

N°37

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

Septembre 2020

Covid-19 15

Les juristes d'entreprise en mode proactif



Interview 06
Thierry Breton
commissaire
européen au
Marché intérieur



Interview 08
Hélène Fontaine
présidente de la
Conférence des
bâtonniers



Presta 42
La signature
électronique,
le *must have* de
la rentrée ?

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS



PROPOSE UN ACCOMPAGNEMENT
DIGITAL ET HUMAIN

DÉPOSEZ VOS ANNONCES
ET VOS FORMALITÉS EN LIGNE

WWW.JSS.FR

ET ON S'OCCUPE
DU RESTE



Annonces légales

- Publication sur notre SPEL en ligne ou dans la version imprimée du JSS pour les départements 75,78,91,92,93,94 et 95
- Publication sur toute la France (réseau de journaux confrères)
 - Vérification des mentions obligatoires
 - Devis en ligne
 - Rédaction de tous types d'annonces légales
 - Transmission au BALO et au BODACC



Formalités dématérialisées

- Formaliste attitrée, conseil et suivi personnalisés
- Traitement des formalités simples ou multiples
- Obtention rapide des Kbis pdf valeur probante
- Intervention auprès des CFE, RCS, RM, TP, INPI...
- Traductions, légalisations, apostilles...



01 47 03 10 10
www.jss.fr



8, rue Saint Augustin
75002 Paris



Domiciliation

- Une adresse en plein cœur de Paris
- Un loyer mensuel avec plusieurs options de renvoi du courrier
- Possibilité d'un contrat en français et en anglais
- Location de salle de réunion



Interview 06
de Thierry Breton



Tierce conciliation 15



Dossier télétravail 29



Dossier contentieux et Covid-19 14

05 **édito**

Juristes d'entreprise, acteurs d'un droit vivant

06 **interview**

« Objectif : donner les clés aux entreprises pour s'adapter aux enjeux de demain »

08 « Legal privilege, une question sensible à étudier »

10 **portrait**

François Lhospitalier, un juriste tout terrain

12 **nominations**

dossier

14 Covid-19 & le risque de contentieux

15 Une solution amiable et gratuite pour éviter les contentieux !

16 La force majeure à l'épreuve Covid-19

21 Covid-19 & risque pénal : une période révélatrice des enjeux de la prévention

24 Covid-19 : premier bilan des contentieux et des litiges commerciaux

dossier

29 Le télétravail, nouvel eldorado des entreprises et des salariés ?

30 Télétravail & cie : quelles leçons tirer du confinement ?

34 Télétravailler dans de bonnes conditions

35 Les inévitables questions juridiques

36 **mode d'emploi**

Se réunir à distance avec succès

38 **digit@**

Vers une culture d'agilité des équipes juridiques

40 **droit management et stratégies**

Cession du droit à agir en justice : incongruité ou opportunité ?

42 **presta**

La signature électronique, le must have de la rentrée ?

en région

44 AFJE en région : un dynamisme et une motivation sans faille

46 Entreprise & photos : entre droits d'auteur et droit à l'image

47 La sous-traitance industrielle en Midi-Pyrénées

48 Juriste unique : un défi à relever

49 **international**

Covid-19 : feedbacks across Europe

50, 51 et 54 **actus**

52-53 **agenda AFJE**



N° 37 – Septembre 2020
9^e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

Un encart jeté DALLOZ dans ce numéro.

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise Association Loi 1901
5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org

Directeur de la publication : Marc Mossé

Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet

Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis

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

Conception éditoriale : Wordsmith

Ont collaboré à ce numéro : Kévin Appointaire,

Antoine de La Chapelle, Gauthier de La Revelière, Xavier Delpuch, William Feugère, Jérôme Frizzera-Mogli, Carine Guicheteau, Charlotte Le Grix de La Salle, Antoine Masson, Justine Prévost, Christophe Roquilly, Sophie Rousseau, Amandine Vautier, Joseph Vogel, Louis Vogel.

Chefs de publicité : Isabelle de la Redonda :

i.redonda@revue-afje.fr – 01 53 36 20 42

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

AFJE

FORMATION

LA FORMATION PAR ET POUR LES JURISTES D'ENTREPRISE

10^e ÉDITION

CAMPUS AFJE

25, 26 & 27
NOVEMBRE
2020

100% DIGITAL

3 jours de formation à distance pour les Directions Juridiques

Inscription & information : www.afje.org ou formation@afje.org

Avec le soutien de



“ Juristes d'entreprise acteurs d'un droit vivant ”



Depuis plusieurs mois maintenant, les juristes font preuve d'une réactivité et d'une agilité extraordinaires pour répondre à une crise soudaine et inédite par sa nature et son ampleur. Les juristes d'entreprise ont une nouvelle fois démontré qu'ils sont des acteurs clés de la continuité, voire de la sauvegarde des entreprises, et les conseils privilégiés des dirigeants et des clients internes. Au sein de Paris Place du Droit, nous avons contribué à créer la plateforme des tiers-conciliateurs pour faciliter la résolution de difficultés nées de la crise du Covid-19. Vous avez été nombreux à répondre présent. Merci à vous toutes et tous !

Les juristes ont manifesté leur esprit de solidarité.

L'AFJE s'est mobilisée à vos côtés partout en France. Un grand merci à nos délégations régionales d'avoir été au premier rang de ce bel effort commun. Échanges de bonnes pratiques sur LinkedIn, formations organisées en ligne en un temps record, appuis aux adhérents, moments de convivialité à distance... Notre association s'est mobilisée sur tous les fronts. Continuons avec le CAMPUS AFJE comme rendez-vous immédiat. Cet événement créé pour renforcer le rôle des juristes, leurs compétences et donc leur employabilité, est plus indispensable que jamais.

Dans un environnement encore incertain, la 10^e édition du CAMPUS AFJE s'adapte aux circonstances, se renouvelle et est entièrement numérisée ! Flexible, interactif, personnalisable et accessible à toutes et tous, le CAMPUS AFJE sera LE moment privilégié de formation et de networking dans les meilleures conditions de confort et de sécurité.

Une telle crise sanitaire et économique provoque des transformations. Des défis se dressent, inévitablement.

Des opportunités se dessinent, montrant l'importance du droit. Notre profession peut ainsi s'affirmer encore plus fortement. C'est le moment de faire avancer le principe de confidentialité de nos avis à la suite du rapport de Raphaël Gauvain, toujours d'actualité. Le dialogue avec les organisations d'avocats continue pour faire avancer la cause commune de la filière juridique. La présence d'Hélène Fontaine, présidente de la Conférence des bâtonniers, dans ses pages l'indique. Le droit est un outil stratégique, un moyen de compétitivité en France comme en Europe. Nous sommes fiers, à cet égard, que Thierry Breton, Commissaire européen au marché intérieur, ait accepté de s'adresser directement aux juristes d'entreprise dans le JEM. C'est une reconnaissance supplémentaire de notre profession.

Nous avons écrit immédiatement au garde des Sceaux, Éric Dupont-Moretti, dès après sa nomination pour attirer son attention sur la place du droit comme enjeu majeur. Nous sommes convaincus que le nouveau ministre de la Justice appréciera l'importance, voire l'urgence, de promouvoir le droit tel un outil au cœur de la société. Nous le pratiquons au quotidien dans la vie de l'entreprise et celle-ci est appelée à assumer une responsabilité sociale de plus en plus forte. Nous, juristes, sommes les acteurs d'un droit vivant.

Le temps du droit est venu et celui des juristes avec ! █

Marc Mossé,
président de l'AFJE

“

Objectif : donner les clés aux entreprises pour s'adapter aux enjeux de demain ”

Entretien avec Thierry Breton, Commissaire européen au Marché intérieur depuis 2019. Il est en charge de l'industrie, des services, du numérique, de la défense et de l'espace, ainsi que du tourisme et de l'audiovisuel.

PAR CORALIE TSATSANIS

L'Union Européenne a été, dans un 1^{er} temps, plutôt critiquée pour sa réaction jugée insuffisante face à la crise. Comment percevez-vous une telle critique ?

La réponse à la crise devait être européenne et solidaire. L'UE a apporté une première réponse rapide et forte, avec l'injection de liquidité par la BCE, la relaxation des règles du pacte de stabilité, l'ouverture aux aides d'États, et la proposition de soutien aux mécanismes de chômage partiel (SURE) de 100 Mds€.

Nous abordons à présent la phase de la reconstruction. Le 27 mai dernier, la Commission a proposé le plan de relance "Next Generation EU" puis, le 21 juillet, les chefs d'État et de gouvernement se sont entendus au Conseil Européen sur la taille de ce plan et le futur budget pluriannuel de l'UE. De par sa taille – 750 Mds€ – et son architecture, ce plan est aussi ambitieux qu'historique. Le budget est désormais sur la table du colégislateur, le Parlement européen.

L'Europe s'est hissée à hauteur de l'enjeu tant par sa vitesse d'exécution que par l'ampleur des moyens alloués. Cette critique est injustifiée à bien des égards ; et pour remédier à cette perception, je ne vois que deux solutions : continuer à démontrer l'efficacité de l'action européenne, avec des résultats tangibles, et communiquer aux citoyens européens le sens de notre action. Dans les deux cas, je m'y attèle chaque jour.

Le plan de relance de la Commission apparaît comme un pas important vers une logique moins strictement orthodoxe en termes de politique budgétaire et monétaire. Comment y parvenir sans pour autant grever les générations futures d'une dette abyssale ?

Il s'agit d'un effort extraordinaire et historique. Historique de par l'ampleur des montants et parce que la Commission émettra une dette sur les marchés financiers, qu'elle remboursera sur 30 ans en bénéficiant de son rating triple A. La Commission, et non plus les États. Il s'agit donc bien d'une réponse inédite et ponctuelle à la crise, et dont la nature même peut changer le cours de notre histoire commune. Comme je l'ai souvent dit, cette dette a vocation à être remboursée. Nous devons ainsi proposer collectivement des solutions à cette fin qui permettent de répondre à nos intérêts et nos priorités politiques en matière d'écologie et de numérique. La Commission a présenté une nouvelle ressource propre fondée sur les déchets plastiques non recyclés et réfléchit à des propositions sur une redevance numérique, un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'UE, etc.

Quelles sont les conditions politiques et institutionnelles d'une solidarité européenne durable et réduire cette impression de fracture entre États membres ?

Le choc économique qu'ont subi les États membres est par définition un choc symétrique. Et aucun État ne dispose du premier euro disponible pour faire face seul à un tel bouleversement économique. La solidarité est donc la précondition de notre relance. Quant à cette soi-disant fracture, il convient de regarder au-delà d'un prisme uniquement budgétaire, car la construction européenne repose sur une solidarité aux multiples facettes. Prenons par exemple la défense : les cinq États du Sud (Espagne, Portugal, France, Italie, Grèce) protégeant notamment notre frontière méridionale ont dépensé, depuis la création de l'euro, l'équivalent de 32 % de leur PIB agrégé (rapporté à 2019). Par comparaison, la contribution des quatre États dits "frugaux" a été quant à elle inférieure à 20 %. On le voit bien, l'exercice de la solidarité est et doit rester multiforme au sein de l'UE.

Quel sens concret donner au concept de souveraineté économique, technologique, stratégique et écologique de l'Europe ?

La crise du Covid-19 a souligné certaines dépendances de notre économie vis-à-vis de pays tiers. Il nous faut palier ces fragilités en accroissant notre autonomie stratégique et en défendant les intérêts européens dans des domaines clés, allant de la production de certains principes actifs nécessaires à la fabrication de médicaments jusqu'à la préservation de chaînes de valeur stratégiques,

notamment pour les technologies clés. Très concrètement, les plans de relance nationaux permettront aux États membres de mobiliser des investissements dans des secteurs stratégiques afin de renforcer notre résilience dans des chaînes de valeur comme l'IA, les ordinateurs à haute performance ou l'Internet des objets. La souveraineté européenne n'est pas synonyme d'isolation ou de fin de la mondialisation ; elle est portée par une volonté renouvelée de l'Europe : celle de protéger avec force ses intérêts dans un monde ouvert.

Peut-on encore imaginer une Europe puissance ? Comment faire émerger des champions européens face aux GAFA ou aux BATIX ?

L'Europe puissance est une réalité que nous construisons chaque jour. Elle présuppose la fin de l'Europe naïve. En parallèle d'investissements dans nos secteurs stratégiques, nous devons nous assurer que les règles du jeu soient équitables pour nos entreprises qui font face à une compétition internationale, au sein même d'un marché intérieur ouvert. C'est le sens des réflexions que nous lançons avec le livre blanc sur les subventions étrangères, car certaines entreprises bénéficient indument du soutien de pays tiers, y compris dans le cas d'appels d'offre publics, quand les nôtres sont limitées par le cadre des aides d'État.

Il s'agit également d'assurer que le marché intérieur soit un espace où l'émergence et la croissance de nouveaux acteurs est une réalité plus qu'une possibilité. C'est pour cela que le futur Digital Services Act présentera des règles ex ante qui s'adresseront aux acteurs structurants, notamment les plateformes dites "gatekeepers", qui évoluent au sein de notre marché unique du numérique.

La plupart des entreprises et des citoyens européens perçoivent l'Europe au travers de sa fonction de réglementation. Certains voient même l'Europe comme préférant réguler plutôt qu'innover. Comment changer cette perception ?

L'Europe s'est construite par le droit, mais elle sait s'adapter aux impératifs du monde contemporain, qui requière parfois une gouvernance plus souple. À



Thierry Breton,
Commissaire européen au Marché intérieur depuis 2019

titre d'exemple, au plus fort de la crise, les infrastructures d'Internet ont dû faire face à un accroissement drastique du télétravail, de l'école en ligne ou du visionnage de contenu en streaming. Afin de prévenir une éventuelle saturation des réseaux, j'ai appelé les p-dg de Netflix et de Google, Reed Hastings et Sundar Pichai, afin que Netflix et YouTube réduisent leur consommation de bande passante, par exemple en passant de la haute définition à la définition standard. Sans régulation, cette forme de gouvernance fluide a permis de soulager les infrastructures tout en assurant un service de qualité pour les consommateurs.

