d'assurance de responsabilité civile des dirigeants.

En revanche, il convient de prendre les devants avec son assureur afin de ne pas subir de conditions trop drastiques. C'est notamment là que le juriste intervient,

en qualité de partenaire interne efficace et vigilant, et qu'il apporte au dirigeant les conseils pertinents et adaptés est en droit d'attendre. ■

## à propos de

### SAMUEL DIONISIO

Samuel Dionisio est directeur général du cabinet Jalouneix et membre du bureau AJFE Centre Val de Loire.



*L'offre RCMS se réduisant, les primes d'assurance augmentent et les capacités se rétractent.»*

**MCE**  
**CARREL**  
A V O C A T S

Cabinet Carrel, spécialisé en innovation, rejoint le réseau MCE Avocats,  
et devient **MCE CARREL** pour mieux vous accompagner dans votre  
développement en France et à l'international

## DOMAINES D'EXPERTISE

- Transfert de technologies & licensing
- Propriété intellectuelle
- Sciences de la vie
- Logiciels et nouvelles technologies
- Droit des affaires
- Contentieux & arbitrage
- Données personnelles

## LOCALISATION

- Paris | Lyon | Lausanne  
Martigny | Zurich | Lugano  
Singapour



[www.mce-carrel.fr](http://www.mce-carrel.fr)



**Expertise Amiable et Contradictoire**  
**Analyse de Retard**  
**Quantum- Evaluation de Préjudice**  
**Gestion des Contrats**  
**Gestion des Réclamations**  
**Management de Projet**  
**Diagnostic Planning**  
**Expert Witness**

50 avenue des Champs Elysées  
75008 Paris, France  
Tél : 01 47 23 82 12  
[www.leynaud-associes.fr](http://www.leynaud-associes.fr)

**Leynaud & Associés**  
Forensic & Project Management Consulting

# Cap à l'Ouest !

En Bretagne, on pourrait imaginer que le juriste d'entreprise intervient du "champ à la fourchette", au vu de l'importance de son tissu agricole et agroalimentaire mais ce serait méconnaître la diversité et la vitalité de ses acteurs industriels.

PAR MATTHIEU GENNOT ET JORY LACAZE



La région Bretagne est connue pour l'importance et la renommée de son agriculture et de son industrie agroalimentaire en intervenant sur toute la chaîne de valeur : de la nutrition animale et des plantes, à leur transformation ; en passant par les nombreux acteurs nationaux dans le secteur des plats cuisinés, de produits de la mer et des algues ; jusqu'aux métiers de la restauration à emporter et de la distribution grand public ! Dans l'industrie agroalimentaire, le juriste d'entreprise est habituellement généraliste avec une ouverture sur le droit de la consommation, le droit de la distribution et la réglementation environnementale (un master Environnement-Droit a d'ailleurs été créé à l'université de Rennes 1). Même si les métiers de la mer, de l'agriculture et de l'agroalimentaire dominant en Bretagne par rapport au plan national, pour autant, de nombreux autres secteurs sont particulièrement dynamiques. Ainsi, à Rennes et Nantes, on compte de nombreux acteurs de premier plan en matière de promotion et de construction immobilière. La Bretagne compte également de nombreux sièges sociaux de banques régionales de renom. Enfin, de nombreuses entreprises informatiques ou agissant en matière de cybersécurité sont implantées dans la métropole rennaise (une future antenne de l'ANSSI est prévue à Rennes) et dans

sa périphérie et constituent un vivier d'emploi majeur, tous métiers confondus. Et c'est sans compter sur une pépinière de start-up, des entreprises tournées vers la mer ou encore les énergies renouvelables, la défense, etc.

S'il existe de nombreux sièges sociaux possédant des départements juridiques d'au moins cinq personnes, d'autres entreprises de taille plus modeste possèdent des équipes réduites, voire un juriste d'entreprise unique (qui est habituellement responsable juridique unique). Ce juriste intervient alors comme un véritable "couteau suisse" capable aussi bien de faire du droit des sociétés, de suivre les acquisitions, de rédiger des contrats, de suivre les litiges tout en se préoccupant de protection des données personnelles, de droit de la concurrence, mais également, suivant la taille de l'entreprise, de compliance. Ce n'est pas là une spécificité bretonne mais bien une caractéristique propre à la richesse du métier de juriste d'entreprise en régions ! L'appel de la mer a poussé de nombreux acteurs économiques bretons à étendre leur rayonnement économique bien au-delà de leur région de cœur, voire des frontières nationales. Aussi, le juriste d'entreprise sera alors associé à développer et sécuriser la croissance interne ou externe de l'entreprise. Dans ce cas, une ouverture sur l'international et la maîtrise d'une langue étrangère

(voire de deux) sont de réels atouts. Nombreuses sont les universités bretonnes à dispenser des M2 intégrant cette dimension internationale.

Le dynamisme et la richesse du tissu économique de la région Bretagne (Rennes à 90 mn de Paris en TGV) offrent aujourd'hui de réelles opportunités d'épanouissement pour le juriste d'entreprise tout en agissant comme un révélateur de talent ! Par ailleurs, de nombreuses entreprises bretonnes ont dans leur ADN le souci d'une croissance sociale et environnementale responsable, respectueuse des enjeux écologiques. Le juriste d'entreprise pourra alors donner une dimension, un sens supplémentaire à son action quotidienne. ■

## à propos de

### MATTHIEU GENNOT ET JORY LACAZE

Matthieu Gennot [lire p. 52] est délégué Bretagne AFJE et directeur juridique adjoint du groupe Duval. Jory Lacaze (en photo) est membre du bureau de la délégation Bretagne AFJE et directeur juridique groupe, Groupe Roullier.

Benoît Zapp, directeur juridique du groupe Saria, et Mathilde Guillemain, juriste chez l'Orange Bleue, complètent le bureau de la délégation bretonne.



## solidarité

## Malgré le contexte, continuez d'accueillir des stagiaires !

**Le Comité des Jeunes Juristes (CJ<sup>2</sup>) de l'AFJE interpelle les directions juridiques afin qu'elles se mobilisent pour accueillir plus d'étudiants en stage durant cette période compliquée mais néanmoins cruciale pour leur avenir.**

La crise sanitaire a eu des répercussions durables sur le parcours académique des étudiants en droit, et beaucoup d'entre eux rencontrent de grandes difficultés dans leur recherche de stage professionnel de trois à six mois pour valider leur année d'études.

Dans un tel contexte, la solidarité au sein de la communauté juridique prend tout son sens, et c'est pourquoi le CJ<sup>2</sup> - dont l'une des missions est de soutenir et de se faire la voix des juristes juniors et étudiants en droit - a décidé de faire appel aux directions juridiques des entreprises afin d'inciter ces dernières à se mobiliser en faveur des étudiants concernés en mettant en place diverses actions concrètes, au choix : création de postes de stagiaires, mise en valeur des offres de stage sur les plateformes plébiscitées par les étudiants (Village Justice, Carrières Juridiques...), partage d'expériences, de conseils et aide personnalisée à destination des étudiants.

« Les étudiants en droit nous partagent quotidiennement leurs inquiétudes sur leur avenir, la situation est alarmante!, relate Pierre Leguy, responsable du CJ<sup>2</sup>. Le stage est une étape essentielle dans la formation des juristes de demain.



L'insertion professionnelle des étudiants en droit est ici en jeu! »

Ces différentes actions profiteront à tous : les étudiants pourront mettre en pratique leurs acquis académiques, affiner leurs choix d'orientation et préparer sereinement leur insertion professionnelle tandis que les directions juridiques bénéficieront, lors de leurs futurs recrutements, d'une génération de juristes juniors déjà formés au monde du travail et à ses exigences. ■

## réglementation

## Le RGPD, un contrôle renforcé

Le temps a fait son œuvre : la timidité des premiers jours et les incertitudes des débuts semblent s'être définitivement dissipées. L'effectivité du RGPD ne fait guère de doute face à des régulateurs européens désormais parfaitement accommodés à cette nouvelle législation. Au 1<sup>er</sup> semestre, les pays de l'UE ont infligé plus de 33 M€ d'amendes pour violation du RGPD. Un chiffre éloquent, qui tombe quelques semaines après que la Cnil ait annoncé le renforcement de ses contrôles suite à la législation sur les cookies. En effet, si la France réalise un score raisonnable en se tenant à la 6<sup>e</sup> place après avoir occupée la plus haute marche du podium, la Cnil demeure un régulateur européen particulièrement rigoureux.

Dans un monde où la digitalisation tend à devenir la norme absolue, il est évident qu'une telle politique est nécessaire pour éviter que le citoyen ne pâtisse des possibles dérives. Le juriste d'entreprise apparaît alors comme un acteur de confiance indispensable face à une législation sibylline. En ce sens, l'AFJE se propose d'accompagner les directions juridiques dans la compréhension de cet arsenal juridique. C'est dans cette démarche que s'est tenue le webinar du 1<sup>er</sup> juin dernier, offrant une réflexion sur l'application des fondamentaux du RGPD et la possibilité d'en faire un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises. Cette thématique n'a pas épuisé toutes les discussions et fera encore l'objet de nombreux échanges lors du campus, édition 2022, de l'AFJE !

## nouveau

## Paris Place de Droit lance sa commission Justice climatique et environnementale

Paris Place de Droit, association partenaire de l'AFJE, a lancé le 14 avril dernier sa commission Justice climatique et environnementale, lors d'un événement digital suivi par près de 150 participants, en partenariat avec la commission Stratégie des contentieux de l'AFJE, la commission Justice économique du Cercle Montesquieu et la CCI.

Dans le contexte d'urgence climatique que nous connaissons, l'accroissement d'actions judiciaires à travers le monde expose les États mais également les entreprises à des risques accrus. La prévention des atteintes à l'environnement et au climat fait désormais partie intégrante de la stratégie des entreprises et l'anticipation des risques y afférents les conduit à mettre en place des politiques et des moyens dédiés, de RSE et vigilance notamment, au sein desquelles les directions juridiques ont un rôle majeur à jouer. Ces actions s'inscrivent dans une actualité législative et réglementaire riche tant au niveau national qu'international. C'est dans une optique de pédagogie sur les enjeux des nouveaux contentieux climatiques, environnementaux et relatifs au devoir de vigilance des entreprises que le webinar, modéré par Stéphanie Smatt Pinelli, administratrice de l'AFJE, de Paris Place de Droit et directrice juridique d'Orano, et Élodie Valette, avocate au sein du cabinet White&Case, a donné la parole à de nombreux spécialistes lors des tables rondes portant sur les sujets suivants :

- La gestion du risque environnemental et climatique par les entreprises : loi Pacte, etc.
- Vers l'essor d'une justice environnementale négociée ?
- Tour du monde des contentieux climatiques, environnementaux et RSE. |

## à lire

### Raison d'être, engagement et responsabilité, l'entreprise au-delà du capitalisme

Ouvrage collectif sous la direction d'Alexandre Menais.

Cet ouvrage ne prétend pas résoudre l'apparent paradoxe entre attentes de changements profonds sur le long terme et envie d'immédiateté de résultats, mais bien de mettre en lumière les enjeux juridiques, humains et sociaux, en particulier la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants, qu'emportent les nouvelles notions établies par la loi du 22 mai 2019. Les témoignages des experts en RH, en théories des organisations, des investisseurs, des économistes et des dirigeants, permettent d'appréhender les défis inédits dévoilés par la définition des raisons d'être et des missions pour l'entreprise. Ce sont des pionniers engagés qui témoignent de leurs choix, du chemin qu'ils ont parcouru et parfois entamé bien avant que la loi n'existe, et des attentes nées de ce changement.

Éditeur : LexisNexis

270 pages

Prix : 39 €

Rens. : <https://boutique.lexisnexis.fr>



## à lire

### Mapping Legal Innovation

Sous la direction d'Antoine Masson et Gavin Robinson.

The legal sector is being hit by profound economic and technological changes (digitalization, open data, blockchain, artificial intelligence ...) forcing law firms and legal departments to become ever more creative in order to demonstrate their added value.

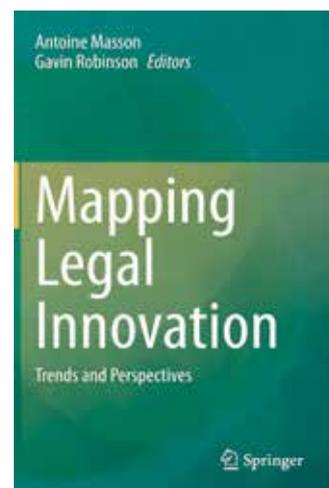
To help lawyers meet this challenge, this book draws on the perspectives of lawyers and creative specialists to analyze the concept and life cycle of legal innovations, techniques and services, whether related to legislation, legal engineering, legal services, or legal strategies, as well as the role of law as a source of creativity and interdisciplinary collaboration. |

Éditeur : Springer International Publishing

413 pages

Prix : 147,69 €

Rens. : [www.springer.com](http://www.springer.com)





CONFÉRENCE

FORMATION  
CONTINUEATELIER  
CARRIÈRE

RENCONTRE



ATELIER



NETWORKING



WEBINAR

## RELATIONS CONTRACTUELLES

- |  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|  | Drafting contacts in English - Module 3.1 – A focus on representations and Warranties and Material Adverse Change | 9 juin 2021 À distance       |
|  | Techniques contractuelles - Module 3 – Sécuriser la fin de la relation contractuelle                              | 15 juin 2021 À distance      |
|  | Drafting contacts in English - Module 3.2 – A focus on force majeure  | 16 juin 2021 À distance      |
|  | Techniques contractuelles - Module 4 – Mécanismes de responsabilité contractuelle                                 | 21 septembre 2021 À distance |
|  | Drafting contacts in English - Module 4 – Indemnification and Limitation of Liability                             | 22 septembre 2021 Paris      |

## COMPLIANCE ET RISQUES

- |  |  |                         |
|--|--|-------------------------|
|  | Quelles sont les réponses juridiques face aux difficultés financières des entreprises ?<br>Atelier PWC – AFJE Bretagne | 4 juin 2021 À distance  |
|  | Compliance et Anti-corruption - Module 1 – Cartographier les risques de l'entreprise                                   | 24 septembre 2021 Paris |
|  | Compliance et Anti-corruption - Module 2 – Contrôler l'efficacité du programme de conformité sapin II                  | 15 octobre 2021 Paris   |