L'Europe est un leader en matière d'innovation à bien des égards. À travers le marché intérieur et avec la nouvelle stratégie industrielle de l'Europe, nous donnons à nos entreprises les clés pour trouver les solutions aux enjeux de demain. Cela peut prendre la forme de systèmes de gouvernance nouveaux, portés par la notion d'écosystèmes industriels et rassemblant autour d'une même volonté tous les acteurs d'une chaîne de valeur, des PME aux grandes entreprises ou aux centres de recherche. Et nous avons

d'ores et déjà des matérialisations très concrètes de cette gouvernance inclusive, au service de l'innovation. Je pense par exemple à l'Alliance pour l'hydrogène lancée il y a peu, ou l'Alliance pour les données industrielles et les clouds, que nous préparons. Ces regroupements stratégiques permettent de mettre en commun nos forces et atouts pour décupler les innovations dans le marché intérieur.

La confidentialité des avis des juristes d'entreprise apparaît comme une nécessité pour doter nos entreprises de l'égalité des armes dans les procédures judiciaires internationales. C'est une conclusion forte du rapport du député Raphaël Gauvain. Quelle est votre position sur ce point ?

Sans me prononcer spécifiquement sur le sujet, le contexte d'une compétition internationale accrue exige de l'Europe une certaine stabilité juridique et une volonté de protéger ses entreprises. C'est l'une des conditions préalables permettant à notre Union de faire valoir ses intérêts et de défendre ses valeurs sur la scène mondiale. ■

“

Legal privilege, une question sensible à étudier ”

La première femme bâtonnier du barreau de Lille est dorénavant présidente de la Conférence des bâtonniers. Depuis le 1^{er} janvier 2020 et pour deux ans, Hélène Fontaine entend poursuivre son engagement au service de ses confrères. Retour sur ce début de mandat plutôt mouvementé et les chantiers à venir.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Quelles sont les missions de la conférence des bâtonniers ?

La Conférence représente les 163 barreaux de l'Hexagone et d'outre-mer, à l'exception du barreau parisien. Notre objectif est de fédérer et de défendre les intérêts des bâtonniers, des Ordres, des membres des conseils de l'ordre, tout en leur apportant des outils, des analyses et les formations nécessaires à l'exercice de leurs missions. La formation, notamment à la déontologie et aux aspects disciplinaires, revêt une importance particulière car elle est la clé pour préserver l'autorégulation des ordres. Des ordres forts sont nécessaires. Porter les valeurs déontologiques de la profession est l'une de nos raisons d'être. Notre institution plus que centenaire est basée sur l'ordinalité et sur la territorialité. Il est important de disposer d'ordres sur tout le territoire afin de garantir un accès à la justice pour tous.

Quid des bâtonniers ?

Les bâtonniers doivent représenter leur barreau. Ils doivent être à l'écoute de leurs confrères. Ils sont bien sûr les garants de la discipline, du respect des règles déontologiques, socle de notre profession, et de l'indépendances des ordres. Ce sont des femmes et des hommes ancrés dans leur temps, engagés dans la défense des avocats de leur barreau. Sur le pont dès les débuts de la crise, j'ai été frappée par leur ingéniosité et leur réactivité pour protéger notamment les intérêts économiques de leurs confrères.

Dans de plus en plus de barreaux, officie un binôme, bâtonnier et vice-bâtonnier : une organisation efficace pour faire face à la lourdeur de la tâche.

Quelles sont les priorités de votre mandat ?

Je souhaite placer mon mandat sous le signe de l'unité -entre le barreau de Paris, le CNB (conseil national des barreaux) et la Conférence des bâtonniers- avec deux priorités : donner encore plus de force à la Conférence des bâtonniers et développer la proximité avec les bâtonniers et les membres du conseil de l'ordre. Selon l'adage l'union fait la force, maintenir un front uni est indispensable pour espérer faire avancer certaines revendications comme, par exemple, la force exécutoire de l'acte d'avocat.

Malheureusement, les sujets d'inquiétude (problématique de la carte judiciaire, de l'aide juridictionnelle...) ne manquent pas et ce n'est pas le début de mon mandat qui démontrera le contraire.

En effet, deux dossiers m'ont successivement occupée et préoccupée. Tout d'abord, la réforme des retraites contre laquelle s'élèvent les avocats et qui a donné lieu à près de trois mois de grève aux quatre coins de la France. Si aujourd'hui ce projet de loi semble ne plus nous concerner (mais il faut rester très vigilant), la crise de la Covid-19 représente un nouveau foyer d'inquiétude.

La très grande baisse d'activité des juridictions a durement impacté l'activité

de nombreux avocats. L'ensemble de nos actions visent donc à minimiser les conséquences de cette crise et à protéger économiquement nos confrères. L'enjeu est de taille : selon un sondage mené au cœur du confinement par le CNB, près de trois avocats sur dix envisageaient de changer de métier, plus d'un avocat sur cinq pensait solliciter une mesure de protection (procédure de sauvegarde, redressement judiciaire...) et, enfin, 5,4 % projetaient de fermer définitivement leur cabinet. Nous avons notamment œuvré pour que les problématiques spécifiques des avocats soient mieux prises en compte dans les dispositifs proposés par le gouvernement.

La reprise ne s'annonce malheureusement pas facile pour autant. Les audiences sont reportées à des dates lointaines, parfois fin 2021. La rentrée sera déterminante et révélatrice de l'ampleur de la crise. Nous restons sur le qui-vive pour éviter une hécatombe.

Quels enseignements tirez-vous de cette crise ?

La crise a en particulier démontré l'impérieuse nécessité de la digitalisation, tant pour les entreprises, que les cabinets et la justice. En la matière, les tribunaux sont particulièrement à la traîne. Le chantier du numérique doit être une priorité. Mais, pas à n'importe quel prix. Il s'agit d'un sujet de réflexion global qui doit être mené par la Chancellerie mais aussi du côté des avocats. À l'image de la visio-audience qui donne actuellement lieu à des expérimentations

sur tout le territoire.

Du côté des avocats, le confinement a pu servir de déclic pour l'adoption de nouveaux comportements et outils, voire accélérer les usages et les pratiques. La visioconférence s'est notamment distinguée par ses aspects pratiques. Elle nous a permis de rester connectés et d'échanger de visu. Mais sur le long terme, elle montre ses limites. L'échange en face à face enrichit indéniablement la relation. Il n'a pas de prix.

Tout un panel d'outils est dorénavant à la disposition des avocats qui doivent en évaluer la pertinence. Je pense par exemple à la justice prédictive, aux outils qui peuvent apporter une aide à la décision en matière de stratégie en indiquant les probabilités de gagner ou perdre un procès.

Cette crise appelle indéniablement à la réflexion sur un certain nombre de sujets, sur notre façon d'exercer en cabinet ou en audience. Le champ à investiguer est vaste ! Mais, si le futur de l'avocat est résolument numérique, l'humain est et restera au cœur de son action et de son fonctionnement.

Un avocat vient d'être nommé ministre de la Justice. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Nous sommes fiers qu'un avocat ait été nommé garde des Sceaux. Il s'agit d'un signe fort pour notre profession, un signe d'apaisement. Avons-nous enfin été entendus ? Nous avons trop longtemps souffert d'un manque de soutien, d'un manque crucial de considération alors que les avocats sont des acteurs incontournables de la justice. Nous ferons part à notre garde des Sceaux dès notre première réunion de toutes nos attentes. Nous savons combien il s'est battu dans les prétoires. Nous attendons aujourd'hui qu'il se batte pour notre profession avec la même énergie.

L'an dernier, le député Raphaël Gauvain a remis au gouvernement un rapport intitulé "Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale". Quelle est votre position à cet égard ?

Nous ne contestons pas la fragilité des entreprises face à l'extra-territorialité de lois et aux sanctions internationales.



Hélène Fontaine,
présidente de la Conférence des bâtonniers

Nous avons d'ailleurs invité Raphaël Gauvain lors de notre assemblée générale, en novembre dernier, pour débattre du sujet. En revanche, nous ne sommes pas convaincus par le remède proposé, à savoir la création d'un statut d'avocat en entreprise qui n'est pas, selon nous, compatible avec l'indépendance de l'avocat. Le lien de subordination du contrat de travail ne peut garantir cette nécessaire indépendance. La

jurisprudence de la CJUE (cour de justice de l'Union européenne) est d'ailleurs constante à ce sujet.

Néanmoins, la question est posée. Il faut poursuivre et approfondir les réflexions pour voir comment protéger les entreprises et par là même les avis des juristes d'entreprise. Nous réfléchissons sur la question du *legal privilege*. Mais, le sujet est clivant et extrêmement sensible pour nombre d'avocats. ■

François Lhospitalier, un juriste tout terrain

François Lhospitalier occupe un poste qui fait rêver plus d'un juriste. Mais, ne croyez pas que le directeur juridique et conformité de la Fédération Française de Tennis soit aux premières loges pour suivre Roland-Garros. Bien au contraire ! Retour sur le parcours sans faute du nouveau vice-président de l'AFJE en charge de la communication.

PAR CARINE GUICHETEAU

Pour la plupart d'entre nous, Roland Garros évoque -au choix- un aviateur français, un stade de tennis en terre battue situé à l'Ouest de Paris, ou un tournoi du Grand Chelem. Dans de plus rares cas, c'est un marathon couru à l'allure d'un sprinter. François Lhospitalier fait partie de cette seconde catégorie.

En tant que directeur juridique et conformité au sein de la Fédération Française de Tennis (FFT), il vit les Internationaux de France en coulisse. L'activité de la FFT repose en grande partie sur le tournoi de Roland-Garros que toutes les équipes préparent très longtemps à l'avance. Pour François Lhospitalier et sa petite dizaine de collaborateurs, le job consiste avant tout à gérer les aspects juridiques des droits de diffusion télévisée dans 200 pays, du sponsoring, de la billetterie, de la logistique et de la sécurité du tournoi. Puis, vient le temps de l'effervescence du tournoi. « Cette période est plus fatigante qu'une opération de M&A, prend en exemple François Lhospitalier. C'est du sept jours sur sept pendant trois semaines, en étant sur le pont très tôt le matin et très tard le soir. Il faut être capable de parer à toutes les situations qui peuvent survenir lors du tournoi : gestion de crise, lutte contre l'*ambush marketing* de la part de certaines marques, revente illicite de billets, jours de pluie, multiples rendez-vous... Il n'y a pas de journée type ! » En parallèle, toutes les acteurs et prospects du tournoi se trouvent réunis : c'est donc l'occasion rêvée pour initier ou finaliser des négociations. « Une année, j'avais trois rendez-vous calés à l'heure

du déjeuner à des endroits différents du stade !, se remémore-t-il. J'ai donc pris l'entrée dans un restaurant, le plat principal dans un autre et le dessert dans un dernier. »

Cette année, crise sanitaire oblige, les Internationaux de France n'ont pas pu se tenir aux dates habituelles : le tournoi a été décalé à la fin du mois de septembre. « Ce report a entraîné des conséquences en chaîne : nous avons dû revoir, un à un, tous les contrats », relate le directeur juridique pour qui le confinement a été très studieux en ajoutant le soutien apporté aux clubs de tennis pendant la crise sanitaire. François Lhospitalier est dorénavant dans les starting-blocks, dans l'attente de la rentrée et du tournoi. « Je pourrais comparer Roland-Garros à un mariage : c'est un événement que l'on prépare durant toute une année qui, le moment arrivé, défile à la vitesse grand V et qui laisse un certain vide une fois terminé », analyse-t-il.

FÉRU DE SPORT ET DE RADIO

Mais, s'il n'entrevoit généralement que quelques échanges de balles sur les écrans disposés dans les salles de réunion, il aurait pu, dans une autre vie professionnelle, assister au tournoi dans une cabine radio. S'il n'avait pas embrassé une carrière juridique, il aurait pu en effet couvrir l'événement en tant que journaliste sportif. Ce métier combine deux de ses passions : le sport et le journalisme. Adolescent, il avait le potentiel pour devenir golfeur professionnel. Mais, il ne suit pas cette voie car, « à l'époque, il était difficile d'en vivre, signale François Lhospitalier qui

pratique aussi le football, le tennis et le ski alpin. J'aime également les médias, et la radio en particulier, pour son côté mystérieux allié à l'instantanéité du direct. » Il scrute chaque année les grilles de programme des grandes radios nationales pour en inventorier les évolutions.

Il entreprend donc des études de droit à Paris 2 Panthéon Assas dans le but d'intégrer Sciences Po puis une école de journalisme. Mais, contre toute attente ne venant pas d'une famille de juristes, il prend goût au droit et il poursuit son cursus, en passant par l'université de Montréal au Canada, jusqu'à son DESS en droit des affaires à l'université Paris Descartes. Sans pour autant que sa passion pour le journalisme ne soit totalement éclipsée... Si bien qu'en début de carrière, il mène une double vie. Pendant plusieurs mois, le jeune homme est juriste la semaine, et journaliste stagiaire chez Europe 1 au service des informations générales le week-end. Le rythme est éreintant, d'autant que le juriste enchaîne les déplacements à l'étranger. Mais, François Lhospitalier est comblé.

Pourtant, l'heure du choix finit par sonner. Le jeune homme décide alors de faire une croix sur le journalisme : « juriste d'entreprise me paraissait être un métier stable avec de vraies perspectives d'évolution, autrement dit plus en adéquation avec mes aspirations et ambitions professionnelles », confie-t-il. De son expérience journalistique, il conserve un excellent souvenir, des amis et des capacités rédactionnelles, de synthèse et de communication qui lui sont encore fort utiles aujourd'hui.

CHRONIQUE D'UNE ASCENSION RÉUSSIE

Sa carrière de juriste débute chez Microsoft Europe. Puis, il poursuit son stage chez Microsoft France. Il y met un terme après avoir décroché un CDI chez France Telecom. Durant quatre ans en tant que juriste droit des affaires au sein d'une division des réseaux internationaux de France Telecom, trois ans chez Wanadoo (la "positive generation" présidée par Olivier Sichel, où il fait la rencontre d'une certaine Stéphanie Fougou à qui il fera découvrir l'AFJE!) et deux ans chez Orange Business Services, il n'a cessé d'élargir son champ de compétences. « Par peur de me lasser, je n'ai jamais voulu me spécialiser, affirme-t-il. J'ai besoin de me nourrir de la diversité des sujets, de me confronter à des dossiers qui nécessitent une certaine gymnastique intellectuelle, d'être près du business et des opérationnels... »

Au fil du temps, François Lhospitalier souhaite ajouter une nouvelle corde à son arc en endossant un rôle managérial. Il prend alors la direction juridique de l'éditeur de logiciel Avanquest Software pour quatre années « dirigé par le regretté Bruno Vanryb ». François Lhospitalier se remémore : « je naviguais dans un environnement business connu mais j'ai dû me retrousser les manches pour appréhender rapidement les aspects juridiques du corporate coté. C'était également un challenge de m'adapter à un environnement plus restreint, plus autonome. Ce défi relevé me permettait d'envisager un poste dans n'importe quel type d'organisation.... Même dans une association ancrée dans un système fédéral avec une forte dimension politique, comme c'est le cas de la FFT. » Mais avant d'intégrer le monde du tennis, François Lhospitalier refait un crochet par le secteur des télécoms. Il rejoint Omea Telecom, propriétaire de l'opérateur Virgin Mobile, attiré par cette marque iconique et le challenge auquel elle est confrontée avec l'arrivée de Free sur le marché mobile. « J'ai par ailleurs toujours accordé une grande importance aux relations humaines et aux valeurs, souligne le directeur juridique. J'ai été embarqué par le tandem de dirigeants alors formé par Geoffroy Roux de Bézieux et Pascal Rialland. » Mais,



François Lhospitalier,
directeur juridique et conformité de la Fédération Française de Tennis

quelques années plus tard, au rachat de Virgin Mobile par Numericable, François Lhospitalier ne se reconnaît pas vraiment dans la nouvelle entité que forme le nouveau groupe SFR... Il se met à l'écoute du marché et, en février 2016, il rejoint la FFT.

AU SERVICE DES JURISTES D'ENTREPRISE

Malgré son agenda professionnel bien rempli, le directeur juridique, marié et père de trois enfants, continue d'être un membre actif l'AFJE. Là encore ce sont avant tout les aspects relationnels qui ont motivé son choix de rejoindre les rangs de l'association... il y a 20 ans déjà. « J'ai adhéré alors que j'étais encore un juriste junior pour le réseau et les échanges entre pairs, témoigne François

Lhospitalier. J'ai commencé par être un simple adhérent, en m'impliquant plus ou moins activement selon les périodes. » Il a ensuite endossé de nombreuses responsabilités au fil des ans. Il siège au conseil d'administration et entame son cinquième mandat consécutif. Il a également été responsable de la commission juristes juniors & confirmés, puis de celle dédiée au management et à l'organisation. En mars dernier, il s'est vu confier la vice-présidence en charge de la communication sur le métier et la fonction juridique en particulier, et l'AFJE en général. « Une mission passionnante, estime le directeur juridique. Notre belle profession reste encore trop peu reconnue et valorisée même si je mesure l'incroyable chemin parcouru sur les deux dernières décennies ! » ■

Wendy Kool-Foulon

est nommée directrice juridique de Verallia

Au poste de directrice juridique du groupe, Wendy Kool-Foulon rejoint le comité exécutif de la société.

De nationalité franco-néerlandaise et âgée de 46 ans, elle débute sa carrière en tant qu'avocat chez Landwell en 1997, avant de rejoindre Salans deux ans plus tard, puis IBM France en 2001 en tant que fiscaliste. Nommée responsable corporate fusions & acquisitions, elle intègre ensuite Geodis en 2008 au poste de responsable juridique de la division supply chain, puis Tarkett en 2012 en tant que directrice juridique des divisions EMEA, Asie-Pacifique et Amérique latine. Elle est ensuite nommée directrice juridique du groupe Tarkett en 2016.



François Graux

est promu secrétaire général adjoint d'Engie

Après un début de carrière comme avocat au sein du cabinet Stibbe Simont Monahan Duhot à Bruxelles en 1993, François Graux intègre Tractebel comme conseiller juridique en charge des opérations de production et de transport en Belgique, quatre ans plus tard. En 2000, il rejoint Tractebel Asie en Thaïlande comme directeur juridique responsable de la région Asie-Pacifique. De retour à Bruxelles trois ans après, il occupe le poste de directeur juridique du service juridique international de Suez Energy International. Les États-Unis, l'Amérique latine, l'Asie et le Moyen Orient sont alors de son ressort. En 2009, l'Europe (hors France) lui est confiée. Le directeur juridique poursuit sa carrière à Londres en 2011, au sein de Power plc, une filiale d'Engie. En 2013, il accède au poste de directeur juridique du groupe Engie, en région parisienne cette fois. Basé en France, le franco-belge était à la tête de la filière juridique qui emploie quelque 490 juristes à travers plus d'une quarantaine de pays.



Didier Israël

rejoint l'Unédic en qualité de directeur des affaires juridiques

Titulaire d'un double DEA en droit des relations économiques internationales et communautaires (Paris X, 1993) et en droit public et privé des affaires (Cergy-Pontoise, 1995), Didier Israël est également diplômé de l'École nationale du Trésor (1996) et d'un executive master manager dirigeant (ESCP, 2020).

Après avoir débuté comme inspecteur du Trésor (1995-1998) à la DGFIP, il est nommé conseiller au tribunal administratif de Bastia (1999-2000), puis de Cergy-Pontoise (2001-2004), avant d'être désigné rapporteur public au sein de cette même juridiction en 2004. Il est également rapporteur auprès de la Commission pour l'indemnisation des victimes de spoliations intervenues du fait des législations antisémites (2003-2005). En 2004, il participe à la création de l'ACAM (Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles) en tant que conseiller juridique avant de créer, puis de diriger, la direction des affaires juridiques. À la suite de la fusion de l'ACAM et de la Commission bancaire en 2010, il devient directeur des affaires juridiques adjoint de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution). Par ailleurs, depuis 2014, il était directeur des affaires juridiques de la CCI de Région Paris Île-de-France.



Laurent Tari

nouveau head of legal France d'AWS

Laurent Tari est nommé *head of legal* France chez Amazon Web Services (AWS), acteur mondial du cloud. Il était précédemment responsable juridique opérations, France et Europe du Sud chez Amazon.

Titulaire d'un M2 en droit de la propriété intellectuelle (Paris II, 1998), il débute sa carrière d'avocat chez Freshfields Bruckhaus Deringer en 2001, avant de raccrocher la robe sept ans plus tard, pour rejoindre la Caisse des dépôts et consignations où il est nommé responsable adjoint à la direction juridique en 2013. L'année suivante, il intègre EDF en tant que directeur juridique finance, bourse, M&A et sociétés, puis Amazon deux ans plus tard.

Shahrzad Sharvan

devient secrétaire générale d'Illiad

Shahrzad Sharvan aura la responsabilité des opérations juridiques corporate du groupe, tout en étant secrétaire du conseil d'administration, et des comités des rémunérations et des nominations. Âgée de 38 ans, elle remplace Cyril Poidatz qui demeure administrateur.

Titulaire du DJCE de Montpellier et d'un master en finance (ESCP), Shahrzad Sharvan débute sa carrière d'avocat chez Lovells avant de rejoindre le groupe en 2009, en tant que juriste. Elle est nommée responsable juridique corporate et droit boursier, puis secrétaire générale adjointe d'Illiad en 2018. À ce titre, elle avait la responsabilité des opérations juridiques corporate du groupe.



Pierre-Jérôme Abric

rejoint Orano USA en tant que senior executive vice president-secretary general

Titulaire d'un DESS-DJCE droit des affaires et fiscalité (Nancy, 1994), Pierre-Jérôme Abric débute sa carrière de juriste chez EY Société d'Avocats en 1995, puis rejoint le monde de l'entreprise, d'abord au sein du groupe Ortec en 1999. Il intègre ensuite Areva TA en tant que directeur juridique adjoint, avant d'être nommé, au sein de la maison mère, directeur juridique contentieux groupe en 2009, puis directeur juridique de la BU Mines en 2016.

Édouard de Kervenoaël

directeur juridique du BNIC

Édouard de Kervenoaël prend en charge la direction juridique du Bureau national interprofessionnel du Cognac (BNIC), qui représente, développe et protège l'appellation d'origine contrôlée Cognac en France et dans le monde. Il a donc quitté Ikea, dont il était directeur juridique de la division française depuis 2015.



Titulaire d'un DEA en droit de l'entreprise (Paris Dauphine, 2000) et d'un M2-DJCE en droit des affaires et fiscalité (Cergy-Pontoise, 2001), il exerce au sein de la fameuse boutique de Michel-Paul Escande (2004-2005), avant de rejoindre le cabinet de Christian le Stanc (2005-2007), puis Deprez Guignot Associés (2007-2008). Détaché chez Pixmania, il intègre définitivement le groupe en 2009 en qualité de responsable juridique, avant de rejoindre Ikea six ans plus tard.

Martial Houlle

est nommé secrétaire général du PMU

Après être devenu un expert du secteur des télécoms, puis de l'énergie, Martial Houlle s'intéresse dorénavant à un domaine bien différent : celui des paris sportifs et notamment hippiques. Le 4 mai dernier, il a pris ses nouvelles fonctions de secrétaire général du groupe PMU. Il devient également membre du comité de direction. Martial Houlle aura pour mission de participer au plan de reprise post-crise du Covid-19 du PMU, puis, plus globalement, de contribuer à sa relance entamée en 2018 autour d'un recentrage sur son activité de paris hippiques. Diplômé de l'université de Greenwich (1994) et titulaire d'un DEA de droit comparé (Paris II, 1996), il débute comme juriste à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ancienne CCI France), avant d'intégrer le monde des télécoms d'abord au sein d'Expertel Services & FM (2000-2003) puis de France Télécom comme responsable du service juridique de la division Opérateurs. En 2008, il rejoint Total Direct Energie comme directeur juridique pour devenir ensuite directeur des affaires juridiques institutionnelles et réglementaires, puis secrétaire général depuis 2016.



Cécile Kavalses

est promue general counsel France et head of telecom media technology & Southern Europe d'Atos

Titulaire d'un M2 en droit des affaires (Paris-XI/HEC, 2003), Cécile Kavalses débute sa carrière chez Air France en 2005, en tant que juriste IT, avant de rejoindre Oracle la même année, puis Atos en 2006, en tant que juriste senior au sein département Corporate affairs. Promue directrice juridique de ce même département trois ans plus tard, elle est ensuite nommée chef du staff du directeur juridique groupe en 2012, directrice juridique Inde, Moyen Orient et Afrique l'année suivante, directrice juridique Benelux et pays nordiques trois ans plus tard, puis directrice juridique France & Moyen Orient Afrique en 2017.





Covid-19 & le risque de contentieux

Les conséquences juridiques et économiques de la crise sanitaire sont à la fois inédites, nombreuses, lourdes et délicates à gérer pour les entreprises et leurs salariés, leurs prestataires, leurs partenaires... Le confinement, le déconfinement et la reprise d'activité représentent une source potentielle de contentieux. Le point dans ce dossier avec un zoom spécifique sur la tierce conciliation, une solution inédite imaginée par les praticiens du droit pour soutenir l'activité des entreprises en évitant le contentieux.

Une solution amiable et gratuite pour éviter les contentieux !

La crise liée au Covid-19 a pu entraver la bonne exécution des contrats. Afin que ces difficultés ne se transforment pas en contentieux, un dispositif extra-judiciaire a été mis en place en mai dernier. Zoom sur cette initiative de Paris Place de Droit, sous l'égide du tribunal de commerce de Paris et en partenariat avec l'AFJE, le Cercle Montesquieu et le barreau de Paris.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La crise du Covid-19 fait craindre une multiplication des contentieux, et il faut prévoir que l'institution judiciaire, prise dans toutes ses composantes, puisse y répondre, souligne Marc Mossé, président de l'AFJE. Les acteurs du droit se sont mobilisés en ce sens en proposant une réponse innovante : la tierce conciliation est un dispositif extra-judiciaire d'urgence et de conciliation exclusivement dédié aux entreprises exposées à des difficultés générées par les effets du Covid-19. Grâce à la mise à disposition d'une plateforme digitale collaborative, Tiers-Conciliateurs.fr, les entreprises bénéficient gratuitement de la mise en place d'espaces temporaires de négociation. »

Seules les entreprises en proie à des difficultés relevant d'une inexécution contractuelle pour cause de coronavirus peuvent donc se tourner vers ce dispositif. Cela englobe la rupture brutale de relations commerciales, de pourparlers ou de contrat, la mise en œuvre de garanties, l'application de pénalités ou encore un désaccord quant à la nature du bouleversement du contrat et ses conséquences (force majeure, imprévision)...