## CORPORATE &amp; GOUVERNANCE

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  | M&A - Module 3 – Accompagner les phases finales d'une opération M&A                              | 18 mai 2021 À distance                   |
|  | M&A - Module 4 – Réussir la phase d'intégration en M&A   | 18 juin 2021 À distance                  |
|  | M&A - Module 5 – Comprendre les points financiers clefs dans les opérations M&A                  | 9 juillet 2021 À distance                |
|  | MAJ Les pratiques du droit - Cycle Gouvernance & RSE – Module 3.1 – Performance extra financière | 24 septembre 2021<br>Issy-les-Moulineaux |
|  | MAJ Les pratiques du droit - Cycle Gouvernance & RSE Module 3.2 – Pratique des droits de l'homme | 24 septembre 2021<br>Issy-les-Moulineaux |

## AUTRES

- |  |  |                           |
|--|--|---------------------------|
|  | Le bail commercial à l'épreuve de la covid                                       | 8 juin 2021 À distance    |
|  | Soft Skills - Module 1 – Exprimer un avis juridique impactant                    | 25 juin 2021 À distance   |
|  | Chantiers et responsabilités du maître d'ouvrage                                 | 2 juillet 2021 À distance |
|  | Soft Skills - Module 2 – Optimiser votre temps                                   | 6 juillet 2021 À distance |
|  | Soft Skills - Module 3 – Savoir gérer un conflit interpersonnel ou inter-service | 21 septembre 2021 Paris   |
|  | Assureurs en libre prestation de services  | 8 octobre 2021 À distance |
|  | Soft Skills - Module 4 – Savoir travailler en mode projet                        | 19 octobre 2021 Paris     |

## STRATÉGIES DE CARRIÈRE

-  Développer votre visibilité grâce à LinkedIn - Niveau 1 ..... 29 septembre 2021 Paris
-  L'entretien par visio-conférence ..... 6 octobre 2021 À distance
-  Développer votre visibilité grâce à LinkedIn - Niveau 2 ..... 22 octobre 2021 Paris

## DIGITAL

-  Des fondamentaux de la réglementation aux avantages concurrentiels ..... 1 juin 2021 À distance

## NETWORKING

-  Petit déjeuner des nouveaux adhérents ..... 24 juin 2021 À distance
-  Afterwork du CJ<sup>2</sup> ..... 24 juin 2021 À distance
-  Petit déjeuner des nouveaux adhérents ..... 25 juin 2021 À distance
-  Petit déjeuner des nouveaux adhérents ..... 23 juillet 2021 À distance
-  Afterwork du CJ<sup>2</sup> ..... 29 juillet 2021 À distance
-  Afterwork du CJ<sup>2</sup> ..... 30 septembre 2021 À distance
-  Afterwork du CJ<sup>2</sup> ..... 28 octobre 2021 À distance

## MANAGEMENT JURIDIQUE

-  Intelligence émotionnelle ..... 2 juin 2021 - À distance
-  Apprendre à gérer un conflit ..... 16 juin 2021 - À distance
-  Gérer stress et charge émotionnelle ..... 17 sept. 2021 - À distance

## Campus AFJE

24, 25 ET 26 NOVEMBRE 2021

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

[www.campusafje.org](http://www.campusafje.org)

## Vidéo

Retrouvez nos conférences majeures en vidéo :

 YouTube

[www.afje.org](http://www.afje.org)

Publications

Retrouvez également les synthèses de nos Ateliers AFJE sur : [www.afje.org/info/publications](http://www.afje.org/info/publications)

## Formations certifiantes et diplômantes

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

L'AFJE est co-fondateur de l'Executive M2/MBA «Droit des affaires et Management-Gestion» de l'École de Droit et Management de Paris. Information et inscription : [www.mba-pantheon-assas.com](http://www.mba-pantheon-assas.com)



### Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)

L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : [cfp.u-paris2.fr](http://cfp.u-paris2.fr)



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

L'AFJE est partenaire du Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles de l'Université Paris Dauphine. Information et inscription : [www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr](http://www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr)



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

L'AFJE est partenaire du DU Transformation digitale du droit et Legaltech de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : [www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du](http://www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du)



### Queen Mary University LLM in Paris

L'AFJE est partenaire du LLM Queen Mary University of London, ce cursus est enseigné à Paris. Information et inscription : [www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris](http://www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris)



### Executive Master Expert Conformité (44 jours)

L'AFJE est partenaire de l'Executive Master Expert Conformité de l'Université de Paris Dauphine. Information & inscription : [expert.conformite@dauphine.fr](mailto:expert.conformite@dauphine.fr)





**AFJE**

FORMATION



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

**11<sup>e</sup> ÉDITION - 100% DIGITALE**

**CAMPUS**

**AFJE** | **24, 25 & 26  
NOVEMBRE  
2021**

**3 jours de formation à distance  
pour les Directions Juridiques**

Inscription & information : [www.afje.org](http://www.afje.org) ou [formation@afje.org](mailto:formation@afje.org)

## baromètre

# Juristes d'entreprise : des professionnels heureux mais stressés

Résumé des grands enseignements du baromètre national sur la satisfaction des juristes d'entreprise.

## 1. Un métier épanouissant

80 % des juristes d'entreprise se disent globalement satisfaits de leur travail. 90 % considèrent qu'ils exercent un beau métier et 70 % qu'il donne du sens à leur vie ! Les juristes traitent, avec autonomie, des dossiers intéressants, variés et stimulants. L'ambiance de travail est bonne dans leur direction juridique comme dans leur entreprise. Les juristes ne s'ennuient pas et n'ont pas peur de perdre leur emploi. « En entreprise, le juriste est à l'avant-poste des autres métiers, il se trouve dans une position stratégique, que bien souvent il

sous-estime, observe Christian Mouchel, coordinateur de la commission Immobilier de l'AFJE et responsable juridique immobilier chez Paris Habitat. De la satisfaction des juristes dépend la performance de la direction juridique et donc de l'entreprise. C'est un cercle qui doit être vertueux. »

## 2. Un métier pas assez valorisé ?

La moitié des juristes d'entreprise souhaitent une meilleure rémunération, des perspectives d'évolution ou encore une meilleure reconnaissance de leur travail. Pour les juristes, une meilleure rémunération est de très loin le facteur n°1 permettant d'augmenter leur satisfaction au travail. Vient ensuite les perspectives d'évolution professionnelle. « Au regard de l'importance de la fonction juridique dans l'entreprise, on doit en conclure que la reconnaissance et la rémunération des juristes ne sont pas à la hauteur, estime François Lhospitalier, vice-président de l'AFJE et directeur juridique & conformité de la FFT. Les entreprises doivent en prendre conscience et revoir le positionnement des juristes et leurs grilles de rémunération. »

## 3. Trop de pression ?

80 % des juristes d'entreprise déplorent une charge de travail et une charge mentale importante. Ils sont très nombreux à ressentir un stress important : un quart se considère même en situation de surmenage. En conséquence, la moitié des juristes ont le projet de quitter leur emploi dans l'année à venir ! « Les directions juridiques ont été extrêmement sollicitées, preuve de la place essentielle des juristes d'entreprise pendant la crise sanitaire, constate François Lhospitalier. Cela se traduit par les indicateurs de charge de



travail, de charge mentale et de stress qui sont élevés. Un chiffre inquiétant est celui du surmenage : il faut y prêter une attention particulière et veiller à ce que cet état ne perdure pas en sortie de crise. » Christian Mouchel ajoute : « il peut y avoir un sentiment réel ou non d'un trop-plein. Il faut en identifier les causes. Est-ce des difficultés à résister à la pression ou l'absence d'un manager en capacité de faire barrière ? Est-ce la saisine en urgence pour défaut d'anticipation ou trop de dossiers complexes qui pourraient justifier un alternat ou un stagiaire ? Il est capital d'échanger avec les juristes concernés pour savoir ce qui relève d'une perception subjective ou d'un fait objectif. L'audit est à mener également avec les RH sous l'angle de la qualité de vie au travail. Il conviendra de déterminer les pistes et outils permettant d'améliorer la situation, comme par exemple des ateliers d'apprentissage de la gestion du stress. »

### zoom

## Méthodologie

**743** juristes d'entreprise ont répondu à toutes les questions du baromètre réalisé par We Juristes pour Oxygen+ en partenariat avec l'AFJE. La collecte a été réalisée du 5 au 21 mars 2021 de manière anonyme à l'aide de l'outil SurveyMonkey. Compte tenu du nombre de participants, il est généralement admis des marges d'erreurs statistiques de +/- 2 à 4 % pour les pourcentages, de +/- 0,1 à 0,3 point pour les notes sur 10.

# Un cabinet à taille humaine au service de ses clients



**Camille Levallois et Marie Tanguy,**  
Reibell associés

**Camille Levallois et Marie Tanguy, du cabinet Reibell Associés,** nous présentent le cabinet et reviennent plus particulièrement sur l'expertise du cabinet en matière de droit social et de droit du travail. Rencontre.

## Présentez-nous le cabinet Reibell Associés et vos expertises respectives.

Au fil des années, le cabinet Reibell Associés a développé deux expertises : le droit du travail et celui des risques de l'entreprise (responsabilité civile, obligation, risques industriels, assurance construction, assurance en général...). Ces deux compétences complémentaires sont aussi celles des deux associés fondateurs du cabinet, Franck Reibell et Agnès Braquy-Poli. Avec une équipe de sept personnes, le cabinet a une taille humaine qui nous permet de nouer des relations individualisées avec nos clients et de privilégier un accompagnement de proximité. Nous accompagnons essentiellement des grandes entreprises, des ETI et des PME qui opèrent dans des domaines différents. En droit du travail, nous assistons aussi bien des entreprises que des salariés. Ce double positionnement assez rare sur le marché permet une meilleure appréhension des dossiers, car nous avons une vision d'ensemble des problématiques susceptibles d'être rencontrées par les parties. Cela permet de définir des stratégies plus pertinentes basées sur un véritable retour d'expérience côté employeur et salarié. Nous couvrons l'ensemble du droit du travail : conseil et contentieux, relations individuelles et collectives, entreprises et salariés.

## Exerçant toutes deux principalement en droit du travail, vous avez été fortement sollicitées par vos clients sur des thématiques relatives à cette matière au cours de ces derniers mois. Qu'en est-il ?

Les problématiques classiques n'ont pas disparu avec la crise : harcèlement, discri-

mination, différends liés au calcul de la rémunération, rupture de contrat... Mais la crise sanitaire que nous avons vécue a des répercussions économiques et juridiques qui sont venues s'ajouter à des sollicitations plus habituelles : obligation générale de sécurité de l'employeur, mise en place et pérennisation du télétravail, adaptation du fonctionnement des institutions représentatives du personnel... Sur un plan plus économique, nous travaillons sur des ruptures de contrats engendrées par la crise, des modifications de contrats pour motif économique...

Nous avons de surcroît dû travailler dans un climat d'urgence avec une multiplication des normes. Nos clients ont dû faire face au développement de normes expérimentales et d'un droit souple (questions-réponses du ministère du travail...) et à la potentielle contradiction entre ces différentes normes.

## Quel regard portez-vous sur le contexte actuel ?

Nous semblons sortir de cette période de crise sanitaire, mais nous arrivons sans doute au moment où la crise économique va se ressentir plus fort, compte tenu notamment de la cessation des aides gouvernementales. Par ailleurs, des évolutions provoquées par la crise sanitaire sont appelées à se pérenniser et des problématiques à moyen et long terme apparaissent ou évoluent : encadrement du télétravail, articulation vie professionnelle/vie privée, droit à la déconnexion, contrôle du temps de travail, exercice du droit de grève, consultation des IRP...

Les problématiques nouvelles ou renouvelées du fait de la crise ne manquent pas.

Bien que la création du statut d'avocat d'entreprise paraisse temporairement abandonnée, il nous semble que des cabinets comme le nôtre, à taille humaine et très proche de sa clientèle, remplissent déjà ce rôle au quotidien. C'est ainsi que Reibell Associés se positionne : nous nouons des relations individualisées et privilégiées avec nos clients et nous intervenons comme une extension de leur service juridique ou RH en fonction de leur organisation interne.

Cette relation personnalisée est d'autant plus importante dans des situations de crise, comme celles que nous vivons depuis plus d'un an, car elle est garante d'accessibilité, de flexibilité de réactivité dans un contexte où les décisions stratégiques se prennent plus que jamais dans l'urgence.

## Contact :

- 16, rue Guillaume Tell 75017 Paris
- 01 44 01 15 70
- [camille.levallois@reibell-associes.com](mailto:camille.levallois@reibell-associes.com)

# Cession de droits sociaux ou cession de fonds de commerce, quelles opportunités ?



**Jean-Marc Gosperrin**  
Avocat Associé

La cession de titres sociaux (share deal) et la cession de fonds de commerce (asset deal) ont toutes deux la même finalité : la reprise par un tiers de l'activité d'une entreprise. **Explications de Jean-Marc Gosperrin, avocat associé du cabinet Dentons.**

## Quels éléments peuvent faire la différence pour un repreneur ?

La différence tient avant tout au périmètre concerné par la cession. Dans le cas d'un share deal, l'objet du transfert est l'entreprise dans sa globalité, composée de l'ensemble de son actif et de son passif. Dans le cas de l'asset deal, seuls les actifs de la société passent d'une main à l'autre, à l'exclusion des passifs, avantage majeur de ce type d'opération.

En outre, l'asset deal permet de définir avec plus de liberté le périmètre des contrats transférés à l'acquéreur : à l'exception des contrats de travail, du bail commercial et des contrats d'assurance, aucun contrat ne peut être transféré sans l'accord préalable du tiers cocontractant.

Le transfert au repreneur des contrats qui l'intéressent constituera, alors, une condition suspensive de la vente. À l'inverse, dans le cadre d'un share deal, tous les contrats (en dehors des contrats comportant une clause de changement de contrôle qui serait exercée par le cocontractant) restent attachés à la société cédée.

Pour ces raisons, l'asset deal est, souvent, une option intéressante pour le repreneur. Et si le share deal paraît plus favorable pour le vendeur qui, en cédant sa société, « se débarrasse » également du passif, il ne faut pas oublier que cette

cession du passif impacte nécessairement le prix. Sur le plan fiscal, en revanche, qu'il s'agisse des droits d'enregistrement ou de l'imposition des plus-values, l'asset deal sera très souvent plus onéreux que le share deal.

## Existe-t-il des moyens permettant de limiter la prise de risques dans le cadre d'un share deal ?

De tels moyens existent, en effet, et la garantie de passif en est l'élément phare. Le temps requis par les audits et leurs coûts sont toutefois relativement contraignants.

Par ailleurs, il faut bien reconnaître qu'il est toujours plus simple de traiter un problème en amont que dans le cadre d'un contentieux. C'est notamment la raison pour laquelle on a pu observer ces dernières années un certain essor de l'assurance de garantie de passif, au titre de laquelle un assureur « se met à la place du vendeur » et intervient en cas de mise en jeu de la garantie de passif par l'acquéreur.

## Existe-t-il des inconvénients à l'asset deal ?

Naturellement, l'asset deal ne présente pas que des avantages. Les inconvénients sont cependant relativement peu nombreux et, hormis la fiscalité, ont souvent peu d'influence sur la décision du repreneur de procéder à ce type d'opération.

Ils tiennent, surtout, au formalisme rigoureux de la cession de fonds de commerce, qui impose un certain nombre de mentions obligatoires dans le contrat, à peine de nullité. Il faut également mentionner le droit d'opposition des créanciers qui, en pratique, conduit parfois à une mise sous séquestre du prix de vente, ou encore la nécessité, selon l'emplacement du fonds de commerce et/ou, le cas échéant, de l'immeuble d'exploitation cédé, de purger le droit de préemption communal et le droit de préemption urbain.

Enfin le vendeur et l'acquéreur doivent élaborer ensemble la liste complète et détaillée des actifs transmis. Cette liste doit être établie avec une grande vigilance afin de s'assurer du périmètre des actifs transférés.

## Contact :

- Dentons Europe, AARPI
- 5, boulevard Malesherbes  
75008 Paris, France
- [www.dentons.com/en](http://www.dentons.com/en)

# Legal Suite : des solutions juridiques pour tous les besoins



**Carla Hegly-Chung, directrice marketing et commerciale de Legal Suite**, nous en dit plus sur cet éditeur de logiciels qui propose des solutions innovantes qui contribuent non seulement à optimiser la gestion de l'activité juridique des PME et ETI, mais aussi à digitaliser ces entreprises. Rencontre.

**Carla Hegly-Chung**, directrice marketing et commerciale

## Quel est le positionnement de Legal Suite ?

Legal Suite est un éditeur de logiciels au service du droit des entreprises qui a vu le jour en 2000. Le siège social de la société est à Suresnes. Nous avons des filiales en Amérique du Nord, avec une présence au Canada, aux États-Unis ainsi qu'une filiale au Moyen-Orient. Nos clients sont localisés sur les cinq continents.

Aujourd'hui, Legal Suite est une LegalTech leader sur le marché européen. La société fait partie du groupe français Septeo, dont le siège social est à Montpellier. Le groupe Septeo est également connu pour ses différentes solutions leader sur leur marché dont Secib pour les avocats, Genapi pour les notaires et Legal Suite, qui s'adresse traditionnellement aux grands groupes et à leurs directions juridiques, et depuis l'année dernière aux PME et ETI.

En partant des besoins de digitalisation de l'activité légale des entreprises, nous avons développé une suite logicielle qui correspond à un standard sur le marché des Legal Technologies.

Si nous parlons d'activité légale et non pas uniquement de directions juridiques c'est parce que nos solutions sont de plus en plus utilisées par d'autres départements au sein des entreprises comme les services conformité, la direction des achats, la direction des ressources humaines, et plus globalement toute

entreprise qui souhaite digitaliser son activité légale, notamment contractuelle.

## Concrètement, que proposez-vous aux PME et ETI ?

Notre solution GaLexy couvre différents besoins juridiques : contrats, contentieux, conseil, pouvoirs bancaires, délégations juridiques, sociétés, baux commerciaux et propriété intellectuelle.

Au niveau des PME et ETI, nous nous concentrons sur la gestion contractuelle. En effet quelque soit le niveau de structuration de ces entreprises, les relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs employés sont régies par des contrats.



Il nous a paru logique pour une entreprise qui souhaite se digitaliser, de commencer par sécuriser son activité contractuelle. Nos solutions s'intègrent naturellement dans leur système d'informations ce qui permet, in fine, une meilleure interaction entre les différents départements au sein des PME et des ETI.

Au-delà, nous capitalisons aussi sur les apports de l'intelligence artificielle pour augmenter la performance de nos solutions, mais aussi celle de nos clients. En effet, grâce à l'intelligence artificielle, l'appropriation et l'utilisation de nos solutions sont facilitées, voire simplifiées. Sur un plan opérationnel, l'intelligence

artificielle permet d'éliminer les tâches de saisie, car elle a la capacité à reconnaître et remplir automatiquement les données. Elle contribue aussi à l'automatisation des traitements comme la génération d'alertes ou de workflows d'approbation sur un contrat ; la sécurisation de l'activité par l'identification rapide et exhaustive des risques ; la mise en place de règles de gestion pour gérer les risques identifiés ; l'identification des opportunités inhérentes à un contrat...

**Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de vos solutions notamment au niveau de la gestion contractuelle qui reste l'activité la plus sensible pour les PME ET ETI ?**

La mauvaise gestion du patrimoine contractuel peut coûter à une entreprise 10 % de son chiffre d'affaires ! Concrètement, avec l'utilisation de nos solutions, on note 30 % d'économie sur les coûts administratifs grâce à l'automatisation des traitements à laquelle j'ai précédemment fait référence. On note également un gain de temps avéré : les utilisateurs passent 90 % de temps en moins pour générer des rapports, une tâche qui peut être très chronophage sans outil logiciel adapté, car il faut aller chercher des informations éparpillées dans plusieurs systèmes, les consolider, les trier, les grouper... On réduit aussi de 75 % le temps alloué à la recherche d'informations

Sur la négociation contractuelle, on a également remarqué une réduction de 30 % du temps passé en négociation, car notre solution va mettre en exergue rapidement les clauses qui ont été modifiées ce qui permet une comparaison rapide avec les clauses standards afin de mettre en évidence le seuil d'acceptabilité d'une modification demandée par un client

En capitalisant sur la force de l'intelligence artificielle, on note également 3 fois moins d'erreurs de saisie et une plus grande visibilité sur le patrimoine contractuel de l'entreprise et enfin 2 minutes suffisent



pour générer un rapport synthétique des risques !

**La crise actuelle a, par ailleurs, mis de nouveau en évidence la nécessité d'accélérer la digitalisation des entreprises.**

**En quoi vos solutions représentent un outil au service de cette digitalisation ?**

En matière de digitalisation, les chiffres parlent d'eux-mêmes : 40 % des entreprises qui ont réussi leur transformation digitale observent une amélioration de leurs résultats économiques et 41 % d'entre elles constatent également une amélioration de leur relation en interne et avec leurs clients et partenaires externes.

Par ailleurs, l'État encourage fortement les PME et les ETI à se digitaliser notamment via des mécanismes dédiés et des aides. Legal Suite s'inscrit dans cette démarche en partenariat avec le Hub France IA. Par leur périmètre d'action et les tâches que nos solutions permettent d'accomplir de manière automatisée, nous contribuons effectivement à la digitalisation de l'activité légale au sein des entreprises. Le recours au digital permet une meilleure sécurisation et une gestion des risques plus fine, des sujets d'actualité en cette période de crise sanitaire et économique.

La situation que nous vivons depuis plus

d'un an et demi va apporter des changements de fond dans la façon de travailler et d'appréhender le digital. En effet, le télétravail a notamment permis une flexibilité nouvelle, fortement appréciée par les collaborateurs, et un gain de productivité avérée. Pour accompagner cette tendance, nous avons rapidement intégré dans nos solutions des modules de signature électroniques à distance, du chat interne avec de la visio... À titre d'exemple, nos clients utilisateurs peuvent également contacter notre département de support par visio pour parler directement de leur problématique.

**Contact :**

- 8 rue de Saint Cloud 92150 Suresnes France
- 01 41 38 75 75
- [contact@legal-suite.fr](mailto:contact@legal-suite.fr)
- [www.legal-suite.fr](http://www.legal-suite.fr)
- LinkedIn: Legal Suite France
- Twitter : @LegalSuite



# Baux commerciaux et Covid-19 : enjeux et perspectives



**Édouard Vitry**, Avocat associé  
en charge du département  
immobilier

Entre confinement, déconfinement, fermeture des commerces, passage au télétravail, les bailleurs et locataires se sont retrouvés face à une situation inédite. **Édouard Vitry, Avocat associé en charge du département immobilier au sein du cabinet d'avocats d'affaires Addleshaw Goddard**, revient pour nous sur la gestion des problématiques relatives aux baux commerciaux dans le cadre de la crise de la Covid-19. Entretien.

## Quels ont été les principaux impacts de la Covid-19 sur les baux commerciaux ?

Dès le début de la pandémie et de la crise en mars 2020, nous avons été fortement sollicités sur des questions relatives à l'immobilier de la part des juristes d'entreprise, de bailleurs et de locataires. De manière générale, les utilisateurs de bureaux et de commerces se demandaient alors s'ils devaient continuer à payer leurs loyers dans un contexte où les commerces devaient fermer et où les entreprises avaient basculé l'ensemble de leur personnel vers le télétravail. En contrepartie, les bailleurs se demandaient quels moyens privilégier en cas de non-paiement des loyers.

Les utilisateurs ont avancé plusieurs arguments pour en justifier le non-paiement. Ils ont notamment soulevé la force majeure, ou encore l'exception d'exécution. Ont aussi été introduites les notions d'imprévision ou encore de perte de la chose louée. Néanmoins, d'un point de vue juridique, il n'y a pas eu de fermeture administrative. Il a été interdit aux commerces de recevoir des clients, mais ils pouvaient, en effet, rester ouverts. C'est un argument qui a, d'ailleurs, été avancé par les bailleurs. En parallèle, il y a eu beaucoup d'interrogations suite à l'annonce préliminaire du Président Emmanuel Macron qui stipulait que les loyers n'étaient plus dus. Toutefois, cela n'a pas été suivi par un décret d'ap-

plication ou de loi. Concrètement, les grands locataires qui pouvaient compter sur leur trésorerie ont continué à payer leurs loyers, alors que les grands bailleurs qui en avaient la possibilité ont renoncé à certains loyers. Ces derniers ont d'ailleurs bénéficié d'un avantage fiscal accordé par le gouvernement dans le cadre de ces « cadeaux ». Les difficultés se ressentent essentiellement au niveau des bailleurs et locataires de petite taille.

Enfin, malgré la crise et la pandémie, il y a une relation contractuelle entre les deux parties prenantes. Le droit n'étant pas un outil flexible capable de s'adapter à de telles situations, plus que jamais, nous nous sommes retrouvés face à une situation inédite.

## Quel est le cadre actuel sur l'exigibilité des loyers commerciaux dans un contexte où la fermeture de nombreux commerces a été exigée par l'État ? Qu'en est-il au niveau des bureaux ? Y'a-t-il actuellement une jurisprudence qui a tranché sur ce sujet ?

En un an, nous avons eu un nombre considérable de jurisprudences. Les bailleurs et les locataires se sont, d'abord, tournés vers le juge des référés, le juge de l'évidence, afin d'obtenir une réponse rapide. Ces derniers ont néanmoins considéré que cette problématique échappait à leur compétence et que les bailleurs et locataires devaient donc se tourner vers le juge du

fond. Depuis fin 2020, il y a eu plusieurs décisions émises par les juges du fond qui stipulent que les loyers sont toujours exigibles, car les contrats courent toujours. D'autres juges ont statué en faveur des locataires.

Plus récemment, le 6 mai dernier un arrêt de la Cour de Versailles s'est penché sur la question de la délivrance du local. La problématique de l'exploitation des locaux a aussi été soulevée notamment au travers de l'article 1722 du Code Civil relatif à la perte de la chose louée. Il s'agit d'un article généralement utilisé dans le cadre d'un incendie de locaux qui peuvent être détruits totalement ou partiellement. Aujourd'hui, il persiste donc une certaine incertitude, alors que cela va prendre encore du temps avant que la Cour de cassation ne statue.

## Quelles sont les alternatives amiables ?

Un bail commercial est établi pour une durée de 9 années avec une faculté offerte au preneur de résiliation tous les 3 ans en générale. Le bailleur et son locataire doivent donc « cohabiter » et il devient alors essentiel de trouver une solution équilibrée à ces problématiques.

Au niveau des bureaux, certains locataires ont préféré partir en donnant congé à leur bailleur et en libérant les locaux dans les 6 mois qui suivent la notification. Pour les commerces, la situation est tout autre, car en donnant congé au bailleur, un com-

merçant perd la valeur de son fonds de commerce. En 2020, le gouvernement avait missionné une médiatrice des baux commerciaux afin de faciliter la recherche de solutions transactionnelles. La médiatrice a remis des recommandations qui ne sont, par définition, pas des obligations légales. Il y a également eu de nombreuses initiatives de médiation inter-entreprises sous l'égide du ministère de l'Économie. L'Ordre des avocats ainsi que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris ont également mis en place des médiations, parfois à titre gracieux, pour restaurer le dialogue entre bailleurs et locataires et trouver ainsi des solutions amiables.

Nous avons assisté à une hausse du recours à la médiation, qui jusque-là n'était pas un réflexe juridique naturel pour les entreprises afin de solutionner leurs différends commerciaux. Néanmoins, de plus en plus, les avocats et les juristes d'entreprise sont formés à la pratique de la médiation qui offre des avantages considérables et qui permet de préserver les relations com-

merciales entre les différentes parties prenantes, contrairement à un recours judiciaire.

#### À quel niveau êtes-vous intervenus ?

Nous sommes intervenus des deux côtés que ce soit pour des bailleurs ou des locataires aussi bien dans un cadre judiciaire que pour mettre en place des négociations avec la signature d'avenants, des réductions de loyers, l'examen de signature de protocole d'accord... Nous avons aussi été sollicités en début de crise par des clients qui devaient signer un bail commercial pour repréciser les engagements, insérer des clauses dites « COVID », renégocier les clauses financières compte tenu de la situation...

#### Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs sur ce sujet ?

Dans le monde de l'immobilier, la pandémie a contribué à accélérer des tendances sous-jacentes, dont la digitalisation du commerce et le développement du télé-

travail. Aujourd'hui, les entreprises réfléchissent au bureau de demain : faut-il réduire les surfaces, revenir aux grands open spaces ou bien privilégier le flex office. De leur côté, les commerces doivent repenser leur offre physique et digitale avec la généralisation de services comme le click & collect et la livraison à domicile. En parallèle se pose aussi la question du cadre juridique des baux commerciaux : faut-il revoir la durée ? Comment trouver un équilibre entre la visibilité sur la durée recherchée par le bailleur et la flexibilité souhaitée par le locataire ?

#### Contact :

- 29 – 31, rue de Courcelles
- 01 84 13 49 30
- Contact-Paris@aglaw.com
- www.addleshawgoddard.com



#### Témoignage de Maurice Feferman, Directeur juridique immobilier - Swiss Life Asset Management France

##### En tant que bailleur, comment avez-vous été impacté par la crise ?

En sus de ses activités habituelles, notre service juridique a dû faire face, dès le début de la pandémie, à un surcroît exceptionnel de demandes. Ainsi, nous avons été très sollicités pour répondre aux nombreuses interrogations qui se sont posées à l'occasion du confinement.