Les parties doivent manifester une volonté commune de trouver une issue, être de bonne foi et avoir besoin d'un tiers neutre pour faire avancer les discussions. « Le mode opératoire est similaire à celui de la médiation, à ceci près que l'objectif est d'intervenir en amont du contentieux, explique

Stéphanie Smatt Pinelli, administratrice de l'AFJE et membre du comité de pilotage et du suivi de la plateforme. La tierce conciliation permet la poursuite du contrat et des relations commerciales, et ce en toute confidentialité. »

Les tiers conciliateurs, tous bénévoles, appartiennent à la grande famille du droit : directeurs juridiques, avocats, huissiers, universitaires... « Impartiaux et indépendants, ils se positionnent comme des facilitateurs dans les négociations et accompagnent les parties dans la recherche et la construction d'une solution », précise Stéphanie Smatt Pinelli.

MODUS OPERANDI

Pour bénéficier de ce dispositif, il suffit de se connecter sur le site www.tiers-conciliateurs.fr, puis de remplir un rapide questionnaire. L'intégralité

de la procédure est gratuite. Il est juste demandé 100 € HT au titre des frais de dossier. Après vérification de l'éligibilité et de la recevabilité de la demande, un tiers conciliateur est désigné selon des critères objectifs et en contrôlant l'absence de conflit d'intérêts. Le processus débute alors, le tiers conciliateur prend contact et propose un calendrier. À défaut d'accord à l'issue du processus, le dossier retrouve les voies classiques de résolution des contentieux (médiation, juridictions judiciaires ou arbitrales).

« Par nature, cette initiative est éphémère et n'a pas vocation à être pérennisée en l'état, indique Stéphanie Smatt Pinelli. Elle illustre la solidarité et l'unité de la profession juridique. C'est également une preuve, s'il en était besoin, que le droit est formidable outil au service de l'économie. » ■

« Le mode opératoire est similaire à celui de la médiation, à ceci près que l'objectif est d'intervenir en amont du contentieux. »

Stéphanie Smatt Pinelli,
administratrice de l'AFJE



La force majeure à l'épreuve Covid-19

Pour la communauté des juristes, l'année 2020 sera à jamais connue comme étant l'année de la force majeure. Bien que cette notion ne soit nouvelle pour aucun professionnel du droit, il faut reconnaître que ce n'est pas un sujet quotidiennement discuté par les juristes. Et pourtant, depuis le début de la crise du Covid-19, beaucoup de professionnels du droit en France, et dans d'autres pays, font l'objet d'une "interrogation surprise" sur la notion de force majeure.

PAR GAUTHIER DE LA REVELIÈRE

Souvent reléguée aux dernières pages d'un contrat, la clause de force majeure n'est pas un point sur lequel les parties passent nécessairement le plus de temps par rapport à d'autres clauses d'un contrat. Cela ne veut pas pour autant dire que la clause de force majeure est moins importante. Mais face à des délais toujours aussi serrés et un l'exigence d'aller à l'essentiel, pour reprendre les termes de certains clients internes, on peut comprendre que des juristes décident de concentrer leurs efforts sur la limitation de responsabilité, la résiliation ou les pénalités. Pourtant la force majeure reste un élément clé du contrat dans la mesure où elle permet à une partie de suspendre l'exécution de ses obligations sans craindre de sanction de la part de son cocontractant, sous réserve de respecter certaines conditions incontournables.

CRITÈRES DE LA FORCE MAJEURE

Il convient alors de rappeler que depuis la réforme du Code civil en 2016, la force majeure est définie par l'article 1218 (en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2016) : "il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur (1), qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat (2) et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées (3), empêche l'exécution de son obligation par le débiteur (4). Si l'empêchement est temporaire, l'exécution de l'obligation est suspendue à moins que le retard qui

en résulterait ne justifie la résolution du contrat. Si l'empêchement est définitif, le contrat est résolu de plein droit et les parties sont libérées de leurs obligations dans les conditions prévues aux articles 1351 et 1351-1."

Il y a donc quatre critères essentiels pour qu'un fait soit qualifié d'événement de force majeure :

1. l'absence de contrôle du débiteur (et non simplement l'extériorité),
2. l'imprévisibilité,
3. l'irrésistibilité,
4. le lien de causalité entre le fait et l'impossibilité pour le débiteur d'exécuter son obligation.

Ces dispositions étant supplétives, les parties ont la faculté de d'inclure leur propre clause de force majeure et de faire les ajustements qu'elles jugent nécessaires pour leur relation contractuelle.

On retrouvera ainsi généralement dans une clause de force majeure, le principe selon lequel une partie ne saurait être tenue responsable d'un retard ou d'une absence d'exécution de ses obligations contractuelles, lorsque ce retard ou cette inexécution résulte d'un événement de force majeure. Si les éléments caractérisant la force majeure – à savoir, un événement imprévisible, irrésistible et échappant au contrôle du débiteur – ne sont pas toujours rappelés dans le contrat, il est commun de trouver une liste non exhaustive d'événements pouvant s'assimiler à la force majeure : fait du prince ou actes d'une autorité gouvernementale, catastrophes naturelles, tremblements de terre, incendies, inondations, actes de guerre, émeutes,

épidémies et pandémies, etc.

Une fois que les parties ont rappelé le principe de force majeure et défini cette notion, on retrouve habituellement un alinéa dédié à la mise en œuvre de cette clause. Encore une fois, selon les contrats, les stipulations sont plus ou moins précises. Certaines indiquent simplement que le débiteur empêché par l'événement de force majeure est tenu d'informer son créancier dans un délai raisonnable ou dans les plus brefs délais. D'autres clauses imposeront à la partie empêchée de notifier l'autre partie par écrit dans un délai précis comptabilisé en jours. L'idée étant ici de s'assurer que le débiteur ne tarde pas à signaler un cas de force majeure qui viendrait retarder ou empêcher l'exécution de ses obligations. Et si ce délai n'est pas respecté ? Est-ce qu'une notification tardive retire complètement au débiteur la faculté de solliciter une suspension du contrat jusqu'à l'extinction du cas de force majeure ? Ou faut-il considérer que sa responsabilité pourrait être partiellement engagée pour avoir tardé d'informer son cocontractant dans le délai requis ? Il convient à nouveau de se référer aux stipulations du contrat. À défaut de réponse, cette question devra être soumise au juge.

Enfin, la clause de force majeure "classique" stipule dans la plupart des cas que si la suspension du contrat pour cause de force majeure dépasse une certaine durée – habituellement entre un et trois mois – le créancier pourra solliciter la résolution du contrat comme le prévoit le second alinéa de l'article 1218 du Code civil.

ZOOM SUR QUELQUES JURISPRUDENCES

Dès lors, peut-on considérer l'épidémie de Covid-19 comme un cas de force majeure ? Le 28 février 2020, le gouvernement français a déclaré, par le biais de son ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire, que le coronavirus devait être « considéré comme un cas de force majeure pour les entreprises » et que « si jamais il y a un retard de livraison de la part des PME ou des entreprises, [l'État n'appliquerait] pas de pénalité ». Bien que cette annonce semble initialement concerner uniquement les marchés publics de l'État, la qualification de force majeure est là.

Toutefois, la qualification de la force majeure reste encore en suspens.

Intéressons-nous à la jurisprudence antérieure aux faits qui nous intéressent : nous pouvons tout d'abord citer une décision de la cour d'appel d'Agen datant du 21 janvier 1993 qui a retenu qu'une épidémie de brucellose bovine affectant un troupeau à l'origine de la contamination d'un cheptel voisin doit être considérée comme présentant tous les caractères de la force majeure exonératrice de responsabilité pour le gardien des animaux ayant causé le dommage. Cette maladie, qui déborde facilement les mesures prévues par la loi, d'une très grande virulence et d'une contagiosité redoutable, "peut en effet être transmise par n'importe quel vecteur (...) et se caractérise par une période de latence indécélable et imprévisible"¹. L'utilisation des termes "virulence" et "redoutable" nous font penser au caractère irrésistible de la force majeure bien que le juge ne l'exprime pas aussi clairement. Et enfin, la cour souligne le caractère "indécélable et imprévisible" de l'épidémie pour motiver sa décision. Cependant toute épidémie n'est pas nécessairement imprévisible ou irrésistible. C'est notamment ce qu'il ressort d'un arrêt de la cour d'appel de Nancy qui a refusé d'accorder la qualification de force majeure au motif qu'une épidémie de dengue n'est pas imprévisible. En l'espèce, un comité d'entreprise, ayant réservé un forfait touristique pour 20 personnes en



Martinique, a décidé d'annuler ce voyage et assigné l'agence en résolution du contrat et restitution de l'acompte au motif que l'épidémie de dengue touchant l'île à cette période constituait un cas de force majeure. Cependant dans un arrêt confirmatif, la cour d'appel rappelle que la dengue "sévit régulièrement depuis le début des années 80 dans l'ensemble de la zone intertropicale" et que "ce phénomène épidémique présente un caractère récurrent notamment dans les Antilles françaises". Par ailleurs, le caractère irrésistible faisait également défaut selon la cour qui soulignait qu'une faible proportion de la population était touchée (seulement 5 %) et que des mesures de protections adaptées, "tels que l'utilisation de moustiquaires et de répulsifs ainsi que le port de vêtements longs", permettaient de s'en prémunir². Cette position a été suivie par la cour d'appel de Basse-Terre en 2018. En l'espèce, des voyageurs avaient annulé leur réservation dans un hôtel de luxe de Saint-Barthélemy la veille pour le lendemain. Après avoir échoué dans

leur tentative de faire appliquer les règles du droit de la consommation, les voyageurs, intimés dans cette instance, ont soulevé à titre "plus subsidiaire" que l'épidémie de chikungunya présentait bien les caractères d'imprévisibilité et d'irrésistibilité exigés par la force majeure "de sorte qu'ils étaient légitimement fondés à craindre pour leur santé". Cependant la cour rejeta cette argumentation en rappelant que le virus du chikungunya était bien connu en 2013-2014 dans l'arc antillais et singulièrement sur l'île de Saint-Barthélemy et pouvait être surmonté par des antalgiques. Le défaut d'imprévisibilité et d'irrésistibilité de cette épidémie aboutit encore une fois au rejet de la qualification d'événement force majeure³.

Enfin, la cour d'appel de Paris s'est à son tour prononcée sur la qualification de force majeure à propos de l'épidémie d'Ebola. En l'espèce, une société française soutenait que l'épidémie d'Ebola survenue en décembre 2013 constituait un cas de force majeure ayant

¹ CA Agen, 21 janvier 1993, JurisData n°1993-040559.

² Cour d'appel de Nancy, 1^{re} Chambre civile, arrêt du 22 novembre 2010, Répertoire général n° 09/00003

impacté sa trésorerie, dans la mesure où ses filiales hôtelières en Afrique de l'Ouest n'avaient pu régler leurs redevances. La cour d'appel a rejeté cette argumentation au motif que l'épidémie d'Ebola, même si on la considère comme étant imprévisible et irrésistible, "ne suffit pas à établir ipso facto que la baisse ou l'absence de trésorerie invoquées par la société appelante lui serait imputable"⁴. Cette jurisprudence confirme la position de la Cour de cassation qui en 2014 a rappelé que "le débiteur d'une obligation contractuelle de somme d'argent inexécutée ne peut s'exonérer de cette obligation en invoquant un cas de force majeure"⁵.

Au vu de ces différentes décisions, on constate que le juge réalise à chaque fois une analyse in concreto de la situation pour déterminer si une épidémie présente les caractéristiques d'un cas de force majeure.

QUID DU COVID-19 ?

Penchons-nous sur les décisions rendues à propos de l'épidémie de Covid-19. On constate que la première décision de justice se prononçant sur cette question est un arrêt rendu par la cour d'appel de Colmar le 12 mars 2020 en matière de droit étranger⁶. En l'espèce, une personne retenue dans un centre de rétention administrative n'a pas pu se rendre à l'audience devant la cour à cause des mesures de confinement mis en place au sein dudit centre qui détenait un autre étranger présentant les symptômes du coronavirus. La cour ayant été informée le jour même de ce fait, elle ne pouvait s'assurer de l'absence de risque de contagion et ne disposait de matériel de visioconférence permettant d'entendre l'intéressé. Les juges ont alors conclu que ces "circonstances exceptionnelles et insurmontables (...) revêtent le caractère de la force majeure, étant extérieures, imprévisibles et irrésistibles". En regardant de plus près la

décision de la cour, on retrouve bien les trois éléments de la force majeure :

- Les circonstances échappent au contrôle de l'appelant mais également de la cour, étant donné qu'il s'agit d'une épidémie ;
- La découverte d'un cas potentiel de coronavirus au sein du centre de rétention administratif ne pouvait pas être prévue par la cour qui a été informée le jour même de l'audience ;
- Enfin ces circonstances ne pouvaient être raisonnablement surmontées comme l'a expliqué la cour dans son arrêt.

Une décision similaire a été rendue quelques jours plus tard par la même juridiction concernant un demandeur d'asile retenu en zone d'attente⁷, et par la cour d'appel de Bordeaux dans le cadre d'une admission en soins psychiatriques⁸. Dans ces deux décisions, les juges retiennent à chaque fois la qualification de force majeure pour justifier l'absence du justiciable à l'audience.

On peut également évoquer l'ordonnance de référé rendue par le président du tribunal de commerce de Paris le 20 mai dernier. En l'espèce, Total Direct Energie cherchait à suspendre l'exécution de l'accord-cadre signé avec EDF au motif que le Covid-19 constituait un cas de force majeure. Bien que le Conseil d'État n'ait pas adhéré à cette argumentation (Cons. d'Ét., 17 avr. 2020, n° 439949), le président du tribunal de commerce a pris en compte les stipulations de l'article 10 de l'accord-cadre selon lequel "la force majeure désigne un événement extérieur, irrésistible et imprévisible rendant impossible l'exécution des obligations des parties dans des conditions économiques raisonnables". Cette définition élargie de la force majeure permet au juge des référés de justifier la suspension du contrat puisqu'ici Total Direct Energie n'a pas à démontrer qu'elle est dans l'impossibilité totale d'exécuter ses obligations (à savoir

la réception de l'énergie commandée et le paiement des factures échues) mais que l'exécution du contrat dans des conditions économiques raisonnables est devenue impossible à cause de l'épidémie du coronavirus. En l'occurrence le prix d'achat du MWh était maintenu à 42 € tandis que le prix de revente avait chuté à 21 €. Cette position a été confirmée par la même juridiction dans des ordonnances rendues les 26 et 27 mai pour les sociétés Alpiq et Gazel Energie.