À cet effet, nous avons rédigé des notes d'actualité, des foires aux questions, des réponses types, des avenants, organisé des formations et activement participé aux réunions de place sous l'égide de nos organisations professionnelles. Ces moyens ont permis d'accompagner au mieux nos collègues et nos clients.

##### Plus d'un an et demi après le début de la crise, quelles sont les problématiques qui persistent ?

Il demeure certes des contentieux liés à la Covid-19, mais la plupart des différends, et c'est heureux, a fait l'objet de transactions guidées par le bon sens et la bienveillance.

Pour nos actions pendantes, la principale difficulté aujourd'hui est celle du temps judiciaire, qui s'est malheureusement allongé du fait de la pandémie.

Par ailleurs, les négociations actuelles, lorsqu'elles se font à distance, sont souvent moins fluides, souvent moins apaisées que celles où nous sommes tous présents. Les moyens de communication modernes n'ont pas encore permis de faire passer le langage corporel.

##### Comment capitalisez-vous sur l'accompagnement de vos avocats ?

Dès que furent ordonnées les mesures de confinement, nous avons partagé nos interrogations sur les incidences juridiques et économiques avec nos conseils spécialisés. Nous avons exhumé des notions ou jurisprudences anciennes qui devenaient d'actualité tout en les conjuguant avec les différents textes d'exception publiés pour la crise sanitaire.

Ce temps de réflexion et les avis de nos conseils, à un moment de grande inquiétude, ont été précieux pour se forger une opinion sérieuse, loin des esprits partisans.

Nos avocats ont été plus que jamais nos partenaires.

# ADER JOLIBOIS

avocats



## ADER JOLIBOIS

- Est un cabinet d'avocats reconnu dans le paysage institutionnel français. Il est de longue date le conseil de groupes industriels et de groupes de presse.
- Est résolument tourné vers l'accompagnement personnalisé des entreprises dans des domaines tels que l'immobilier d'entreprise, la gestion de la fiscalité, les opérations de restructurations et de haut de bilan, les relations individuelles et collectives du travail. Chaque domaine est supervisé par un associé spécialisé et au cœur de ces problématiques.
- S'inscrit dans un développement maîtrisé, soucieux d'offrir l'excellence à ses clients, et de mettre à disposition de toute son équipe un outil de travail favorisant un épanouissement tant professionnel que personnel, notamment par l'encouragement de solutions innovantes digitales.



Michel Lacorne

Jocelyne Clerc

Claire Jolibois

Éric Ader

Arnaud Bouriant

Association d'avocats à Responsabilité Professionnelle Individuelle

Siret 784 306 284 00026 6, Place Saint Sulpice, 75006 PARIS

Tél. : +33 (01) 45 44 10 33 - Fax : + 33 (01) 45 48 80 27 - [www.aderjolibois.com](http://www.aderjolibois.com)

# Ader Jolibois : la relation humaine avant tout !



**Éric Ader et Arnaud Bouriant,**  
Associés

**Éric Ader et Arnaud Bouriant, associés au sein du cabinet Ader Jolibois,** reviennent pour nous sur la période passée marquée par la crise et nous en disent également sur le positionnement du cabinet. Rencontre.

**Présentez-nous le cabinet Ader Jolibois.**  
Le cabinet a été créé en 1960 par Henri Ader, bâtonnier en 1990, et Charles Jolibois. Le cabinet s'est fortement développé en France et à l'international. Il est notamment connu pour son intervention pour le compte de l'État français dans des opérations de privatisation et dans le règlement de litiges internationaux.

Depuis le cabinet a évolué et notre positionnement s'est construit autour des expertises de nos associés : Michel Lacorne (droit des affaires), Jocelyne Clerc (droit social), Claire Jolibois (droit de la famille).

Notre clientèle est essentiellement composée de PME. Nous accompagnons toutefois également des entreprises du CAC 40. Nous nous positionnons comme un cabinet « full-service » qui a la capacité d'accompagner les dirigeants et chefs d'entreprise sur leurs problématiques professionnelles et personnelles.

**Près d'un an et demi après le début de la crise, quels sont les principaux enjeux auxquels sont confrontés vos clients ?**

Le principal risque est celui des défaillances qui peut entraîner la faillite et le défaut de paiement. Alors que le droit des entreprises en difficulté ne protège pas les créanciers, les entreprises doivent se prémunir pour garantir leur pérennité et sécuriser leur activité. Se pose en effet pour les entreprises la question de la solvabilité de leurs débiteurs dans ce contexte économique incertain. En parallèle, la pandémie et le premier confinement ont imposé de nouvelles

façons de travailler et accélérer la digitalisation des entreprises. Cette situation a soulevé des questions de techniques et juridiques comme l'organisation d'assemblées générales par visioconférence, le vote par correspondance, la véritable identité de la personne derrière l'écran de l'ordinateur...

**Comment a-t-elle aussi impacté votre façon de travailler et votre relation avec vos clients ?**

Le passage massif au télétravail et l'accélération de la digitalisation nous poussent à réfléchir à l'avenir aux évolutions de notre métier. Plus que jamais, il nous faut maîtriser le progrès pour que nos relations avec nos clients et en interne également ne se déshumanisent pas. C'est un enjeu commun à tous les secteurs d'activité, d'ailleurs.

En effet, l'essence même de la relation qui lie un avocat à son client est cette dimension humaine. Il est important de conserver cette part d'humanité ! En parallèle, nous assistons aussi à une déperdition des compétences et de la qualité. Nous ne croyons, en effet, pas au 100 % télétravail. Nous l'envisageons plutôt comme un complément et outil au service de notre flexibilité et réactivité.

Dans ce contexte, le cabinet Ader Jolibois poursuit sa tradition d'excellence et de bienveillance en s'adaptant et en adoptant les nouveaux outils digitaux (visioconférences...) et les nouveaux modes de travail (télétravail), mais sans perdre de vue la dimension humaine qui permet de

construire une relation partenariale avec nos clients. D'ailleurs, cette approche nous a permis de maintenir une activité « quasi normale » pendant le premier confinement et même de finaliser des opérations importantes de reprise d'entreprises.

**Selon vous, quels sont les sujets et les enjeux du moment ?**

La question des loyers dus pendant les confinements reste un sujet d'actualité. Il est regrettable que la Cour de cassation ne se soit pas encore prononcée. C'est une thématique qui revient régulièrement.

La gestion de la crise économique et la prévention du risque de défaillances sont aussi des enjeux qui préoccupent nos clients qui doivent se prémunir contre ce risque tout en poursuivant leur développement et leur croissance sur un marché incertain et risqué. Dans ce cadre, notre mission est de les accompagner et de les conseiller. Le maître mot reste bien évidemment l'anticipation : plus vite, nous sommes saisis, plus le risque peut être maîtrisé. Une fois les difficultés installées, il est très souvent trop tard et les conditions d'un contentieux sont alors moins satisfaisantes.

## Contact :

- Eric Ader
- 01 45 44 10 33
  - aj@aderjolibois.com
  - aderjolibois.com

**ADER JOLIBOIS**  
AVOCATS

# Bredin Prat : une histoire et des compétences en droit des affaires



**Benjamin Kanovitch**, Associé

Cabinet parisien historique, Bredin Prat poursuit son développement en s'appuyant sur des hommes et des femmes engagés au service des entreprises et de leurs différents besoins dans un contexte actuellement marqué par une crise économique et financière qui se poursuit. Entretien avec **Benjamin Kanovitch, associé.**

## **Pouvez-vous présenter le cabinet et ses principaux domaines de compétences ?**

Fondé dans les années 60 par Jean-Denis Bredin et Robert Badinter, le cabinet était initialement dédié au contentieux. Au fil des années, le cabinet a évolué vers le droit des affaires avec un développement important autour des métiers transactionnels. Dans cette démarche, nous avons renforcé nos compétences et expertises dans l'ensemble des matières clés pour le traitement de ces opérations : le M&A (coté et non coté), la fiscalité, l'antitrust, le restructuring, le financement, le droit public, le droit social... Aujourd'hui, nous intervenons donc sur les grandes problématiques du droit des affaires, relatives à une opération ou à un différend.

En parallèle, depuis les années 90, le cabinet a construit et développé un réseau de Best Friends en Europe en se rapprochant de cabinets européens leaders sur leur marché pour accompagner nos clients à une échelle internationale. Dans ce cadre, nos partenaires sont BonelliErede (Italie), De Brauw (Pays-Bas), Hengeler Mueller (Allemagne), Slaughter and May (Royaume-Uni) et Uría Menéndez (Espagne/Portugal). Ce réseau très intégré (mais non exclusif) opère dans près de 20 pays avec plus de 2 700 avocats. Il s'appuie notamment sur 30 bureaux dont certains sont partagés à Bruxelles, Pékin et Shanghai. Plus récem-

ment, nous avons également structuré un second cercle de Best Friends, plus étendu que le réseau initial, qui regroupe une centaine d'autres partenaires aux États-Unis, en Amérique Latine, en Europe, en Asie, en Afrique ou au Moyen-Orient et avec lesquels nous avons noué d'étroites relations de travail. Cela nous permet de gérer des dossiers internationaux de façon efficace et fluide avec les meilleurs cabinets locaux. Une grande majorité de nos dossiers est international.

## **Quelles sont les spécificités de vos équipes ?**

Le cabinet regroupe plus de 40 associés et près de 150 collaborateurs. Grâce à l'implication de nos associés dans l'exécution des dossiers, nous avons une capacité de traitement de dossiers significative. Sur un même dossier, d'ailleurs, plusieurs associés sont généralement mobilisés. La collégialité du cabinet est une grande force !

Nous avons la chance d'avoir également des collaborateurs d'une grande qualité humaine et professionnelle qui ont une grande loyauté et un attachement fort au cabinet. Nous sommes très sensibles au bien-être de nos équipes et à leur formation. Nos collaborateurs se voient offrir la possibilité de travailler sur une large palette de dossiers et ne sont ainsi pas contraints de se spécialiser : un parti pris fort qui

contribue au développement des compétences et à la formation de nos collaborateurs. Je tiens également à saluer leur engagement depuis le début de la crise et leur capacité d'adaptation à un contexte mouvant, et notamment au télétravail, une nouvelle forme d'organisation du travail. L'ensemble du cabinet a maintenu une qualité et une réactivité qui nous ont permis de répondre à toutes les sollicitations de nos clients.

Enfin, le cabinet Bredin Prat a connu une très forte féminisation de ses équipes depuis une quinzaine d'années. Si nous avons toujours eu des collaboratrices de talent, aujourd'hui, plus de 30 % de nos associées sont des femmes dont 5 en corporate / M&A.

## **Comment caractériseriez-vous l'accompagnement que vous proposez à vos clients ?**

Nous privilégions l'agilité et la réactivité dans notre accompagnement. Nous proposons des solutions et un mode de fonctionnement sur-mesure en adaptant la taille de l'équipe mobilisée et sa structure en fonction du dossier, de ses enjeux et du besoin de notre client.

Dans le cadre d'une configuration classique, nous pouvons complètement prendre en charge la responsabilité du dossier en totale coordination avec nos équipes de premier plan en droit fiscal,



droit social, antitrust, financement... lorsque le dossier le nécessite. Nous travaillons également main dans la main avec les équipes juridiques internes de nos clients. Nous nous adaptons à la demande et au besoin de nos clients et pouvons également faire intervenir notre réseau Best Friends si nécessaire.

Enfin, au-delà, nous mettons aussi en place avec nos clients des cycles de formations, des veilles sur des sujets d'intérêts communs, des groupes de réflexion, des accords de détachement...

**L'actualité marquée par la pandémie qui se poursuit et son impact sur l'économie soulève de nombreuses problématiques. Quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent dans ce cadre ?**

La volatilité et l'incertitude sur le plan économique, financier, réglementaire, politique et sanitaire ne sont pas nouvelles et

dépassent la pandémie. À ce titre, on peut rappeler les attentats du 11 septembre, la crise de Lehmann, ou encore la montée en puissance du protectionnisme... L'enjeu est que les solutions juridiques que nous proposons et mettons en place pour nos clients puissent traverser les crises. Malgré la pandémie, nous avons de grandes opérations de rapprochement qui ont été signées avant le début de la crise de la Covid-19 et qui ont pu être réalisées dans de bonnes conditions (par exemple la fusion entre PSA et FCA). Bien évidemment, la crise a pu causer des difficultés ou des contraintes, mais la réalisation d'opérations dans un tel contexte économique démontre qu'elles ont été conçues de manière pertinente et équilibrée.

La crise a également donné lieu à des grands contentieux, les avocats sont là pour se battre pour défendre les intérêts de leurs clients et la « force de frappe » contentieuse est clé.

**Et pour conclure, le mot de la fin ?**

Nous sommes un cabinet très agile et qui n'hésite pas à innover, à se remettre en question. Après 20 ans passées au cabinet, je suis convaincu que nos modes de travail, les compétences et l'organisation seront amenés, dans le respect de notre culture, à évoluer pour assurer la réussite des projets et des dossiers que nous prenons en charge pour nos clients.

**Contact :**

- 53, Quai d'Orsay 75007 Paris
- 01 44 35 35 35
- [info@bredinprat.com](mailto:info@bredinprat.com)
- [www.bredinprat.com](http://www.bredinprat.com)

BREDIN PRAT



# Évolutions du régime juridique des dommages de travaux publics

## 1. Conditions de mise en œuvre de la responsabilité.

Les évolutions récentes concernent le régime juridique des dommages causés aux tiers et les modalités de la réparation.

### 1.1. Le régime juridique des dommages causés aux tiers

Lorsque la victime des dommages de travaux publics a la qualité de tiers, le maître d'ouvrage est responsable, même en l'absence de faute de sa part, des dommages que les ouvrages publics dont il a la garde peuvent leur causer tant en raison de leur existence que de leur fonctionnement. Il ne peut dégager sa responsabilité que s'il établit que ces dommages résultent de la faute de la victime ou d'un cas de force majeure. Mais ce droit à indemnisation des tiers est limité aux dommages présentant un caractère grave et spécial lorsqu'ils sont dits permanents, c'est à dire inhérents à la réalisation des travaux ou à l'existence ou au fonctionnement de l'ouvrage alors que cette condition n'est pas exigée lorsque le dommage présente un caractère accidentel. S'agissant du fonctionnement de l'ouvrage, le Conseil d'État considère que ce fonctionnement ne constitue un dommage permanent que lorsqu'il présente un caractère normal<sup>1</sup>. A défaut, le fait générateur du dommage, bien que trouvant sa cause dans le fonctionnement de l'ouvrage, est dû à un usage tellement éloigné du fonctionnement normal qu'il apparaît comme détachable de celui-ci. Il en résulte que le dommage est accidentel et, solution

favorable à la victime, cette dernière n'a pas à établir l'existence d'un préjudice grave et spécial.

### 1.2. Les modalités de la réparation

Traditionnellement lorsque le juge administratif condamnait un maître d'ouvrage au titre de dommages de travaux publics, il utilisait la formule « si mieux n'aime » ce qui laissait le choix au maître d'ouvrage de réaliser les travaux ou d'indemniser la victime.

À la fin de l'année 2019, le Conseil d'État a renoncé à la limitation qu'il s'était traditionnellement imposée, en décidant que le juge pouvait désormais adresser des injonctions au maître d'ouvrage d'avoir à réaliser les travaux propres à remédier aux dommages qui trouvent leur origine dans l'exécution de travaux publics ou dans l'existence ou le fonctionnement d'un ouvrage public<sup>2</sup>.

Pour autant, l'exercice de ce pouvoir est strictement encadré.

Tout d'abord, pour le mettre en œuvre, le juge doit se situer à la date à laquelle il statue et apprécier si la personne publique commet une faute en s'abstenant de prendre les mesures de nature à y mettre fin ou à en pallier les effets. Ensuite, pour caractériser l'abstention fautive, il incombe au juge d'apprécier si deux conditions sont réunies. D'une part, il doit vérifier que le dommage à réparer trouve son origine, non pas dans la seule réalisation de travaux ou la seule existence d'un ouvrage, mais dans l'exécution défectueuse des travaux ou dans un défaut où un fonctionnement anormal

de l'ouvrage. D'autre part, il doit s'assurer qu'aucun motif d'intérêt général, qui peut tenir au coût manifestement disproportionné des mesures à prendre par rapport au préjudice subi, ou aucun droit de tiers ne justifie l'abstention de la personne publique.

Enfin, en l'absence de toute abstention fautive de la personne publique, le juge ne peut pas faire droit à une demande d'injonction, mais le principe de « si mieux n'aime » subsiste : il peut décider que l'administration aura le choix entre le versement d'une indemnité dont il fixe le montant et la réalisation de mesures dont il définit la nature et les délais d'exécution.

## 2 La détermination de la personne responsable

Selon un principe régulièrement rappelé par la juridiction administrative, le tiers victime d'un dommage de travaux publics peut rechercher la responsabilité du maître d'ouvrage, du maître d'ouvrage délégué, du maître d'œuvre, des entreprises et de leurs sous-traitants. La personne poursuivie, notamment le maître d'ouvrage, ne peut pas demander sa mise hors de cause au motif qu'elle n'est pas celle qui a effectivement causé le dommage. Pour autant, elle dispose d'une action en garantie contre la personne responsable mais la mise en œuvre de cette action est parfois périlleuses pour le maître d'ouvrage. À cet égard l'appel en garantie est étroitement lié à la réception des travaux et à l'établissement du décompte général du marché.

## 2.1. La réception des travaux

Lorsque des dommages ont été causés aux tiers avant la réception des travaux, le maître d'ouvrage doit, lors de la réception, réserver ses droits vis à vis des constructeurs, principalement les entreprises et le maître d'œuvre, s'il veut pouvoir ultérieurement les appeler en garantie en cas de recours des tiers à son encontre. À défaut, selon une jurisprudence critiquée mais régulièrement confirmée<sup>3</sup>, son appel en garantie est jugé irrecevable, alors même que ces dommages se sont révélés postérieurement à cette réception.

Pour le Conseil d'État cette solution est justifiée par la circonstance que l'appel en garantie a un fondement contractuel et que la réception met fin aux rapports contractuels en ce qui concerne la réalisation de l'ouvrage. Sur ce point, la jurisprudence administrative diffère de celle de la Cour de cassation qui admet l'appel en garantie sur un fondement quasi-délictuel même en l'absence de réserve du maître d'ouvrage lors de la réception<sup>4</sup>.

Ce principe jurisprudentiel n'étant pas d'ordre public, il est possible d'insérer dans le marché une clause lui faisant exception.

## 2.2. L'établissement du décompte général

Le fait, pour le maître d'ouvrage, d'avoir réservé ses droits au moment de la réception en ce qui concerne les dommages causés aux tiers ne le met pas à l'abri d'une nouvelle irrecevabilité. En effet, si la réception met fin à l'exécution technique du marché, il reste à arrêter les comptes lors de l'établissement du décompte général du marché.

Selon le principe du compte unique, rappelé dans d'innombrables décisions, l'ensemble des opérations auxquelles donne lieu l'exécution d'un marché de travaux publics est compris dans un compte dont aucun élément ne peut être isolé et dont seul le solde arrêté lors de l'établissement du décompte définitif

détermine les droits et obligations définitifs des parties. Ce principe a pour conséquence l'intangibilité du décompte général et définitif qui signifie que l'approbation sans réserve d'un décompte met un terme à la relation contractuelle et, les éléments qu'il contient ne pouvant plus être modifiés, interdit toute réclamation ultérieure, par le maître d'ouvrage ou par l'entreprise ou le maître d'œuvre, en dehors du cas de fraude ou du cas d'une erreur ou d'une omission dans les conditions limitativement énumérées par l'article 1269 du Code de procédure civile. En conséquence, si le maître d'ouvrage a réservé ses droits lors de la réception en ce qui concerne les dommages causés aux tiers, il doit réitérer ces réserves lors de l'établissement du décompte général. À défaut, son appel en garantie sera jugé irrecevable. En revanche, de manière asymétrique, le constructeur, recherché en responsabilité par le tiers victime, peut appeler le maître d'ouvrage en garantie à tout moment, notamment après la réception, même si elle a été prononcée sans réserve<sup>5</sup>.

Cependant, cette solution particulièrement contraignante pour le maître d'ouvrage, comporte deux tempéraments. D'une part, il est jugé que les principes de la règle du compte unique et de l'intangibilité du décompte général et définitif n'ont pas un caractère d'ordre public<sup>6</sup>. En conséquence, il est possible d'insérer dans le marché une clause lui faisant exception.

D'autre part, le principe de l'intangibilité du décompte général et définitif a été assoupli.

En effet, le Conseil d'État a jugé que la circonstance que le décompte général intervenu entre un constructeur et le maître d'ouvrage est définitif ne saurait faire obstacle à la recevabilité des conclusions d'appel en garantie de ce dernier<sup>7</sup>. Cette exception qui présente un caractère dérogatoire au principe de l'intangibilité du décompte général est appliquée avec rigueur. Ainsi, il est jugé que l'action en garantie est irrecevable lorsque le maître

d'ouvrage avait connaissance, avant d'établir le décompte général du marché du constructeur appelé en garantie, de l'existence d'un litige susceptible d'affecter les droits obligations nés de l'exécution de ce marché<sup>8</sup>. Lorsque le maître d'ouvrage a connaissance de l'existence d'un litige potentiel lors de l'établissement du décompte général, il peut, pour assurer la sauvegarde de ses droits, assortir ce décompte de réserves correspondantes, étant précisé que ces réserves n'ont pas à être chiffrées à ce stade<sup>9</sup>. Les CCAG des marchés publics, approuvés par les arrêtés du 30 mars 2021 ont repris cette solution.

<sup>1</sup> C.E. 10 avril 2019, Société CNR, Req. n° 411961

<sup>2</sup> C.E. Sect. 6 décembre 2019, syndicat des copropriétaires du Monte Carlo Hill, Req. n° 417167

<sup>3</sup> C.E. Sect. 4 juillet 1980, SA Forrer et Cie : Rec. 30 ; C.E. Sect. 15 juillet 2004, Syndicat intercommunal d'alimentation en eau des communes de la Seyne et de la région Est de Toulon, Rec. 345 ; C.E. Sec. 6 avril 2007, Centre hospitalier de Boulogne-sur-Mer, Rec. 163.

<sup>4</sup> Cass. civ. 3ème, 29 janvier 1992, Bull. civ. III, n° 30.

<sup>5</sup> C.E. 6 février 2019 Société Fives Solios, Req. n° 414064

<sup>6</sup> C.E. 3 novembre 2014, société Bancillon BTP Req. n° 372040 ; C.E. 12 novembre 2015, société Linagora, Req. n° 384052

<sup>7</sup> C.E. 15 novembre 2012, Commune de Dijon, Req. n° 349107

<sup>8</sup> C.E. 6 mai 2019, société Icade Promotion, n° 420765 ; C.E. 27 janvier 2020, Société Atelier d'architecture Bégue Peyrichou Gérard et associés, Req. n° 425168.

<sup>9</sup> C.E. 6 mai 2019, société Icade Promotion, n° 420765.

## Contact :

- 90, rue d'Amsterdam  
75009 PARIS
- 01 56 21 26 30
- 01 56 21 26 31
- cabinet@gmr-avocats.fr
- www.gmr-avocats.fr

CABINET GRANGE MARTIN RANDENIE

**GMR**  
AVOCATS

# RESTRUCTURING

## FRANCE

Gowling WLG accompagne les entreprises dans la résolution de leurs difficultés ainsi que les actionnaires ou les candidats à la reprise d'actifs. Il conseille également des établissements financiers pour la préservation de leurs droits. Le cabinet s'appuie sur une équipe transversale composée d'avocats spécialistes de l'ensemble des disciplines requises, mais aussi de consultants issus du monde du restructuring.

### CE QUE NOUS FAISONS POUR NOS CLIENTS



Diagnostic et élaboration de stratégies



Ouverture et suivi des procédures de mandat ad hoc ou de conciliation, négociation des accords



Préparation et mise en place du redressement judiciaire, de mesures de sauvegarde, de la liquidation judiciaire

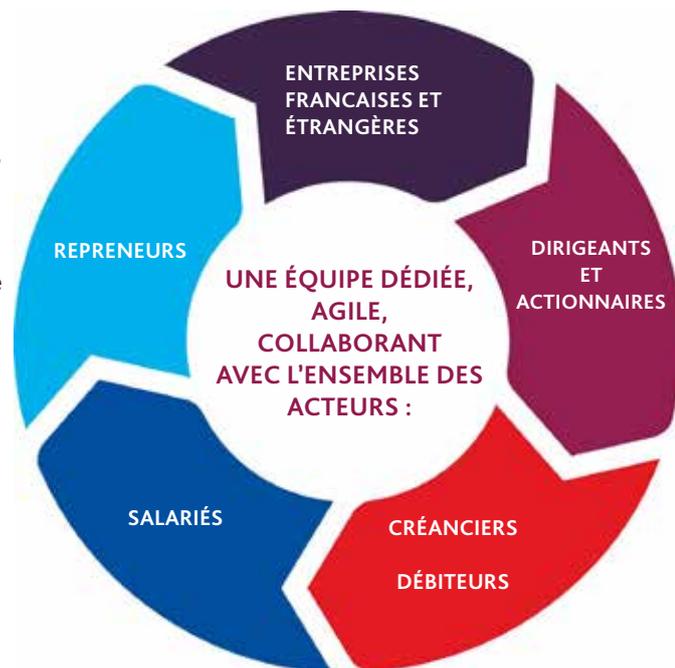


Élaboration de plan de sauvegarde, de redressement ou de plan de cession



Prévention des risques de sanction

### NOTRE ECOSYSTÈME



Une équipe qui attache une grande importance aux personnes avec lesquelles elle collabore, aux **qualités humaines et aux valeurs** qu'elle porte, qui travaille en **synergie avec ses clients**, et privilégie le **contact direct et efficace**.



Une équipe **expérimentée, réactive et disponible** ayant une approche "*business*" fondée sur la maîtrise des enjeux stratégiques et financiers avec pour objectif d'élaborer des **solutions juridiques sur-mesure et innovantes**.



Une équipe **reconnue sur le marché**, ayant développé une solide expertise, et bénéficiant d'un réseau international pleinement intégré ainsi que d'un large réseau de partenaires.

# « Restructuration : notre approche stratégique et transversale »



**Frédéric Dereux, avocat associé au sein du département Droit Commercial / Contentieux et Managing partner de Gowling WLG,** répond à nos questions sur le contexte économique, la restructuration des entreprises et les opportunités qu'une telle situation peut apporter.

**Frédéric Dereux, Avocat Associé**

## **La crise sanitaire et économique continue d'impacter les entreprises et leur activité. Que reprenez-vous de l'année qui vient de s'écouler ? Quel bilan dressez-vous ?**

Si nous avons déjà traversé des crises économiques, les effets sur le terrain sont néanmoins inédits avec notamment le reconditionnement des entreprises vis-à-vis de leur business modèle, de leurs relations avec leurs fournisseurs, leurs salariés ou leur foncier. En parallèle, il est aujourd'hui clair que les mesures gouvernementales, en Europe et plus particulièrement en France (chômage partiel, PGE...) ont eu pour effet de limiter les conséquences de la crise sur les entreprises. En effet, les chiffres et statistiques ont mis en avant un recul du nombre des faillites en 2020 par rapport à 2019.

Si nous avons enregistré un recul des procédures ouvertes, il y a eu plus de mandats ad hoc et de conciliations. Cela montre une volonté affirmée de résoudre les difficultés de façon extra-judiciaire. Toutefois, la crise est réelle et les incertitudes persistent.

## **Dans ce cadre, quel est le positionnement de votre cabinet ? A quel niveau pouvez-vous accompagner vos clients ?**

Gowling WLG a une activité et expertise reconnues dans le domaine du restructuring. Nous accompagnons les entreprises à toutes les étapes de leur vie et de leur développement, mais également face aux

difficultés qu'elles rencontrent tant en conseil qu'en contentieux.

Au sein de Gowling WLG, nous considérons que le restructuring est une activité transversale. Il n'est, en effet, pas possible de restructurer une entreprise sous le seul angle du redressement judiciaire ou du droit des sociétés. Un redressement nécessite aussi la prise en compte de problématiques liées aux baux, à la propriété intellectuelle et industrielle, au droit social ou encore à la renégociation commerciale... Une restructuration implique ainsi la mobilisation de l'ensemble des expertises et compétences du cabinet.

## **Cette période peut néanmoins être également génératrice d'opportunités. Qu'en est-il ?**

En effet ! Une crise est généralement porteuse d'opportunités notamment pour des entreprises qui sont à la recherche de croissance externe, d'accélération de leur développement ou d'acquisition de nouvelles parts de marché. Je pense, par ailleurs, que le phénomène va s'amplifier.

En parallèle, la période est aussi propice à la réflexion et au développement de la coopération entre les entreprises, mais aussi à des rapprochements commerciaux ou à la mise en commun de moyens.