Cependant, on pourrait penser que ces décisions répondent à des circonstances bien particulières : à Colmar et à Bordeaux, on s'intéressait plutôt à des questions de procédure, tandis que sur l'île de la Cité, le juge des référés était confronté à une définition élargie de la force majeure.

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 titulaire d'un M2 en droit des affaires internationales - DJCE à Aix-Marseille Université, et a été admis au barreau de Paris en 2016. Il est par ailleurs membre du CJ2 de l'AFJE, dont l'un des objectifs est de permettre aux jeunes juristes d'échanger et de constituer un réseau tout en prenant une part active dans les réflexions liées à la profession et à son évolution.



³ CA Basse Terre, 17 décembre 2018, n° 17/00739

⁴ Cour d'appel de Paris Pôle 6 chambre 12, arrêt du 17 mars 2016, Répertoire général n° 15/04263

⁵ Cass. com., 16 septembre 2014, n° 13-20.306, P+B

⁶ CA Colmar, 12 mars 2020, n° 20/01098

⁷ CA Colmar, 23 mars 2020, n° 20/01207

⁸ CA Bordeaux, 19 mars 2020, n° 20/01424

ANALYSE DES DIFFÉRENTS CRITÈRES FACE AU COVID-19

Face à des clauses de force majeure plus «classiques», il ne fait aucun doute que l'épidémie constitue un événement échappant au contrôle du débiteur qui souhaiterait invoquer la force majeure. Sur ce premier point, il serait surprenant de voir une juridiction en décider autrement. Concernant l'imprévisibilité, on peut difficilement reprocher aux parties qui avaient conclu un contrat avant l'apparition du coronavirus de ne pas avoir anticipé cet événement. Mais à partir de quand peut-on décréter que cette épidémie est devenue prévisible ? Lorsque la Chine a révélé ses premiers cas début janvier 2020 ou le 30 janvier, à la suite de la déclaration de l'OMS ? Était-il raisonnable à cette époque de considérer que la vague épidémique qui poussait la Chine à se confiner allait avoir les mêmes effets dans le reste du monde ? On pourrait légitimement soutenir qu'en janvier les contractants français qui n'étaient pas encore impactés directement par l'épidémie, pouvaient difficilement prévoir la suite des événements.

Cependant, plus on avance dans le temps, moins il est facile de considérer cette pandémie comme étant imprévisible. À partir de la déclaration de Bruno Le Maire susmentionnée, les instructions françaises ont très vite pris position avec une série de décisions visant à réduire la propagation du virus (arrêtés du 9 mars 2020, du 13 mars 2020 et du 14 mars 2020, décret n° 2020-260 du 16 mars 2020).

Bien qu'aucun de ces textes ne qualifie l'épidémie de force majeure, les mesures mises en place démontrent clairement que début mars 2020, l'épidémie de coronavirus n'est plus un fait imprévisible. Ainsi, toute obligation contractée à cette période doit être exécutée malgré l'épidémie et le débiteur ne saurait suspendre l'exécution de son obligation en prétextant qu'il est empêché par un cas de force majeure.

Concernant l'irrésistibilité, en reprenant le raisonnement de la cour d'appel de Nancy, nous pourrions arguer du fait

que la mise en place de mesures de protection appropriées (port du masque, lavage fréquent des mains, distanciation sociale) permet de surmonter cette épidémie. Mais, la réalité est bien plus compliquée, notamment dans des lieux regroupant beaucoup de personnes tels qu'un chantier, un hôtel ou encore une chaîne de production. Le cas d'Amazon a démontré que si l'employeur ne mettait pas en place des mesures sanitaires adaptées pour assurer la sécurité de ses employés, le juge pouvait le contraindre à limiter son activité⁹. Cette réorganisation provisoire du travail, lorsqu'elle était possible, a nécessairement eu un impact sur toutes les chaînes de production et a ainsi entraîné des retards.

L'enjeu pour tout débiteur affecté par le coronavirus (et par les différentes décisions du gouvernement français de confiner sa population pendant plusieurs semaines) est de démontrer qu'il a adopté des mesures appropriées, lorsque cela était possible, pour poursuivre l'exécution de ses obligations.

Enfin, le lien de causalité est peut-être l'élément le plus compliqué à démontrer. Nous avons déjà vu que quand bien même le débiteur est capable de prouver qu'il fait face à des circonstances imprévisibles et irrésistibles, ceci ne suffit pas à qualifier la force majeure. Le débiteur doit démontrer concrètement en quoi ledit événement l'empêche d'exécuter ses obligations. À titre d'exemple, le salon international de l'agriculture, qui avait lieu du 22 au 29 février 2020 à Paris, a été contraint de fermer un jour plus tôt à la suite de la décision du gouvernement français d'interdire tous les événements de plus de 5 000 personnes dans des espaces clos. L'impossibilité pour les organisateurs du salon de remplir leurs obligations à l'égard des exposants et des visiteurs est bien directement causée par un acte de gouvernement imprévisible et irrésistible.

Mais pour d'autres situations, le lien de causalité est plus difficile à démontrer, voire totalement inexistant. On pense notamment aux débiteurs qui auraient tenté d'échapper à leur obligation de paiement en mettant

en avant le coronavirus comme cas de force majeure. Dans un tel cas, la jurisprudence est claire : la force majeure financière n'existe pas. Mais dans d'autres situations, la situation est moins évidente. Ainsi il appartiendra à toute personne qui au cours de ces derniers mois a suspendu l'exécution de ses obligations contractuelles au motif que le coronavirus ou certaines décisions gouvernementales constitueraient un cas de force majeure, de réunir l'ensemble des éléments justifiant l'impact réel de ces événements sur son activité et plus particulièrement sur l'exécution de ses obligations. C'est particulièrement important lorsque la clause de force majeure s'appliquant à la relation contractuelle prévoit une obligation pour le débiteur qui invoque la force majeure d'en informer son créancier dans les plus brefs délais (voire dans un délai clairement défini) et de fournir tout justificatif permettant de corroborer cette affirmation.

CONTESTER L'EXCEPTION DE FORCE MAJEURE

In fine, on ne peut que conclure que l'application de la force majeure ne pourra se faire qu'au cas par cas. Ceci devrait d'ailleurs inciter les créanciers se voyant opposer la force majeure par des débiteurs défaillants à contester toute notification un peu légère quant à la réunion des critères évoqués précédemment et à insister pour que leurs débiteurs fournissent de véritables justificatifs. Le but pour le créancier est de faire le tri entre les débiteurs qui ont une raison légitime d'invoquer la force majeure et ceux qui brandissent la force majeure aux fins d'échapper – au moins temporairement – à leurs engagements contractuels. Quant aux situations plus nuancées, il sera alors nécessaire pour les parties de faire preuve de bonne foi et de sens commun pour trouver des solutions adaptées. C'est bien plus facile à écrire qu'à faire, mais si la résolution amiable n'aboutit pas, il appartiendra alors au juge de vérifier au cas par cas si la force majeure a été invoquée à juste titre ou non. ■

⁹ CA Versailles, 14^e chambre, 24 avril 2020, N° RG 20/01993



ÊTES-VOUS UN JURISTE AUGMENTÉ ?

FAITES LE TEST !

1er référentiel
de compétences clés
du juriste augmenté

ALLL.LEGAL



ALLL. Advanced
Law,
Lawyering &
Legal Transformation

Pourquoi ce référentiel ?

Dans un monde **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), il faut se transformer.

La transformation du Droit passe par la transformation des Talents.

Et cette transformation implique une combinaison d'intelligences : *digital skills, business skills, soft skills.*

Rendez-vous sur ALLL.LEGAL

Make an impact

Covid-19 & risque pénal : une période révélatrice des enjeux de la prévention

La Covid-19 a provoqué le confinement de plus de la moitié de la population mondiale et le ralentissement, voire l'arrêt brutal de l'activité de nombreuses entreprises. Exceptionnelle, la situation l'est à l'évidence. Mais elle est aussi éminemment révélatrice, et accélératrice, de ce qui préexistait : un risque pénal omniprésent et la nécessité impérieuse de mettre en œuvre des mesures de prévention, autrement dit des dispositifs de compliance.

PAR WILLIAM FEUGÈRE

1 L'ENTREPRISE VICTIME

Une période de pandémie est idéale pour les délinquants : les équipes des entreprises sont réduites, l'attention est portée sur la protection des salariés et la sauvegarde de l'activité, la vigilance sur les attaques externes est réduite.

En avril 2020, plus de 80 % des salariés étaient en télétravail. De nombreux secteurs n'étaient absolument pas préparés aussi bien en termes de matériel que de solutions logicielles (administration, banques...). Le risque cyber s'est accru instantanément, avec la multiplication des points d'accès au réseau de l'entreprise, des terminaux (y compris personnels), et le recours à de nouvelles applications, notamment des plateformes de télétravail sans assurance préalable de leur sécurisation technique, ni de localisation de leurs serveurs, étant rappelé que c'est un des points fondamentaux pouvant donner compétence à des juridictions étrangères (ainsi avec le FCPA aux États-Unis en matière de corruption).

Le Greco (Groupe d'États contre la corruption du conseil de l'Europe) a alerté le 15 avril 2020 contre un risque accru de corruption, publiant des lignes directrices pour assurer la prévention. Étaient ainsi mentionnés les risques "du fait du besoin immédiat de fournitures médicales (et donc de

la simplification des règles applicables aux marchés publics)", avec notamment une exposition accrue aux demandes de paiements de facilitation et aux contrefaçons (constatées notamment par Interpol et portant sur masques chirurgicaux, produits désinfectants, antiviraux et antipaludéens, tests de dépistage et pseudo vaccins).

L'interruption de lignes d'approvisionnement ou l'émergence de besoins nouveaux a aussi obligé les entreprises à se tourner vers de nouveaux fournisseurs, sans toujours avoir le temps ou les moyens d'assurer la vérification approfondie de leur sécurisation (évaluation des tiers).

Sans oublier les risques de fraudes diverses, l'OCRGDF (Office central pour la répression de la grande délinquance financière) ayant par exemple constaté une nouvelle forme de fraude au président, la "fraude au Covid-19", le fraudeur se faisant passer pour un vendeur de masques ou de gel et demandant le versement d'un acompte.

2 L'ENTREPRISE ET SES DIRIGEANTS FACE AU RISQUE DE SANCTIONS

Paradoxalement, alors que les entreprises ont particulièrement démontré durant cette période leur engagement social et éthique, le premier des risques pour les entreprises n'était peut-être pas

d'être victime d'une infraction, mais d'en commettre, malgré soi, avec l'enjeu de la mise en cause des dirigeants personnellement.

L'employeur est tenu d'une obligation générale de sécurité de ses salariés (article L4121-1 et s. du Code du travail). Cette question a été particulière prégnante pour les salariés ayant poursuivi leur activité pendant le confinement, soit en télétravail (risques psychosociaux accrus, dépressions et burn-out) soit en présentiel (difficultés d'accès aux produits de protection

La compliance ne consiste pas seulement à savoir éviter la crise mais à identifier la réaction à adopter pour être efficace en situation d'urgence.

sanitaire, de respect des gestes barrières et de la distance de sécurité), tout cela s'accroissant bien entendu lors du déconfinement.

Le risque est de se trouver en situation d'homicide involontaire (article 221-6 et s. du Code pénal), de blessures involontaires (article 222-19 et s. du CP) ou de mise en danger délibérée d'autrui (article 223-1 du CP). Cette dernière infraction sanctionne la simple exposition au risque, sans contamination effective et est constituée peu importe le degré et la durée d'exposition (not. Crim., 19 av. 2017, n°16-80695 en matière d'amiante).

Néanmoins, la personne qui n'a pas "causé directement le dommage", mais qui a "créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage" ou qui n'a pas "pris les mesures permettant de l'éviter" (lien de causalité indirect), n'est responsable pénalement que s'il est établi qu'elle a commis une faute qualifiée, à savoir une faute délibérée ou caractérisée (article 121-3, alinéa 4 du CP).

Conscient des enjeux particuliers liés à la période, le législateur a introduit un nouvel article L3136-2 au Code de la santé publique¹: "l'article 121-3 du Code pénal est applicable en tenant compte des compétences, du pouvoir et des moyens dont disposait l'auteur des faits dans la situation de crise ayant justifié l'état d'urgence sanitaire, ainsi que de la nature de ses missions ou de ses fonctions, notamment en tant qu'autorité locale ou employeur". Le juge devra donc procéder à un examen in concreto des moyens mis en œuvre...

3 LA RÉPONSE DE LA COMPLIANCE

En matière juridique également, il convient d'adopter des gestes barrières. Lorsqu'on a dépassé le stade du risque et que le manquement ou l'accident ont eu lieu, il est trop tard. Et les conséquences ne sont pas seulement juridiques, mais réputationnelles.

Contre le risque de corruption, le Greco a rappelé l'importance des dispositifs d'alerte qui sont des outils d'information et de protection des entreprises et de leurs équipes. Il est nécessaire également

d'adapter la cartographie des risques afin de prendre en compte les risques liés au Covid-19. À cette occasion, on sécurisera les processus de l'entreprise (achats, comptable, etc.). Par ailleurs, l'évaluation des tiers, sujet complexe s'il en est, est absolument fondamentale, particulièrement en cas de recours à un intermédiaire.

Il en est de même en matière de fraudes (sensibilisation des équipes, vérification des circuits de validation et de paiement...) et de contrefaçons.

Il faut aussi assurer une veille constante. Les sites publics (institutions internationales, ministères, DGCCRF...) regorgent d'actualités, d'avertissements, de guides qui sont autant d'outils de prévention et de sécurisation.

Mais la compliance ne consiste pas seulement à savoir éviter la crise : elle permet de savoir quelle réaction adopter pour être efficace en situation d'urgence. L'improvisation n'a pas sa place, ou plutôt elle s'organise, se prépare, se structure.

En cas de fraude, il est possible d'interrompre un virement litigieux, à condition d'avoir anticipé avec sa banque un process d'urgence. On aura vérifié en amont également que l'entreprise est bien assurée contre ce type de sinistre. Et on aura formé les directeurs de succursales, de filiales pour qu'ils informent sans délai le siège et qu'ils ne déposent pas plainte dans le commissariat local alors que la saisine par avocat de la section compétente du parquet et de la brigade dédiée évitera un enlisement du dossier qui peut durer des mois.

De la même manière, l'entreprise devra enquêter sur les manquements et responsabilités. Mais là encore cela nécessite une structuration préalable.

Il faut savoir apprécier quasiment immédiatement l'intérêt d'une externalisation à un avocat, soit selon le besoin de recourir à une compétence – procédurale ou de fond – dont l'entreprise ne disposerait pas en interne, soit selon la confidentialité qui doit être attachée à l'enquête : si par extraordinaire elle révélait que la responsabilité de l'entreprise et des dirigeants pouvait être engagée, rien de ce qui aurait été mené par les équipes internes (audit par

exemple) ne serait confidentiel face aux autorités. Il est impératif de conserver la maîtrise de sa stratégie de défense.

Fin avril 2020, les trois quarts des Français n'avaient pas confiance dans les capacités de l'État à sortir du confinement². Finalement, l'opération a été plutôt réussie. Et c'est en grande part aux entreprises qu'on le doit. Car c'est sur elles que les attentes se sont reportées plutôt que sur le politique. La population avait accepté de rester confinée pour des raisons sanitaires, pour se protéger elle-même et surtout par solidarité, pour protéger les plus fragiles. Le déconfinement, lui, a été perçu comme répondant à une nécessité économique, pour éviter que la crise ne prenne une ampleur aux effets quasi définitifs et destructeurs.

Et au sein des entreprises, les directions juridiques ont été au cœur du réacteur, coordonnant, mobilisant, mettant en œuvre. Le droit n'est pas une contrainte, il est une protection. La crise a confirmé la place du droit dans l'entreprise et auprès d'elle est un enjeu de sécurité des équipes, des contractants, des investisseurs, un enjeu d'ordre public. ■

à propos de

WILLIAM FEUGÈRE

William Feugère est avocat spécialiste en droit pénal (Feugère Avocats, membre de la Compliance League), et fondateur d'ethicorp.org, plateforme externe, optimisée et sécurisée de réception des alertes. Il est également responsable de la commission Compliance & éthique des affaires du barreau de Paris.



¹ Loi n°2020-546 du 11 mai 2020 - art. 1 (V)

² Sondage Odoxa-Dentsu Consulting pour Le Figaro et France Info, 29/04/2020

témoignage

« L'AFJE A ÉTÉ D'UNE AIDE INESTIMABLE »

Qui au sein de l'entreprise a été en charge du plan de continuité d'activité ?

Amandine Vautier, directrice juridique du Groupe CIF : nous avons déjà un PCA en place, réalisé à l'initiative du service juridique, avec l'entière collaboration des directions de site. Toutefois ce plan n'avait pas intégré le risque pandémie. Nous avons donc été contraints de fermer dans un premier temps les entreprises afin de mettre tout en œuvre pour garantir la sécurité de nos salariés. Nous avons travaillé sur notre PCA pour intégrer le risque de pandémie et continuons encore aujourd'hui, dans l'hypothèse d'une seconde vague.

Et le plan de reprise d'activité ?

Un travail acharné a été réalisé par l'ensemble des services du groupe afin de garantir la mise en place d'un PRA adapté Covid ; le service QHSE, les directions de production et directions générales, le service juridique mais également, et, étonnamment pour beaucoup d'entreprises, le médecin du travail, qui a été un appui indéfectible dans la mise en place du PRA.

La crise a-t-elle favorisé la coopération/coordination entre les différentes directions de l'entreprise ?

Notre entreprise est un groupe familial depuis le début des années 1830. Elle a toujours prôné le travail en équipe. Les différentes directions de l'entreprise ont toujours étroitement collaboré à ce type de problématiques, pour lesquelles chaque service se sent profondément impliqué. Ainsi, le service juridique travaille en lien très étroit avec le service QHSE et la production sur la gestion des risques humains et matériel, avec les services financiers et commerciaux pour les risques dits financiers. La Covid a très probablement encore renforcé ces liens : une telle crise a fait davantage prendre conscience que c'est en coordonnant nos efforts et nos idées que nous surmonterons les difficultés d'une telle crise, à la fois imprévue et imprévisible sur le long terme.

Les directeurs juridiques ont souvent dû faire preuve d'inventivité pour répondre à des risques accrus et aux urgences avec des équipes réduites, comment avez-vous organisé votre équipe ?

L'équipe juridique du groupe a très naturellement continué son activité à distance via le télétravail. Depuis plusieurs années déjà, nous avons organisé le service pour un fonctionnement au maximum par la voie du numérique. En effet, les sites étant répartis en France et en Europe, nous avons toujours mis un point d'honneur à être omniprésents malgré la distance.

De même, nous sommes convaincus depuis longtemps de l'avantage du numérique dans le traitement de nos dossiers, en termes de gain de productivité et d'organisation. Notre service offre à ses clients internes une réactivité importante. Nous avons donc mis un point d'honneur à ce que le Covid n'y change rien. L'adaptation "Covid" était déjà difficile pour nos clients internes. Le fait que de notre côté le travail soit naturellement organisé, a grandement facilité l'organisation des autres services dans leurs relations avec le service juridique.

Naturellement, comme beaucoup d'entreprises, nous avons mis en place une activité partielle au sein du service, surtout sur la gestion contractuelle. Les surcroûts d'activité liés à la situation Covid ont été absorbés par la DJ. Là encore, j'ai pu constater tout l'intérêt de l'AFJE, qui a été d'une aide inestimable par les divers webinaires organisés durant le confinement, qui m'ont permis d'appréhender

plus rapidement et plus efficacement la vague des textes légaux qui sortaient à un rythme effréné, mais également de me conforter dans certaines situations litigieuses où revenait régulièrement les principes de force majeure ou d'imprévision.

Est-ce que vous allez pérenniser certains éléments de l'organisation de votre équipe / de vos pratiques nés durant cette crise ?

Nous avons effectivement développé avec mon équipe la visioconférence là où auparavant, nous fonctionnions beaucoup par téléphone. Ce mode de communication a représenté un avantage important dans notre travail au quotidien, que ce soit pour échanger entre nous, avec nos clients internes ou encore avec des tiers. Peut-être au démarrage contraints et forcés, nous avons pu constater que les nouveaux outils proposés permettaient un avantage important, que ce soit en termes de gain de temps ou encore de maintien du relationnel.

Par ailleurs, la question du télétravail est toujours en cours de discussion. J'y vois à titre personnel un énorme avantage, à utiliser intelligemment toutefois : le service juridique a pu absorber toute la charge supplémentaire liée au Covid justement parce que nous étions en télétravail, avec l'isolement nécessaire à un travail de fond complexe et urgent. Toutefois, ces règles doivent être adaptées en prenant en considération le rapport de chacun au télétravail, de même que l'importance de la relation sociale au sein de l'entreprise, pilier du sentiment d'appartenance des salariés au groupe.

Votre entreprise a-t-elle été particulièrement victime d'infractions (ou tentatives) durant cette crise, par rapport à l'activité normale ?

Nous avons effectivement fait face à des tentatives de fraude, majoritairement au président. Depuis plusieurs années les services en première ligne sont régulièrement sensibilisés sur le sujet et nous partageons systématiquement les tentatives de fraude en interne, ce qui sert en quelque sorte de piqure de rappel. Avec le Covid, les attaques ont été légèrement en hausse, sans que nous ne constatons une réelle recrudescence.

Est-ce que la crise sanitaire vous semble avoir modifié la perception et la prise en compte du risque pénal dans l'entreprise ? Par exemple, est-ce que les dirigeants y sont plus sensibilisés ?

Nous travaillons dans des métiers où la mise en cause du chef d'entreprise est un risque important, notamment en cas d'accident du travail. Nos dirigeants sont donc particulièrement sensibilisés à ce risque. Aussi, nous n'avons fait qu'un rappel en la matière sur le cas particulier du Covid.

Est-ce que les pratiques / process en matière de compliance ont été modifiés ?

Le risque étant similaire à ceux déjà pris en compte, aucune modification n'a été faite.



Covid-19 : premier bilan des contentieux et des litiges commerciaux

La crise du Covid-19 a généré de nombreux différends commerciaux, mais encore peu de décisions contentieuses, sauf en référé. L'insécurité juridique que créent les différends et le caractère aléatoire des premiers contentieux invitent à une réévaluation des risques et à une adaptation de l'organisation juridique des entreprises.

PAR LOUIS ET JOSEPH VOGEL

La crise sanitaire a eu d'importantes répercussions sur l'activité économique. Selon l'Insee, le PIB s'est contracté de 5,3% de janvier à mars, puis de 17% d'avril à juin. Même si un rebond de 19% puis de 3% est attendu aux 3^e et 4^e trimestres, les entreprises ont été durablement impactées. Beaucoup d'entre elles ont fait l'objet de mesures d'interdiction d'accueillir du public et de réductions drastiques d'activité. Ces fluctuations sensibles de l'activité, des besoins et des capacités de production se sont traduites par une série de litiges commerciaux. Certains locataires commerçants ont ainsi suspendu le paiement de leurs loyers et des clients ont arrêté ou fortement réduit leurs achats ou leurs ventes de produits ou de prestations. Les directions juridiques ont été sollicitées pour savoir si ces réactions à la crise pouvaient être justifiées par le recours à la force majeure, l'imprévision, l'exception d'inexécution, la caducité ou d'autres instruments juridiques. Un premier bilan peut être dressé aujourd'hui. Si les litiges liés à la crise sont nombreux, les décisions de justice demeurent rares et leurs solutions, souvent rendues en référé, assez discutables (I). La crise impose dès à présent une réévaluation des risques et une adaptation de la politique juridique des entreprises (II).

I DE NOMBREUX LITIGES COMMERCIAUX, MAIS PEU DE DÉCISIONS À CE JOUR

A. De nombreux litiges commerciaux

1. La problématique des loyers commerciaux

Les locataires empêchés d'utiliser leurs locaux commerciaux ont été tentés d'invoquer la force majeure pour éviter d'avoir à payer leur loyer pendant cette période d'inactivité forcée. La doctrine estime qu'il s'agit d'un mauvais fondement juridique car la Cour de cassation considère que la force majeure n'est pas de nature à empêcher l'exécution d'une obligation de payer (Cass. Com., 16 sept. 2014, n° 13-20.306 ; sauf cas exceptionnel comme un bug informatique empêchant le virement bancaire du loyer à bonne date : Cass. 3^e civ., 17 févr. 2010, n° 08-20.943). De nombreux auteurs considèrent en revanche que le non-paiement du loyer pourrait être plus facilement fondé sur l'obligation fondamentale du bailleur d'assurer au preneur une jouissance convenable, la privation de jouissance résultant de l'interdiction administrative de recevoir du public pouvant être assimilée, selon la jurisprudence, à la destruction de la chose louée justifiant une exonération de loyer, sauf à considérer que l'interdiction administrative ne concerne pas l'immeuble lui-même mais l'activité

du preneur et ne serait donc pas de la responsabilité du bailleur. Les décisions de justice sont quasi inexistantes pour le moment car deux ordonnances ont empêché les bailleurs de locaux commerciaux d'engager une action tendant à la mise en œuvre de la clause

à propos de

LOUIS ET JOSEPH VOGEL

Louis Vogel est professeur de droit à l'université Panthéon-Assas (Paris II), avocat au barreau de Paris et président du Club d'Iéna. Joseph Vogel est avocat au barreau de Paris et fondateur avec son frère, Louis Vogel, du cabinet Vogel & Vogel, spécialisé en droit de la concurrence, de la distribution et de la consommation.



résolutoire pendant la crise sanitaire, du 12 mars au 11 septembre 2020 pour les personnes susceptibles de bénéficier du fonds de solidarité et du 12 mars au 23 juin pour les autres.

2. Les conflits entre partenaires commerciaux

De multiples différends sont nés, notamment entre :

- les acheteurs et les vendeurs d'énergie compte tenu de la baisse des prix de revente de l'électricité (cf. ci-après) ;
- les franchiseurs continuant à concéder leur marque, leur savoir-faire et leur assistance alors que les franchisés étaient contraints de fermer leurs magasins (la doctrine majoritaire exclut l'invocation de la force majeure dans ce cas) ;
- les annonceurs ayant lancé une campagne de publicité ferme non annulable avant la crise et leur régie publicitaire ou agence. Si la campagne n'a plus d'utilité pour l'annonceur compte tenu du confinement, l'agence et la régie ont effectué leur travail. En général, la doctrine exclut la force majeure dans cette hypothèse et préconise le recours à l'imprévision, à condition que le contrat ne soit pas antérieur au 1^{er} octobre 2016 et qu'il n'ait pas exclu le recours à l'imprévision. Et à condition que l'on admette la prise en compte au titre de l'imprévision de la valeur de la contre-prestation devenue nulle ou faible, solution qui ne fait pas l'unanimité.