Sur ces sujets, nous sommes en mesure d'accompagner les sociétés dans leur négociation avec l'ensemble de leurs partenaires économiques (banque, partenaire commercial...).

Nous pouvons aussi intervenir sur de la structuration de contrat et d'opérations, ainsi que sur des dossiers de reprise d'actifs ou de capital de société.

## **Et pour conclure ?**

Notre cabinet assiste les sociétés sur leurs problématiques de restructuration et de redressement. Nous disposons non seulement d'une plateforme et d'une ouverture internationales, mais nous sommes également une structure dont les expertises individuelles et collectives sont reconnues sur le marché dans les plus grands classements tant au niveau national qu'international.

## **En bref :**

Gowling WLG intervient dans tous les domaines du droit des affaires. Nos avocats s'appuient sur une réelle compréhension des enjeux stratégiques et opérationnels de leurs clients et sur une maîtrise parfaite des sujets juridiques, fiscaux et sociaux proposant ainsi des solutions adaptées et sur-mesure.

## **Contact :**

- 38, avenue de l'Opéra  
75 002 Paris
- 01 42 99 35 00
- [gowlingwlg.com](http://gowlingwlg.com)
- [frederic.dereux@gowlingwlg.com](mailto:frederic.dereux@gowlingwlg.com)
- [linkedin.com/in/fredericdereux](https://www.linkedin.com/in/fredericdereux)

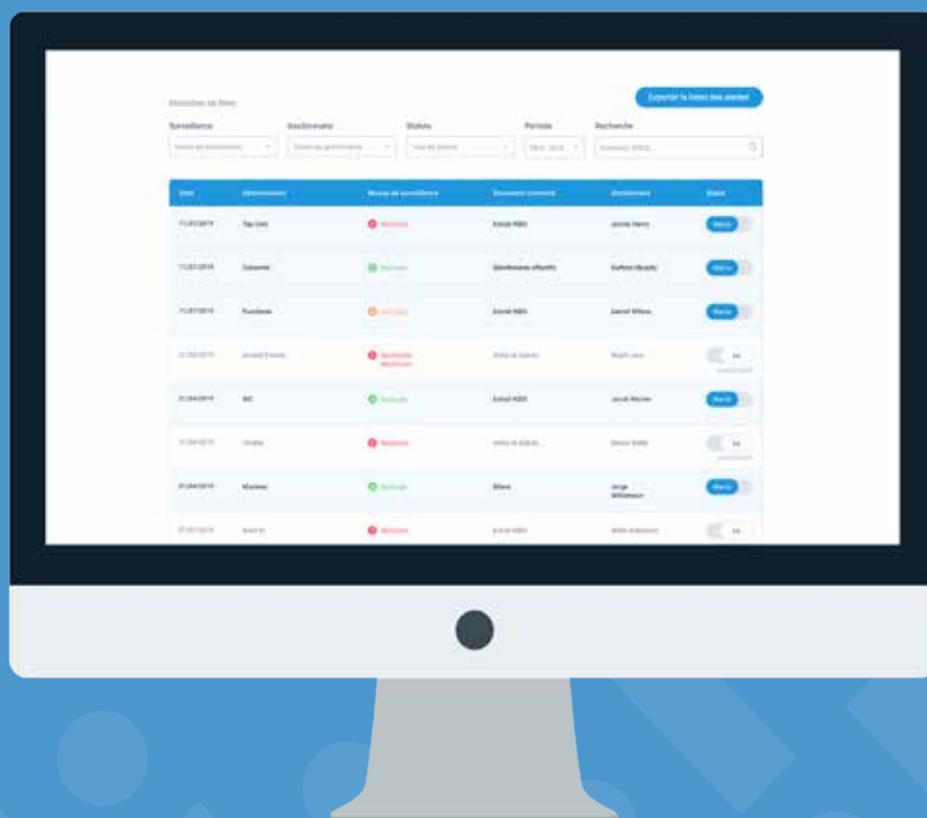


# KYC infogreffe

La connaissance client authentique

Un outil de surveillance dédié à la connaissance du client basé sur les documents officiels, certifiés par les greffiers des tribunaux de commerce.

Rendez-vous sur [www.kyc.infogreffe.fr](http://www.kyc.infogreffe.fr)



# L'innovation, catalyseur de l'écosystème entrepreneurial français



**Dieudonné Mpouki**, Président

Grâce à ses innovations et ses services lancés en ligne, Infogreffe marque sa volonté de renforcer l'écosystème entrepreneurial français. Le point avec **Dieudonné Mpouki, président d'Infogreffe et greffier associé du tribunal de commerce de Paris.**

## **Afin de faciliter les démarches des entreprises et d'accompagner leur développement, Infogreffe a mis en place des formalités 100 % dématérialisées. En quoi consistent-elles ?**

Nous sommes convaincus que le numérique constitue un moyen essentiel pour permettre aux chefs d'entreprise et aux professionnels du droit et du chiffre d'effectuer à tout moment leurs démarches, de leurs formalités au registre du commerce et des sociétés à la saisine de la justice commerciale en passant par l'information sur leurs partenaires commerciaux et leur marché. Aujourd'hui, les sociétés civiles et commerciales, les entreprises agricoles, les associations assujetties à l'immatriculation au registre du commerce ainsi que les entrepreneurs individuels, hormis les artisans, peuvent aujourd'hui accomplir leurs formalités sur [infogreffe.fr](http://infogreffe.fr). En 2020, ce sont ainsi plus de 1,5 million de formalités qui ont été effectuées en ligne, dont 330 000 immatriculations et environ 320 000 Kbis téléchargés gratuitement.

En parallèle, le contexte de la crise sanitaire a mis en évidence la nécessité du numérique pour garantir l'accès à la justice commerciale. C'est tout l'objet du Tribunal Digital, qui permet au justiciable de saisir directement en ligne son tribunal de commerce, pour ouvrir une procédure ou suivre ses dossiers en cours.

## **Quels sont les services que vous avez développés afin d'anticiper et d'agir face aux difficultés des entreprises ?**

Nous mettons à disposition des juges des

outils pour identifier les entreprises en difficulté et anticiper leurs défaillances, et organiser à distance des entretiens individuels dédiés à la prévention.

Nous avons par ailleurs ouvert le portail [prevention.infogreffe.fr](http://prevention.infogreffe.fr) qui permet aux entrepreneurs d'évaluer facilement et en toute confidentialité leur situation, et d'être orientés vers des solutions adaptées. Nous permettons également au chef d'entreprise d'accéder gratuitement, sur leur espace personnel et confidentiel [monidenum.fr](http://monidenum.fr) à leur indicateur de performance pour mesurer leur risque de défaillance, suivant la santé financière de leur entreprise.

## **Vous avez aussi lancé KYC Infogreffe. De quoi s'agit-il ?**

C'est un outil de surveillance dédié à la connaissance du client et basé sur les documents officiels et certifiés par les greffiers des tribunaux de commerce, en temps réel. Ce dispositif contribue à la lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la fraude. KYC est aussi un dispositif de gestion du risque client. Il permet aux chefs d'entreprise de vérifier les données sur leurs clients, leurs prospects et leurs partenaires.

## **Qu'en est-il du lancement de la Marketplace Infogreffe ?**

Cette plateforme tout-en-un facilite la rencontre entre cédants d'entreprises, repreneurs et investisseurs grâce à un moteur de recherche accessible gratuitement. L'internaute peut ainsi naviguer parmi les offres

de cession, alimentées avec des fiches d'entreprises constituées et mises à jour en continu grâce aux données certifiées par les greffiers des tribunaux de commerce. En favorisant les échanges entre acteurs économiques, nous constituons ainsi un réel levier de relance économique pour le pays, en particulier dans les secteurs qui ont le plus souffert de la crise sanitaire.

## **En quoi consiste votre participation au Salon des Entrepreneurs 2021 ?**

Cette année, le Salon des Entrepreneurs, rebaptisé « Go Entrepreneurs » s'est tenu de manière 100 % digitale. En y participant, notre objectif est que chaque entrepreneur puisse se saisir du panel de services en ligne à sa disposition pour faciliter l'accomplissement de ses démarches et formalités, s'informer sur son marché, prévenir ses difficultés... Notre équipe s'est ainsi mobilisée pour répondre à toutes les questions des entrepreneurs depuis notre stand virtuel, et leur donner toutes les clés pour entreprendre en confiance grâce à un webinar dédié.

## **Contact :**

- 01 86 86 05 78 Du lundi au vendredi de 9h à 13h et de 14h à 17h.
- Nous écrire : Infogreffe Immeuble Le Parisien 5-7, avenue de Paris 94300 Vincennes
- [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr)

**infogreffe**  
Entreprendre en confiance



# inside

## l'approche pragmatique

legal & consulting

[www.inside.law](http://www.inside.law)

+33 3 59 61 44 01  
[contact@inside.law](mailto:contact@inside.law)

# Plus qu'un prestataire, un véritable business partner !



**Benjamin Gras**, Avocat Associé  
et Fondateur

Véritable partenaire des entreprises, Inside a développé une offre de formations et de détachement. Dans cette interview, **son fondateur Benjamin Gras**, nous en dit plus sur cette offre, le public ciblé, les thématiques abordées ainsi que la plus-value qu'elle apporte aux clients.

## **Vous accompagnez vos clients au travers d'une offre diversifiée de formations et de détachement. Qu'en est-il ? Et qui sont vos clients ?**

La vocation d'Inside est d'accompagner le développement des entreprises, non comme un prestataire mais comme un véritable business partner. Nos clients sont des entreprises de tout secteur et de toute taille et nos formations s'adressent à tout type de public (juriste, DPO, dirigeant, acheteur, commercial, DSI...). Pour ce faire, nous avons développé deux offres complémentaires : la formation au sens classique du terme et le détachement.

Nos formations sont toujours personnalisées pour répondre à une demande précise du client.

Le détachement, quant à lui, permet de mettre à disposition de nos clients un collaborateur expert, toujours en fonction de ses besoins et de son contexte. La majorité de nos collaborateurs ont déjà évolué au sein d'une direction juridique, ce qui assure une « acculturation » rapide à l'environnement du client. C'est la solution idéale pour couvrir une période de transition (absence plus ou moins prolongée d'un collaborateur, surcharge d'activité exceptionnelle, projet ponctuel) tout en garantissant de la flexibilité.

## **Quelles sont les différentes thématiques et formations proposées ?**

L'expertise initiale d'Inside porte sur le digital et la privacy mais nos formations

couvrent tout ce qui a trait au droit des affaires (droit des contrats, RGPD, lutte contre le blanchiment, anti-corruption, concurrence, distribution...)

Chaque formation est unique, contextualisée et personnalisée. Inside conçoit des modules et propose des ateliers sur-mesure. Nous co-construisons avec nos clients des supports de tout type (vidéos en motion design, mise en situation, webinar...).

Dans le cadre d'un détachement, l'idée est de mettre à disposition du client un juriste qui travaille au quotidien aux côtés des équipes et transmet ainsi son expertise de façon régulière, ce qui permet une meilleure appropriation du savoir.

Par exemple, nous avons formé l'équipe commerciale d'une entreprise spécialisée dans l'édition de logiciels et avons réalisé des missions de détachement

## **Vous apportez à vos clients une réponse juridique et opérationnelle qui reste avant tout pragmatique. Quelle plus-value pour vos clients ?**

La plus-value d'Inside réside surtout dans le fait que les membres de l'équipe sont issus du monde de l'entreprise. Ils ont accompagné des projets et comprennent les enjeux opérationnels leurs permettant d'apporter des réponses pragmatiques et concrètes.

Nos formations vont au-delà de l'approche purement théorique, les participants sont placés dans des mises en situation en lien

avec les enjeux juridiques et opérationnelles de leur propre entreprise.

En outre, les équipes d'Inside ont à cœur de concevoir des supports de formation pédagogiques, innovants et empathiques, où le design est tout aussi important que le discours juridique ou technique. Sensibles au legal design, nous avons pour vocation de rendre le langage juridique clair, intelligible et orienté apprenant.

En ce qui concerne le détachement, la plus-value pour le client réside dans la possibilité de bénéficier de l'expertise et du support de l'ensemble du cabinet Inside, outre la mise à disposition d'un collaborateur dédié sur du moyen ou long terme. Comme le nom du cabinet l'indique, nous sommes convaincus qu'accompagner nos clients « de l'intérieur » permet d'optimiser le partage de connaissance !



## **Contact :**

- INSIDE AVOCATS 12, rue Denis Papin à Villeneuve d'Ascq (59650)
- 03 59 61 44 01
- [contact@inside.law](mailto:contact@inside.law)
- LinkedIn : [www.linkedin.com/company/insidelaw](https://www.linkedin.com/company/insidelaw)
- [www.inside.law](http://www.inside.law)

# Un cabinet résolument dans l'air du temps



**Sidonie Fraiche-Dupeyrat, avocate associée et présidente du cabinet LPA-CGR avocats, et Joanna Pomian, Directrice du Digital,** répondent à nos questions sur la crise, les enjeux juridiques auxquels les entreprises sont confrontées, les ambitions du cabinet en termes notamment de RSE, de digital... Rencontre.

**Sidonie Fraiche-Dupeyrat,** Avocate Associée et Présidente du cabinet LPA-CGR avocats et **Joanna Pomian,** Directrice du Digital

## Quels sont selon vous les grands enjeux juridiques auxquels devront faire face les entreprises à la sortie de la crise actuelle ?

Sidonie Fraiche-Dupeyrat : D'une manière générale, nous pressentons que les problématiques auxquelles les entreprises sont confrontées vont probablement s'intensifier avec la fin des aides publiques. Nous risquons d'assister à une intensification des difficultés entre les fournisseurs et les clients... La relation entre bailleur et preneur illustre parfaitement cette situation. S'il y a eu quelques mesures de soutien public, les solutions ont été recherchées essentiellement par la voie de la négociation entre les partenaires. Le défi a été de trouver et de construire des solutions intelligentes pour aboutir à de bons compromis qui prennent en compte les impératifs des bailleurs sans précipiter les preneurs dans de plus grandes difficultés. Le temps judiciaire est trop long et le terrain judiciaire inadapté pour conduire des discussions de cette nature qui nécessitent des solutions pragmatiques et rapides. Dans l'intérêt des entreprises, ces difficultés et tensions doivent être abordées sous l'angle de la négociation avec parfois le relais d'un conciliateur ou d'un médiateur. Cette situation de crise nous a poussé vers des modes alternatifs de règlements des conflits.

D'un point de vue sectoriel, naturellement certains domaines d'activités ont été plus fortement touchés par la crise et ont des besoins d'accompagnement accentués par exemple en restructuring ou en droit social, là où d'autres secteurs d'activité, comme la santé ou la Tech, ont davantage besoin de conseil pour poursuivre un développement boosté par la crise.