B. Un faible nombre de décisions

Les décisions demeurent encore rares par rapport au nombre très important de différends. Ce paradoxe s'explique par de multiples raisons : une avalanche d'ordonnances a pu empêcher ou suspendre les procédures, par exemple en matière de baux commerciaux ; les tribunaux ont fonctionné au ralenti ; beaucoup de partenaires ont privilégié des solutions amiables ; et le résultat des procédures au fond ne sera pas connu avant de longs mois. Les litiges les plus importants qui ont donné lieu à une vaste couverture médiatique ont opposé EDF à des acheteurs d'électricité et Axa à des restaurateurs. Les fournisseurs alternatifs d'électricité ont engagé une série de référés contre EDF. Compte tenu de la chute de la consommation d'électricité de 15 % lors du confinement, ils ont vu leurs tarifs baisser de 40 % et ont invoqué la clause de force majeure

contractuelle étendue à l'impossibilité d'exécuter leurs obligations "dans des conditions économiques raisonnables". Le président du tribunal de commerce de Paris saisi en référé a fait droit à leurs demandes (T. com. Paris, réf., 20 mai 2020, n° 2020016407, Total Direct Energie / EDF, BRDA, 15 juil. 2020, obs. L. et J. Vogel ; 26 mai 2020, AFIEG, Galzel / EDF, n° 2020016517). Ces décisions apparaissent discutables, le juge des référés ayant dû procéder à de multiples interprétations contractuelles pour retenir l'existence d'un trouble manifestement illicite. Elles traduisent également l'appréciation divergente de la clause de force majeure acceptée en référé après avoir été écartée par la CRE. Les mêmes difficultés ont concerné les demandes de prise en charge des pertes d'exploitation subies par les restaurateurs en raison de l'interdiction d'accueil du public. Une ordonnance de référé du tribunal de commerce de Paris du 22 mai 2020 a ainsi condamné une compagnie d'assurances à les prendre en charge (BRDA, 15 juin 2020, obs. L. et J. Vogel) en assimilant l'interdiction d'accueil à la fermeture administrative visée au contrat. Là encore, la compétence du juge des référés apparaissait très discutable, l'octroi d'une provision ayant été ordonné alors que les parties faisaient état d'interprétations divergentes. Un litige analogue a d'ailleurs été renvoyé au fond par le juge des référés du tribunal de commerce de Lyon (T. com. Lyon, réf., 10 juin 2020, n° 2020R303).

II LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉÉVALUATION DES RISQUES ET DE LA POLITIQUE JURIDIQUE DES ENTREPRISES

A. La nécessité d'une réévaluation des risques

La crise est riche d'enseignements. En période de crise, les procédures de référé sont davantage sollicitées et il y est parfois fait droit plus facilement. Les entreprises sont donc exposées à des actions qui leur laissent très peu de temps pour se défendre et à des décisions prises dans l'urgence qui ne pourront être rectifiées en appel ou au fond que plusieurs mois plus tard. Sur le fond, les contentieux ont révélé que des clauses peu claires donnaient lieu à des contentieux aléatoires. Ainsi,

en matière d'achat d'énergie, l'ajout obscur par l'article 10 du contrat type à la définition classique de la force majeure de la mention "dans des conditions économiques raisonnables", a placé les parties dans une situation conflictuelle aléatoire.

B. La nécessité d'une politique et d'une organisation juridique adaptées

La crise a entraîné de nouveaux conflits, peu prévisibles. Les entreprises ont pu se trouver exposées à des procédures d'urgence auxquelles elles n'étaient pas préparées et à des clauses pathologiques dont elles n'étaient pas conscientes. Le seul moyen efficace de faire face à ces situations, consiste à disposer d'une organisation juridique adaptée. Plus que jamais, la crise montre que le droit doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise. Quelle que soit sa taille, la fonction juridique doit être assurée. Si l'entreprise est dotée d'un responsable juridique, celui-ci doit impérativement faire partie du comité de direction afin d'être associé dès le départ à tous les projets, et de détecter et prévenir les risques. Son autonomie doit être garantie. En aucun cas, le responsable juridique ne doit dépendre hiérarchiquement du DAF comme on le voit encore trop souvent dans les entreprises françaises. Enfin, le directeur juridique doit mener une politique pro-active d'identification, de prévention et de traitement des risques et anticiper les situations de crise par des procédures et des équipes internes et externes capables de réagir dans l'extrême urgence. ■

En période de crise les procédures de référé sont davantage sollicitées et il y est parfois fait droit plus facilement.

Jean-Charles Simon, avocat associé-gérant | entreprises en difficulté et retournement, cofondateur de l'application Mission RGPD
Amira Bounedjoum, avocat collaborateur | technologies de l'information, données & transformation numérique, innovation, propriété intellectuelle



Gérer la crise Covid-19 sans enfreindre le RGPD

En cette période de pandémie, État, entreprises, collectivités, associations, tous collectent ou réutilisent massivement des données à caractère personnel et notamment dans le cadre d'actions de prévention, de gestion du personnel ou de poursuite et relance d'activité. Bien souvent, ces traitements ont été mis en œuvre dans l'urgence et la précipitation en négligeant les règles régissant la protection des données personnelles. Pourtant cette période est particulièrement propice aux vulnérabilités et l'avènement des cyberattaques compromet la confidentialité et la sécurité de celles-ci. La protection des données personnelles doit donc rester un point de vigilance prioritaire pour chacun. En tant qu'actif valorisant les organisations, la donnée est une opportunité qui se doit d'être conforme et sécurisée.

Les actions mises en œuvre par les professionnels pour faire face à la crise sanitaire ont induit une multiplication de traitements de données personnelles aux finalités variées.

Ainsi, la gestion du télétravail, des plannings ou encore de l'affectation de matériels ont entraîné des traitements de données personnelles. D'autres traitements ont été mis en œuvre en vue d'assurer de manière sécurisée l'accueil du public et du personnel. Ainsi, prise de la température, consignation de symptômes ou suivi des cas de covid-19 ont donné lieu à une collecte de données personnelles particulièrement sensibles.

Parallèlement, l'envoi de lettres d'actualités et les conférences et formations en ligne se sont multipliées durant la période de confinement et perdurent encore. L'exploitation de données personnelles s'est ainsi intensifiée avec le Covid-19.

Si l'ensemble de ces traitements paraît

légitime, les règles de protection des données ont souvent été négligées en raison du contexte dans lequel ils ont été mis en œuvre. Or ces derniers restent soumis à la réglementation applicable, dont notamment le règlement 2016/679 du 27 avril 2016 sur la protection des données personnelles (RGPD) et une analyse de conformité doit être menée préalablement à tout traitement.

En effet, le respect des principes essentiels du RGPD tels que la minimisation des données, le fondement légal du traitement, le caractère proportionné des données et l'information préalable des personnes est impératif et n'est susceptible d'aucune exception, pas même l'état d'urgence sanitaire.

Si de nombreux traitements peuvent être justifiés par l'intérêt légitime et le respect d'obligations légales (particulièrement celles incombant aux employeurs à l'égard de leurs salariés) leur licéité est plus difficilement

justifiée lorsqu'il s'agit de définir jusqu'où les responsables de traitement peuvent aller dans leur collecte de données.

Cela pose d'autant plus question lorsque les données faisant l'objet du traitement relèvent de la catégorie des données de santé.

La mise en demeure, rendue publique le 20 juillet dernier, prononcée par la CNIL à l'encontre du ministère des Solidarités et de la Santé au sujet de son application StopCovid, illustre parfaitement ces difficultés.

Pour cette raison, il est indispensable de mettre en œuvre les traitements de données au regard des principes directeurs du RGPD.

Le respect du principe de finalité est le préalable. Nul ne peut traiter des données personnelles si les objectifs poursuivis ne sont ni légitimes, ni explicites ni déterminés.

Les raisons pour lesquelles des données peuvent être traitées doivent



donc être anticipées et avoir un but précis. Toute action visant à collecter des données en pensant que celles-ci pourraient présenter un intérêt futur est à proscrire au risque d'enfreindre des dispositions d'ordre public.

Parallèlement, le principe de proportionnalité doit permettre d'identifier où placer le curseur dans sa collecte de données. Ce principe pose la règle selon laquelle seules les données permettant la poursuite des finalités préalablement identifiées peuvent être traitées, et ce, uniquement pendant le temps nécessaire à leur accomplissement.

Enfin l'obligation de sécurité des données occupe une place centrale dans le RGPD.

Dans la mesure où l'attention de cha-

cun est focalisée sur des priorités liées à la relance d'activité ou à la propagation du virus et que le recours massif au télétravail et aux équipements domestiques multiplie les vulnérabilités techniques, nous assistons à une recrudescence de cyberattaques.

La période actuelle fragilise donc particulièrement la sécurité du patrimoine informationnel des professionnels.

Bien que les cyberattaquant s'exposent à des poursuites pénales, les acteurs ciblés engagent pleinement leur responsabilité en cas de manquement à leur obligation de sécurité. Dès lors, s'il est avéré que les mesures de sécurité assorties aux traitements mises en place préalablement à l'attaque sont insuffisantes ou inadaptées, le manquement au RGPD est caracté-

risé. Une déclaration de sinistre auprès d'un assureur n'aura aucun effet ni sur les impacts financiers de l'attaque ni sur les répercussions d'image et de notoriété.

L'analyse d'impact – qui permet d'identifier et évaluer les risques auxquels un traitement est exposé – est dans ce contexte de crise, un outil incontournable offrant la possibilité aux professionnels d'identifier et de choisir les mesures de sécurité appropriées. ●



Le télétravail, nouvel eldorado des entreprises et des salariés ?

Pour nombre d'entreprises, le télétravail s'est présenté comme l'unique planche de salut face à la crise du Covid-19. Si bien que d'aucuns imaginent une déferlante de ce mode d'organisation dans le "monde d'après". S'il est trop tôt pour savoir quels seront les arbitrages des entreprises et des salariés, une chose est sûre : le travail à distance nécessite de prendre certaines précautions.

Télétravail & cie : quelles leçons tirer du confinement ?

Pandémie oblige, des salariés du monde entier se sont trouvés du jour au lendemain à travailler de chez eux. Pour le meilleur et parfois pour le moins bon. L'heure va être au bilan sur un certain nombre de domaines : du télétravail à la place des bureaux dans l'ère post-Covid. Pistes de réflexion.

PAR CARINE GUICHETEAU

Avant le confinement, seul un tiers des juristes d'entreprise pratiquaient le télétravail contre un quart des directeurs juridiques, selon le baromètre 2019 des rémunérations des directions juridiques et des juristes d'entreprise menée par Squaremetric pour le compte de l'AFJE et du Cercle Montesquieu. Le travail à distance ne concernait bien souvent qu'une journée par semaine, le vendredi ou le mercredi en général.

Lors du confinement, la contrainte du home office intégral a été moins complexe pour les entreprises habituées à proposer le télétravail à leurs collaborateurs, comme le confirme la directrice juridique contentieux groupe d'Orano, Stéphanie Smatt Pinelli : « des processus très digitalisés nous ont permis de basculer sans difficulté vers le 100 % télétravail. D'autant que cette pratique RH était déjà bien installée : avant la crise sanitaire, les

collaborateurs travaillaient à distance entre un et deux jours par semaine. D'un point de vue culturel et logistique, nous étions prêts ! Il n'empêche que je n'avais pas expérimenté toutes les situations. Une semaine avant le confinement, j'ai accueilli une nouvelle collaboratrice. Son intégration à distance a représenté un vrai challenge ! »

Pour autant, dans l'ère post-Covid, le télétravail sera-t-il définitivement et massivement adopté par les entreprises de toute taille ? « Clairement, il y aura un avant et un après la crise Covid-19, affirme Émilie Letocart-Calame, fondatrice de Calame Consulting, cabinet de conseil en organisation pour les directions juridiques. Mais attention de tirer les bons enseignements de cette période qui n'est pas représentative : le télétravail en confinement est différent du télétravail classique. L'absence ou tout du moins la détérioration de la vie sociale

a pu amplifier le sentiment d'isolement et de perte de repères. Le télétravail nécessite des plages de sociabilisation par ailleurs. Ce n'est pas parce que l'on n'a pas aimé le télétravail confiné -et parfois avec des enfants déscolarisés à gérer- que l'on n'est pas fait pour télétravailler. Néanmoins, entreprises comme salariés semblent, dans une grande majorité, conquis et prêts à pérenniser ce mode

« *Les juristes d'entreprise ont un métier qui se prête au travail à distance. Mais, tout dépend de chaque entreprise, de son secteur d'activité, de sa culture...* »



Éric Amar
directeur
juridique
Bolloré
Transport &
Logistics



organisationnel. Ce qui ne sera pas pour déplaire notamment aux jeunes générations. » Latifa Hakkou, secrétaire générale de l'Arseg (Association des directeurs de l'environnement de travail) ajoute : « le "télétravail forcé" a pu être un déclic, une envie chez les salariés et les entreprises qui n'avaient jamais expérimenté cette solution RH. Car, exception faite des difficultés inhérentes au confinement, les gains du télétravail sont indéniables, notamment en termes de qualité de vie. »

TROUVER UN JUSTE ÉQUILIBRE

Pour Nelly Magré, coach, consultante en RH et co-auteur du livre *Le travail pour les nuls* (lire encadré p.33), « le développement du télétravail est inévitable. Les entreprises et les salariés ont constaté que ce mode de travail a fonctionné pendant le confinement, même en mode dégradé. Il sera difficile de revenir en arrière. En revanche, se pose la question du rythme entre le télétravail et la présence sur site. »