## Comment votre cabinet a-t-il adapté son offre juridique à la situation sanitaire pour répondre aux nouveaux enjeux de ses clients ?

S.F-D : Dès avril 2020, nous nous sommes réunis entre associés pour identifier et imaginer les besoins et les difficultés de nos clients en cette période de crise sanitaire ponctuée par des phases de confinement et de déconfinement. De cette réflexion et de ce travail d'anticipation, nous avons conçu et élaboré nos Offres « Résilience » qui s'articulent autour de quatre axes principaux : la digitalisation au soutien à l'activité ; le plan de relance, la réindustrialisation et la résilience des entreprises. Ce sont des offres transverses qui agrègent nos différentes expertises pour apporter des réponses concrètes à nos clients : renégociation des baux ; évolution des investissements dans le cadre d'un marché chahuté ; préparation de l'avenir et calibrage des équipes ; déve-

loppement des modes alternatifs de règlement des différends...

En parallèle, nous avons également cherché à identifier de nouveaux secteurs émergents sur lesquels nous souhaitons nous positionner et avons développé une expertise. Nous avons ainsi fait le choix de nous concentrer sur :

- les mobilités : penser les mobilités de manière collective est un pré-requis pour sécuriser les flux de biens, de personnes et de données. C'est un secteur en pleine croissance, en synergie parfaite avec nos expertises historiques (droit public, immobilier, environnement, énergie...);
- la santé qui, sous l'impulsion de la crise, est revenue sur le devant de la scène avec des sujets comme l'innovation et la R&D, les accords commerciaux, la protection des données...

## Votre cabinet a communiqué dès janvier 2020 sur la définition de sa mission d'entreprise et de ses valeurs, pourquoi ce choix ?

S.F-D : Cette démarche a été initiée en mars 2019. Elle est le fruit de deux constats complémentaires. En observant la dynamique de nos clients, nous avons tout simplement questionné la nôtre : en effet, un cabinet d'avocats est aussi une entreprise comme les autres ! Nous avons donc défini notre mission et nos valeurs d'en-

treprise. Et à cela s'ajoute une quête de sens qui est un élément de motivation, d'engagement et d'attractivité à tous les niveaux du cabinet.

Nous sommes un des premiers cabinets à avoir publié un rapport RSE dès 2013, dont la dernière mise à jour à 18 mois. À titre d'exemple, nous sommes l'un des seuls cabinets de notre taille à atteindre la parité entre les associés et au sein des organes de direction, et ce depuis de nombreuses années.

**Vous avez défini une stratégie d'entreprise à horizon 2029 avec une première étape en 2024. Pouvez-vous préciser les ambitions de votre cabinet pour les années à venir ?**

S.F-D : Notre enjeu majeur est de nous projeter et d'anticiper l'évolution de notre métier : quel serait-il dans 10 ans ? Comment souhaitons-nous qu'il évolue ?

De cette réflexion est née l'idée du cabinet d'avocats que nous voulons être dans 10 ans et les 6 chantiers stratégiques à mettre en place pour y parvenir. À titre d'exemple, en externe, vis-à-vis de nos clients, nous voulons proposer des prestations transverses intégrées qui vont au-delà de la dimension juridique. A un instant T, un client peut être confronté à une difficulté qui nécessite la mobilisation de plusieurs expertises qu'il faut pouvoir proposer pour apporter une réponse globale. Nous pensons que notre rôle est justement de proposer des offres intégrées qui regroupent nos partenaires privilégiés pour répondre à un besoin récurrent, ponctuel ou sur-mesure. D'un point de vue sectoriel, nous avons pour objectif d'identifier tous les cinq ans deux secteurs sur lesquels nous souhaitons nous positionner en tant que leader, en sus de ceux sur lesquels nous le sommes déjà. Les deux premiers secteurs identifiés sont les mobilités que j'ai déjà mentionnées et qui connaît un fort développement et la santé, un domaine dans lequel nous travaillons déjà et que nous souhaitons développer.



**Votre cabinet a été le 1<sup>er</sup> grand cabinet d'avocats d'affaires à recruter une Directrice du Digital. Comment la Transformation Digitale du cabinet bénéficie-t-elle à vos clients ?**

S.F-D : Le cabinet a initié sa transformation digitale il y a déjà 4 ans. Le recrutement d'une directrice dédiée au digital est une illustration concrète de cette orientation forte. L'objectif est que le cabinet soit à la pointe des sujets digitaux pour améliorer le service à nos clients et créer de la valeur, et ainsi confier ce sujet à une professionnelle qui ne soit pas issue du monde du droit.

Joanna Pomian : La digitalisation du cabinet impacte bien évidemment nos clients. Bien avant la crise et le confinement, nous utilisions des outils digitaux pour faciliter et améliorer le partage et l'échange de données. Nous avons aussi recours à des solutions développées par des LegalTech telle que CLOSD pour la signature électronique, pour des prestations de data room... La crise a renforcé cette tendance et normalisé le recours à des outils comme TEAMS pour les communications ou encore SMASH pour le transfert et le partage de fichiers volumineux.

En interne, le digital est un moyen d'être plus ouvert, collectif et engagé. Mais il y a également une nécessité d'accompagner

toutes les parties prenantes dans le développement d'une culture générale autour du digital en misant notamment sur les formations en internes pour que l'intégration des prochaines évolutions digitales soit facilement intégrée par tous.

**Et pour conclure ?**

S.F-D : Pour toujours mieux comprendre nos clients et converser avec eux, nous avons mis en place une boîte à idées afin qu'ils puissent nous faire part de leurs attentes, leurs besoins et leurs enjeux : écrivez-nous à l'adresse [smartideas@lpacgr.com](mailto:smartideas@lpacgr.com), nous serons ravis d'échanger avec vous !

**Contact :**

- 136, avenue des Champs-Élysées
- 75008 Paris
- 01 53 93 30 00
- [smartideas@lpacgr.com](mailto:smartideas@lpacgr.com)
- [www.lpalaw.com](http://www.lpalaw.com)



LPA-CGR avocats

# racine

AVOCATS

Créé en 1981, Racine est un cabinet d'avocats d'affaires qui réunit plus de 200 avocats, dont 70 associés. Nos avocats interviennent tant en conseil qu'en contentieux dans tous les domaines du droit des affaires et conseillent des entreprises françaises et étrangères.



Fusions - acquisitions,  
droit des sociétés



Restructuration,  
prévention et traitement  
des difficultés



Droit fiscal



Banque - Finance - Assurance



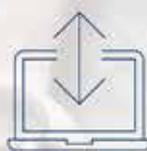
Droit public - Energie



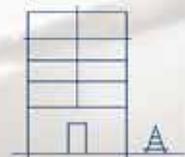
Droit social



Assurances



IP-IT-Data protection



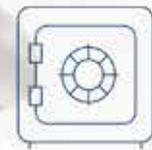
Immobilier & Construction



Concurrence, distribution,  
contrats



Agroalimentaire



Droit patrimonial

Paris - Bordeaux - Lyon - Marseille - Nantes - Strasbourg - Bruxelles  
40, rue de Courcelles 75008 Paris T. +33 (0)1 44 82 43 00 [www.racine.eu](http://www.racine.eu)

# Créancier retardataire ? Déposez une requête en relevé de forclusion !



**Antoine Diesbecq**, Avocat associé  
et **Julie Molinié**, Avocat counsel

**Antoine Diesbecq, avocat associé, et Julie Molinié, avocat counsel, au sein du cabinet Racine** reviennent pour nous sur la gestion d'un créancier retardataire. Explications.



## Que doit faire un créancier quand le délai de règlement de ses factures s'allonge ?

Le premier réflexe à avoir est la recherche de l'information. A l'aide du nom de l'entreprise ou de son numéro RCS, on peut connaître la situation de son débiteur.

Pour cela, différents sites internet existent, notamment celui d'INFOGREFFE ou du BODACC, qui permettent la mise sous surveillance d'une entreprise et la connaissance de l'ouverture d'une éventuelle procédure collective par leur consultation.

## Si une procédure est ouverte à l'égard de son débiteur, quelles sont les démarches à effectuer ?

Le créancier doit impérativement déclarer sa créance entre les mains du mandataire judiciaire désigné par le tribunal dans le jugement. Le délai « normal » accordé au créancier pour déclarer sa créance est de deux mois à compter de la publication au BODACC de l'ouverture de la procédure collective. Cette publication indique le nom et l'adresse du mandataire judiciaire à qui la déclaration de créance doit être adressée. S'il figure sur la liste que le débiteur doit remettre à l'administrateur et au mandataire judiciaire à l'ouverture de la procédure, le créancier recevra un avertissement d'avoir à déclarer sa créance.

## Si le créancier ne déclare pas sa créance, ou la déclare tardivement, quelles en sont les conséquences ?

Par principe, sa créance sera considérée

« inopposable » à la procédure et il ne pourra prétendre à aucun règlement. Cependant, l'article L. 622-24 du Code de commerce institue un mécanisme de déclaration de créance « pour compte du créancier » par le débiteur lui-même. Le créancier devra cependant « ratifier » la déclaration de créance au plus tard au moment où le juge commissaire statuera sur l'admission de sa créance. Attention toutefois, si le débiteur ne précise pas un certain nombre d'éléments, la créance ne pourra être présumée avoir été déclarée et sera rejetée. On ne peut que conseiller au créancier de procéder lui-même à la déclaration de sa créance dans le délai précité.

## Existe-t-il un moyen de corriger cette défaillance ?

Oui, le créancier retardataire peut déposer au greffe du tribunal une requête en relevé de forclusion au visa de l'article L.622-26 du Code de commerce dans les six mois à compter de la publication au BODACC de l'ouverture de la procédure collective.

Il va ainsi saisir le juge-commissaire et devoir démontrer, soit que sa défaillance n'est pas due à son fait, hypothèse difficile à démontrer en pratique, soit que le débiteur avait omis de mentionner sa créance sur la liste qu'il a remis à l'ouverture de la procédure. Dans ce deuxième cas, le relevé de forclusion est « automatique ». En effet, il n'est plus nécessaire de démontrer que le débiteur a omis volontairement la créance de la liste, exigence supprimée par l'ordonnance du 12 mars 2014, mais surtout le

créancier n'a pas à démontrer que sa défaillance n'était pas due à son fait, car les deux causes de relevé de forclusion sont totalement distinctes.

La Cour de cassation, dans un arrêt en date du 16 juin 2021, précise que le créancier omis de liste établie par le débiteur et qui sollicite un relevé de forclusion, n'est pas tenu d'établir l'existence d'un lien de causalité entre cette omission et la tardiveté de sa déclaration de créance (Cass. Com. 16 juin 2021, n°19-17.186).

## Une fois que le créancier aura été relevé de la forclusion, est-il certain d'être payé ?

Hélas non, des étapes doivent encore être franchies pour espérer un paiement.

Le créancier devra tout d'abord déclarer sa créance, l'ordonnance du juge-commissaire ne faisant que l'autoriser à le faire. La créance régulièrement déclarée pourra encore faire l'objet d'une contestation par le débiteur et/ou le mandataire judiciaire. Si la créance est ensuite admise par le juge-commissaire, son paiement et les modalités de celui-ci dépendront de l'issue de la procédure collective.

## Contact :

- 40, rue de Courcelles 75008 Paris
- 01 44 82 43 00
- [contact@racine.eu](mailto:contact@racine.eu)
- <https://www.linkedin.com/company/56680>
- [https://twitter.com/racine\\_avocats](https://twitter.com/racine_avocats)
- [www.racine.eu](http://www.racine.eu)

# WEIL & ASSOCIÉS PARIS

Eric Weil, associé fondateur du Cabinet WEIL & Associés, est admis depuis 26 ans au barreau de Paris (1996). Il est également admis aux barreaux de New York (2002) et Berlin (1997). Le Cabinet repose sur 4 associés et compte 12 avocats. Outre une maîtrise en droit français, Eric est titulaire d'un LL.M de l'Université Humboldt de Berlin et d'un LL.M de la « Duke Law School », USA.



Eric est plus particulièrement engagé dans les domaines du contentieux complexe et de l'arbitrage international. Eric a traité avec succès d'importants contentieux relatifs à la concurrence déloyale, la responsabilité des produits défectueux, la criminalité en col blanc au sein de l'entreprise. Eric a également représenté d'importants clients dans des contentieux relatifs aux cessions de sociétés ou à des alliances stratégiques.

La réorganisation et l'accompagnement social des restructurations (négociation avec les élus et délégués syndicaux pour d'importants groupes étrangers, notamment pour des fermetures de sites, des restructurations ou des rachats par le management en place), les fusions et acquisitions d'entreprise, notamment pour des groupes et fonds d'investissement allemands, américains ou asiatiques désirant renforcer ou alléger leur présence en France, sont les autres domaines de compétences pratiqués par Eric au cours des 25 dernières années de sa carrière.

Eric appartient à une poignée de juristes admis à exercer le métier d'avocat dans trois pays différents (France, Allemagne, et l'Etat de New York, USA) et travail quotidiennement dans ces trois langues.

**Eric Weil**

**[eweil@weil-paris.fr](mailto:eweil@weil-paris.fr)**  
**[www.weil-paris.fr](http://www.weil-paris.fr)**

# « Notre ambition est de mettre le droit et ses outils au service de la stratégie économique de nos clients »



**Éric Weil**, Avocat à la Cour de Paris, Berlin et New York

Créé en 1974, Weil & Associés accompagne les entreprises sur l'ensemble de leurs problématiques juridiques. **Éric Weil, Avocat à la Cour de Paris, Berlin et New York au sein du cabinet Weil & Associés**, répond à nos questions en revenant, par ailleurs, sur les sujets qui mobilisent le cabinet en cette période de crise économique et sanitaire.

## Quelles sont les expertises du cabinet ?

Historiquement, le cabinet accompagnait exclusivement des entreprises allemandes qui faisaient de l'export en France ou qui envisageaient de s'y implanter. Depuis le cabinet a évolué et couvre aujourd'hui l'ensemble du spectre du droit des affaires à destination de toutes les entreprises.

Nous avons ainsi une importante activité en droit social, droit pénal des affaires, droit des sociétés et en M&A. Nous avons aussi un important département dédié au contentieux. En parallèle, nous avons une activité très spécialisée en matière de brevets et de marques portée par un associé dédié au contentieux et au conseil dans ce domaine. Au sein de l'équipe, nous avons plusieurs avocats inscrits au barreau de New York ou en Allemagne. Cela nous permet d'avoir une compréhension fine des besoins juridiques de nos clients internationaux et de mieux cerner ce qu'il est possible ou non de faire au regard du droit français et de leur stratégie globale.

## La crise actuelle entraîne des restructurations, mais offre aussi des opportunités en termes de M&A. Qu'avez-vous pu observer à ce niveau ?

Beaucoup d'entreprises se séparent d'activités qui ne sont pas centrées sur leur cœur de métiers. La crise a, en effet, été propice

à de nombreuses cessions d'activité annexes et connexes. Dans ce cadre, les entreprises peuvent conserver le contrôle des entités puis les mettre en vente, ou les céder directement. Pour ces opérations de M&A, nous intervenons essentiellement au niveau de la réflexion stratégique. Côté vendeur, cela passe par des dues diligences vendeurs pour identifier les zones de risques sur lesquelles porteront ensuite l'ensemble des négociations. Côté acquéreur, nous réalisons le travail classique de revue de data room qui intervient après les négociations de contrats. Dans le domaine du droit social, nous avons pu observer une très forte activité de restructuration. Si pour certaines entreprises, la restructuration est inévitable à cause de l'impact de la crise sur leur activité, pour d'autres, il peut s'agir d'un choix opportuniste pour initier un changement.

Au niveau du cabinet, nous avons aussi pu constater que nos clients sont restés assez actifs durant cette période. Cette crise leur a permis de prendre des décisions sur des dossiers en attente. Et en 2021, nous assistons à la mise en œuvre de ces stratégies décidées en 2020.

## Autour de quels autres besoins les entreprises se tournent-elles vers votre cabinet ?

Au-delà des contentieux post-acquisition

ou cession, nous sommes particulièrement sollicités sur des sujets qui relèvent du droit social : fermeture de sites industriels, réduction d'effectifs, fonds sociaux... Nous pouvons aussi intervenir sur du contentieux à la suite d'un PSE d'envergure qui peut notamment impliquer des dizaines, voire des centaines de salariés qui contestent leur licenciement.

## Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Nos équipes sont très pragmatiques et ne perdent pas de vue l'objectif économique poursuivi par nos clients. En effet, notre ambition est de mettre le droit et ses outils au service de la stratégie économique de nos clients.

### Contact :

- 26, avenue de la grande Armée  
75017 Paris
- +33144159898
- eweil@weil-paris.fr
- weil-paris.fr



# Des conseils entrepreneurs engagés et des clients qui réussissent



**Denis Simon et Frédéric Plottin,**

Associés

**Denis Simon et Frédéric Plottin sont associés au sein du cabinet Ydès.** Respectivement représentants des départements sujets corporate et fiscaux, ils nous présentent Ydès et nous en disent plus sur la relation partenariale que le cabinet construit avec ses clients, un vecteur de différenciation fort en temps de crise.

## **Pouvez-vous nous présenter Ydès et ses principales expertises ?**

Nous sommes spécialisés en droit des affaires. Nous couvrons tous les sujets et matières qui se rapportent au droit des affaires. Créé en 1945, le cabinet s'est développé au fil de la consolidation de plusieurs cabinets tout en conservant une vision commune et une cohésion. Nous poursuivons aujourd'hui notre développement afin d'étendre et de consolider notre réseau en intégrant des cabinets qui partagent nos valeurs et des compétences qui nous démarquent de nos confrères.

Ydès regroupe plus de 100 personnes et près de 25 associés. Il fait partie des plus importants cabinets de la région AURA. Historiquement implanté à Lyon, Ydès dispose aussi de bureaux à Paris, Avignon et Bourg-en-Bresse. Nous accompagnons des clients de toutes tailles mais plus particulièrement des ETI et des grands groupes français et internationaux.

Au quotidien, nos avocats prennent en charge et interviennent transversalement dans la gestion des dossiers de manière totalement transparente pour nos clients. Nous privilégions la flexibilité et l'agilité de nos équipes qui travaillent en collaboration et en très forte proximité avec nos clients.

Elles se démarquent aussi par leur capacité à mobiliser très vite les expertises et compétences nécessaires pour répondre aux besoins et attentes de nos clients.

Nous nous positionnons comme des entrepreneurs. Des « business-partners » qui accompagnent leurs clients dans une démarche partenariale. Nous engageons notre nom et notre signature.

## **En cette période marquée par une crise qui se poursuit et une relance qui reste timide, quelles sont les problématiques d'ordre fiscal et corporate autour desquelles vous êtes sollicités ?**

Après une phase d'adaptation avec la mise en place du télétravail, nous avons été fortement sollicités par nos clients.

Sur le plan fiscal, alors que l'activité opérationnelle a été largement ralentie, la crise a été l'occasion pour les dirigeants et chefs d'entreprises de réfléchir à la question de la transmission de leur entreprise et l'anticipation de leur succession avec des outils innovants. Aujourd'hui, nous avons dans notre département fiscal entamé une démarche d'anticipation et préparation des contrôles des administrations avec une « compliance check ».

En début de crise, les dirigeants ont été amenés à prendre des décisions dans l'ur-

gence : soutien d'une entité, abandon de créances, aides d'urgence à des filiales ... des opérations essentielles et nécessaires pour garantir la pérennité de leur groupe, qui doivent maintenant être validées et documentées.

Au Corporate, nous avons travaillé sur l'anticipation des restructurations et des prises de contrôle pour optimiser des éventuelles opérations de M&A sur un marché porteur d'opportunités pour des entreprises qui cherchent à acquérir de nouveaux métiers et compétences ou à développer leurs parts de marché. Durant cette période, nous avons également observé un véritable engouement des entreprises étrangères, notamment anglo-saxonnes, pour la France. Ce phénomène s'explique en partie par le Brexit avec des entreprises anglaises qui cherchent ainsi à sécuriser leurs positions sur le marché européen. En concurrence avec les Pays-Bas, l'Allemagne et la Belgique, la France représente pour ces entreprises une alternative valide : un marché de taille significative, un environnement favorable aux investissements étrangers et... un taux d'imposition des entreprises marginal à 25 % qui se rapproche du taux « d'appel » irlandais, et donc moins répulsif pour des investisseurs ! À cela s'ajoute aussi une

hausse des investissements américains et australiens qui « font leur marché » en France.

### **Dans ce contexte incertain, comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?**

La proximité, l'engagement et la fidélité ! Au-delà de l'accompagnement classique que nous proposons aux dirigeants et chefs d'entreprises, nous les aidons également dans leur processus de décision, un engagement fortement apprécié par nos clients en cette période de crise ! Au-delà des recommandations ou des analyses pour

guider leur choix, en tant que partenaires de nos clients, nous partageons avec eux nos positions et notre stratégie juridique et fiscale comme une composante de leur choix et décisions.

### **Quels sont les sujets qui vous nécessitent une attention particulière des entreprises sur le second semestre de l'année ?**

Les questions d'ordre financier. Notamment la trésorerie et le besoin en fonds de roulement qui restent les principaux enjeux pour les entreprises, car ils sont déterminants pour la reprise et le redé-

marrage de l'activité. En parallèle, nous invitons nos clients à réaliser une analyse fine de leur positionnement concurrentiel pour anticiper des restructurations éventuelles. Il est aussi essentiel de définir ses fournisseurs pour garantir la pérennité et sécuriser les circuits d'approvisionnement et de distribution pour s'adapter, mais toujours dans l'anticipation.

The logo for YDÈS, featuring the letters 'YDÈS' in a stylized, purple, serif font. The 'Y' and 'D' are connected, and the 'È' has a small accent mark above it.

## **Bien plus que du droit**

### **Ydes, Partenaire de votre réussite !**

Avocats, nous agissons en entrepreneurs engagés à vos côtés dans vos projets et votre développement. En conseil comme en contentieux, nous mobilisons les meilleures expertises, au service de start-ups, PME, ETI, grands groupes et particuliers pour les accompagner et les guider dans la définition de leurs stratégies, défendre leurs intérêts, avec agilité, inventivité, pragmatisme et transparence.

### **Nos actions**

Nos avocats couvrent tous les domaines du droit des affaires et de la fiscalité.

Nos équipes sont bilingues (Anglais, Espagnol, Italien, Allemand) et nous vous assistons dans vos projets à l'international (avec l'appui de nos réseaux internationaux).

Nous sommes transparents dans l'élaboration de nos offres et nous souhaitons vous apporter un service de qualité.

Nous apportons les meilleures réponses à vos problématiques tout au long du cycle de vie de l'entreprise.

### **Bien plus que du droit**

Près de 70 avocats et juristes

13 domaines d'expertises

Plus de 70 ans d'expérience

Nous sommes le « business partner » de notre client !

Nous adaptons notre discours avec pragmatisme en vous soufflant les bonnes idées.

Ensemble, nous dessinons les axes de votre projet en établissant une réelle relation de confiance !

### **Informations générales**

Ydès : 4 sites en France : Lyon (siège social), Paris, Avignon, Bourg-en-Bresse

contact@ydes.com

www.ydes.com

# « Notre taille est humaine, notre écoute spécifique »



**Mauricia Courrégé, Aurélie Girault et Simon Foreman, associés de Courrégé Foreman,** nous présentent leur cabinet à taille humaine, reconnu dans les domaines du droit pénal et commercial pour ses prestations de qualité et sa haute technicité.

**Mauricia Courrégé, Aurélie Girault et Simon Foreman,** Associés

## **Courrégé Foreman dispose d'une belle reconnaissance dans les domaines du droit pénal et commercial. Quelles sont vos spécificités ?**

Nous sommes un cabinet dit « de niche » dont les associés fondateurs ont plus de 30 ans d'expérience en contentieux. Nous sommes principalement les partenaires des juristes d'entreprises. Nous formons avec eux une vraie équipe de travail. Notre taille humaine nous permet d'offrir à nos clients une écoute adaptée et spécifique et une implication directe dans leurs dossiers.

## **Vous accompagnez les entreprises notamment sur leur responsabilité civile et pénale pour leurs produits défectueux. Qu'est-ce que cela implique ?**

Dans le cadre d'un dommage causé par un produit défectueux, et spécialement lorsqu'il y a des victimes, la responsabilité de l'entreprise peut être recherchée à la fois sur le terrain civil et par des poursuites pénales. Notre expertise transversale et notre habitude des procédures tant civiles, commerciales que pénales, nous permet d'appréhender ces problématiques sous ces deux angles. Même lorsque le risque pénal ne se réalise pas, il peut être nécessaire d'en avoir une bonne maîtrise pour le maintenir à distance et ne pas s'exposer involontairement. Mais notre accompagnement des

entreprises est aussi bien plus large. Nous assistons régulièrement nos clients dans le cadre de diverses problématiques de négociations (souvent pré-contentieuses) avec leurs fournisseurs ou leurs clients, de responsabilité contractuelle, de vices cachés ou encore de rupture des relations commerciales, mais aussi sur le terrain réputationnel lorsque survient une crise médiatique par exemple.

## **Comment les accompagnez-vous concrètement ?**

Nous travaillons main dans la main avec les juristes d'entreprise pour former des équipes en fonction de la nature des problèmes rencontrés, par exemple avec les directions achats, commerciale, technique. Une de nos vraies spécificités est notre goût pour la technique : nous collaborons beaucoup avec les ingénieurs qui détiennent souvent les réponses alors qu'ils sont, par formation, les plus mal préparés à la confrontation au monde judiciaire.

## **En parallèle, vous accompagnez également vos clients dans la protection du secret des affaires, une loi peu connue qui protège les informations sensibles des entreprises. Qu'en est-il ?**

Il s'agit d'une loi de 2018 qui répond à un besoin fortement exprimé dans les entreprises. Que ce soit pendant un procès,

ou parfois même avant (avec les procédures probatoires offertes par le code de procédure civile) les parties peuvent exiger de leur contradicteur la remise de preuves, au prétexte du litige, alors que les documents concernés peuvent renfermer des informations confidentielles (industrielles, commerciales ou financières par exemple). La loi permet désormais de refuser cette communication au nom du secret des affaires, sous le contrôle du juge qui vérifie, si besoin en dehors de tout contradictoire, si telle pièce est réellement indispensable à la solution du procès. Ce sont des sujets que nous maîtrisons, même quand le litige a une dimension internationale et qu'il faut mettre en œuvre les mécanismes de coopération judiciaire qui permettent de résister aux fameuses « fishing expeditions » que permettent parfois les procédures de type discovery. Nous nous voyons vraiment comme un trait d'union entre ces différents univers !

## **Contact :**

- 3, avenue Victor Hugo 75116 Paris
- 01 85 08 02 40
- fax : 01 85 08 02 41
- [avocats@courrege-foreman.com](mailto:avocats@courrege-foreman.com)
- [www.courrege-foreman.com](http://www.courrege-foreman.com)

**COURRÉGÉ FOREMAN**



FORMATION

 AUGMENTEZ-VOUS #1

DEVENEZ

# Avocat mandataire sportif

100%  
GRATUIT

AVOCATS, AUGMENTEZ-VOUS

**Augmentez votre pratique, votre clientèle  
et votre chiffre d'affaires.**

**Devenez un expert de l'accompagnement  
juridique des professions du sport.**

Une Bourse privée d'Augmentation  
100 % gratuit pour 100 avocats, avec Capfinances \*

\* Sous réserve d'éligibilité à la bourse. Sélection sur dossier.

 Capfinances.



INFORMATION ET CANDIDATURE

par email à **Jérôme Frizzera-Mogli** :  
[jerome.frizzera-mogli@edhec.edu](mailto:jerome.frizzera-mogli@edhec.edu)

Date limite de candidature : **21 JUIN 2021**

**All.** Augmented  
Law,  
Lawyer &  
Legal Transformation

 Audoubert Séverine  
Avocat International - Paris

 BS LAW CABINET D'AVOCATS  
LAW FIRM

Fondé en 1992, **Simon Associés** est un Cabinet d'avocats d'affaires, regroupant actuellement près d'une centaine de professionnels, avocats, professeurs, juristes et conseils, ayant des bureaux intégrés à Paris, Lille, Montpellier, Nantes, Lyon et Pékin. L'activité du cabinet se développe aussi autour de **Simon Avocats**, réseau dédié en région de cabinets d'avocats indépendants qui comprend aujourd'hui des équipes à Aix-en-Provence, Bordeaux, Clermont-Ferrand, Le Havre, Marseille, Metz, Nancy, Nice et Rouen.



Le Cabinet bénéficie de liens solides dans les principales régions du Monde, tissés au moyen d'alliances stratégiques, conclues sous la forme de conventions transnationales avec des cabinets d'avocats reconnus dans chaque pays.

## DOMAINES D'INTERVENTION :

- Société, Finance & Cession-Acquisition
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Start-up & Innovation
- Compliance
- Social & Ressources humaines
- Fiscalité
- Assurance & Risques industriels
- Droit pénal de l'entreprise & Intelligence économique
- Santé et Sciences de la vie