Groupe PSA a fait savoir qu'il envisage d'opérer un virage singulier via une transformation de ses modes de travail avec désormais, en moyenne, pour les salariés dont l'activité le permet, deux tiers du temps de travail à distance et un tiers sur site (lire l'encadré ci-contre). IBM, qui a une longue tradition du travail à distance, a testé le modèle jusqu'à l'extrême et en a perçu les limites. « Le groupe offre une grande flexibilité organisationnelle à ses salariés dans la mesure où ils respectent les contraintes opérationnelles, relate Bruno Massot, directeur juridique d'IBM France. Dans certains pays, le télétravail a pu devenir un mode de fonctionnement permanent. Avec à la clé quelques inconvénients. Lorsque des salariés ne viennent plus dans les locaux, l'esprit d'équipe devient très difficile à maintenir et le travail collaboratif perd beaucoup en efficacité. Le télétravail doit faire partie d'un équilibre. »

Chez Bolloré Transport & Logistics, la mise en place du télétravail était toute récente. Après le retour d'expérience d'équipes pilotes, dont a fait partie la direction juridique, communication avait été faite au CSE d'autoriser le travail à distance à raison d'un jour par semaine,

zoom

PSA : COUP D'ACCÉLÉRATEUR SUR LE TÉLÉTRAVAIL

« Pendant le confinement, le télétravail a démontré sa pertinence et son efficacité, tant pour l'entreprise que pour les salariés, témoigne Mark Rollinger, directeur juridique groupe de PSA. C'est pourquoi dans une logique d'efficacité collective, individuelle et environnementale, PSA envisage de proposer le télétravail aux collaborateurs dont l'activité le permet. » Ils pourraient en moyenne ne venir au bureau que 30 % de leur temps de travail et être à distance les 70 % restant. Le travail à distance est déjà bien ancré dans les mœurs : en 2019, près de 18 000 salariés de PSA ont adopté régulièrement ou ponctuellement ce mode de travail. « C'est une pratique relativement récente – démarrée en 2014 – mais très appréciée au sein du groupe et notamment de la direction juridique : seule une minorité de juristes fait le choix de venir tous les jours au bureau, indique Mark Rollinger. Cette longueur d'avance s'est révélée précieuse lorsque le confinement a été décrété : nous étions préparés ! »

Un gros effort de numérisation avait notamment été mené et les processus ont été allégés. Au-delà de l'expérience du télétravail, la qualité de la relation joue indéniablement un rôle de facilitateur. « Un environnement propice à la confiance est indispensable pour que le travail à distance puisse fonctionner », confie-t-il. Le directeur juridique, originaire des États-Unis, reconnaît volontiers que le présentisme ne fait pas partie de sa culture : « il ne faut pas rester figé à un bureau ou à un temps de présence. Le monde actuel réclame beaucoup d'agilité ; tout ce qui contribue à la développer est bienvenu. De toute façon, je juge sur les résultats, pas sur une feuille de présence. » Pour bien manager à distance, Mark Rollinger mise sur l'écoute. Il organise des points individuels réguliers où il prête une oreille attentive aux éventuelles difficultés rencontrées par ses collaborateurs. Il planifie également des réunions d'équipe. Et, durant le confinement, en fin de matinée, des apéritifs par téléphone ont également vu le jour. « Pour garder le lien social et rigoler un peu !, précise le directeur juridique. La période était humainement délicate, heureusement que l'humour permet de rendre les choses plus légères. » Ces réunions virtuelles se sont par ailleurs révélées d'une redoutable efficacité. Ordre du jour mieux défini, messages plus directs, questions mieux ciblées : elles se sont naturellement raccourcies. « On gagne toujours à être direct, conclut-il. *Keep it simple!* »



© Groupe PSA – direction de la communication

en dehors du lundi et du vendredi. « À titre personnel, je suis favorable au télétravail mais il est vrai que les juristes d'entreprise ont un métier qui se prête au travail à distance, estime Éric Amar, directeur juridique Bolloré Transport & Logistics. Pour certaines tâches, celles qui nécessitent de la concentration, le télétravail est même très confortable car on avance plus vite sans être interrompu. En revanche, je ne crois pas au télétravail à temps complet. Tout du moins pour les juristes, car la matière juridique est aux confluent de nombreux domaines et métiers. Travailler en mode projet nécessite du présentiel, des contacts humains... La

réponse n'est pas universelle et dépend de chaque entreprise, de son secteur d'activité, de ses marchés, de sa culture... Chez Bolloré Transport & Logistics, nous travaillons beaucoup avec le continent africain, où les relations humaines sont primordiales. »

Pour sa part, Nelly Magré préconise de ne pas dépasser les deux jours par semaine en télétravail, sauf cas particulier comme les travailleurs handicapés. « Si le travail à distance permet le maintien dans l'emploi de personnes fragiles, alors cette limite peut être repoussée, estime Nelly Magré. Mais, attention, au-delà de deux jours par semaine en dehors de l'entreprise, des études ont constaté que le lien social avec

l'équipe et le manager se délite ». D'autre part, selon l'Obergo (OBServatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstresse), le sentiment d'isolement augmenterait à compter du 3^e jour télétravaillé par semaine.

En outre, le télétravail ne s'improvise pas et nécessite un temps de préparation et de mise en place pour porter ses fruits et ce, dans de bonnes conditions pour l'entreprise et les collaborateurs. « Un groupe projet doit piloter la transformation et notamment s'assurer du suivi des effets du télétravail sur la durée, sur la santé des salariés et la productivité, indique Nelly Magré. S'il est correctement mis en place, le télétravail est gagnant-gagnant. En aucun cas, il ne doit entraîner de baisse de performance, ni impacter la satisfaction des clients internes et externes. Le télétravail est un projet d'entreprise dont la réussite repose en grande partie sur les épaules des managers. » Ces derniers portent le projet de changement et doivent instaurer le climat de confiance nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe. Ils doivent bien évaluer la charge de travail de leurs collaborateurs pour éviter les dérives. Rester un manager de proximité malgré la distance. Pour ce faire, la communication joue un rôle primordial.

FORMALISER L'INFORMEL !

« Comme l'évoquait déjà Aristote en son temps, l'être humain est un animal social qui a besoin de côtoyer ses semblables, rappelle Latifa Hakkou. C'est pourquoi il est nécessaire de prêter une attention spécifique au lien social quand les collaborateurs sont à distance. À chacun de trouver ses solutions pour entretenir la motivation collective et individuelle et le lien d'appartenance. » Par exemple conserver les rituels comme les pauses café ou déjeuner, les afterworks, etc., car la communication informelle est l'un des leviers de la coopération, du mieux vivre ensemble et même de l'innovation. « Pour la cohésion d'équipe, les moments conviviaux informels ne doivent pas être sacrifiés, confirme Émilie Letocart-Calame. Il faut les recréer, cela peut manquer de spontanéité mais c'est essentiel. »

Conscients de l'importance des interactions sociales et notamment des échanges informels, lors du confinement, les directeurs juridiques ont mis en

place des points formels et informels, individuels ou collectifs. À chacun sa méthode. Chez Orano, Stéphanie Smatt Pinelli a institué une routine en début de journée avec son équipe : des "WhatsApp informels", « juste pour prendre des nouvelles ». Ses réunions d'équipes hebdomadaires débutaient invariablement par un tour de table personnel. Éric Amar, quant à lui, a mis en place des points hebdomadaires avec chaque sous-direction juridique. « En télétravail, des rendez-vous hebdomadaires précis sont nécessaires, reconnaît-il. Avant, nous voyagions beaucoup et nous étions finalement peu disponibles. Avec le confinement, la donne a changé : nous avons plus de contacts, plus fréquents, plus formels. L'avantage des réunions en visioconférence, c'est la ponctualité des uns et des autres. Les gens ont même tendance à être en avance, ce qui permet d'échanger de manière décontractée avant le début de la réunion. » Chez IBM, chaque manager du département

juridique a organisé régulièrement des "morning coffee calls", sans ordre du jour, juste pour se donner des nouvelles, partager les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées parmi ceux qui voulaient s'y joindre. Cela permettait aussi de détecter d'éventuelles situations d'isolement notamment de la part de personnes qui n'y participaient pas.

Manager à distance n'est pas si facile. Bousculés dans leurs habitudes et leurs pratiques, bon nombre de managers peuvent se sentir un peu démunis. « Le confinement a été révélateur de la maturité managériale des managers et de leur niveau de confiance envers leur équipe, observe Émilie Letocart-Calame. Ne pas avoir son équipe sous les yeux et ne pas savoir ce qu'elle fait peut être déstabilisant. La culture du présentiel est encore très courante en France. » L'experte met en garde contre la tentation d'utiliser des outils espions. Ils s'appellent Interguard, Time Doctor, Teramind ou encore VeriClock et permettent de surveiller l'activité des

témoignage

UNE PRISE DE POSTE PAS COMME LES AUTRES !

Embauché en janvier par la direction juridique de Radiall, Gauthier de La Revelière a poursuivi la découverte de son poste... en télétravail lors du confinement. En charge de la revue, de l'analyse et de la négociation des contrats client et, plus ponctuellement, de l'immobilier et du M&A, le jeune juriste a donc été mobilisé par la poursuite des contrats et la force majeure (lire son article p. XX). Le télétravail à plein temps était une première pour le jeune homme. « De prime abord, j'ai trouvé l'expérience très positive, se remémore-t-il. Puis, petit à petit, j'ai nuancé mon jugement car le télétravail à 100 % sur une aussi longue période affaiblit le lien avec les collègues malgré les réunions, les cafés et autres afterworks réguliers en visioconférence. Aller au bureau est important pour échanger et disposer d'un environnement de travail adapté. Heureusement que j'ai eu deux mois en présentiel avant le confinement pour rencontrer un maximum de personnes. Créer des liens est plus efficace et convivial en face à face. » Au final, le jeune juriste reconnaît que, malgré ses légitimes appréhensions liées à sa prise de poste et aux circonstances, son intégration s'est bien déroulée. « Radiall apporte un soin particulier à cette étape dans le parcours de tous les nouveaux collaborateurs, apprécie-t-il. Avant et pendant le confinement, l'entreprise et mon N+1 ont fait ce qu'il fallait pour que tout se déroule pour le mieux. Lorsque je télétravaillais, mon manager a été présent pour moi, toujours bienveillant, disponible pour échanger et attentif à ma charge de travail et à ma progression. » Malgré la distance, l'implication et le professionnalisme du jeune homme ont été remarqués par sa hiérarchie et les clients internes. Si bien que, malgré la crise, Gauthier de La Revelière a été retenu à l'issue de sa période d'essai.



salariés sur leur ordinateur. Or, en France, la Cnil rappelle régulièrement que les keyloggers, permettant d'enregistrer à distance toutes les actions accomplies sur un ordinateur, sont, sauf circonstance exceptionnelle liée à un fort impératif de sécurité, illicites.

DES OBJECTIFS SMARTIES

Pour manager à distance, il faut savoir se rendre plus disponible, être à l'écoute et manager par objectif. Nelly Magré invite les managers à fixer des objectifs en respectant le fameux acronyme SMART qui, dans le cas particulier du télétravail, devient SMARTIES, pour Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini, Intéressant, à Enjeux (pour l'entreprise), Simple. « Le télétravailleur doit être dans sa zone de compétences pour avancer en autonomie, fait savoir l'experte. Il doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de s'auto-évaluer. Enfin, se motiver à distance n'est pas toujours aisé, c'est pourquoi l'activité télétravaillée doit présenter un intérêt manifeste pour le télétravailleur, pour l'entreprise et/ou pour l'équipe. »

Éric Amar ajoute : « mon job n'est pas de contrôler un taux de présence mais l'atteinte d'objectifs et la réalisation de missions. Le retour des clients internes est un excellent indicateur. Je suis un adepte de la délégation et de l'autonomisation des collaborateurs.



Mais, ce type de management n'est pas adapté à tout le monde ; parfois certains juristes ont besoin d'un management plus serré. »

« Pour les managers, le télétravail est un bon test en termes de confiance et de capacité à déléguer, souligne pour sa part Bruno Massot. Les managers doivent être actifs dans la prévention des risques psychosociaux des télétravailleurs en guettant les dérives et notamment de la part ceux qui ne se fixeraient pas de limite, pas de cadre. Du fait de la porosité entre vie professionnelle et personnelle, particulièrement prégnant en télétravail généralisé, ils doivent rester en alerte. Il faut encourager et accompagner les équipes et les clients internes à respecter

des plages horaires "normales", sauf cas exceptionnel. Il est également important de ne pas tomber dans le travers de l'immédiateté. Ce n'est pas parce que l'on est en télétravail imposé et que l'on est de surcroît limité dans ses possibilités de déplacement, que tous les emails doivent être traités sur-le-champ, pour montrer que l'on est derrière son écran d'ordinateur. Comme au bureau, il faut savoir prioriser. Le télétravail requiert une certaine discipline. Le rôle du manager est renforcé avec la distance. Il doit être plus que jamais à l'écoute et vigilant. »

Pour assurer le suivi des télétravailleurs, la direction des ressources humaines d'IBM a par exemple mis en place des enquêtes d'opinion. Biennuels en temps normal, ces sondages se sont intensifiés pendant le confinement. Tous les 15 jours, des questions étaient envoyées par roulement aux collaborateurs et les résultats étaient ensuite communiqués à chaque manager. Chez Orano, mêmes précautions : l'entreprise a assuré un suivi des collaborateurs en télétravail par le biais d'enquêtes. La direction juridique s'en inspirait pour décliner le process dans son équipe. D'une manière générale, Stéphanie Smatt Pinelli a vu dans cette période troublée une occasion pour faire émerger de nouvelles pratiques, plus efficaces, plus pragmatiques, qui vont à l'essentiel. « Pendant le confinement, la direction juridique d'Orano était pilote sur des projets transversaux, indique-t-elle. La collaboration à distance nous a amené à penser différemment, à rendre nos process plus agiles.

à lire

LE TÉLÉTRAVAIL POUR LES NULS

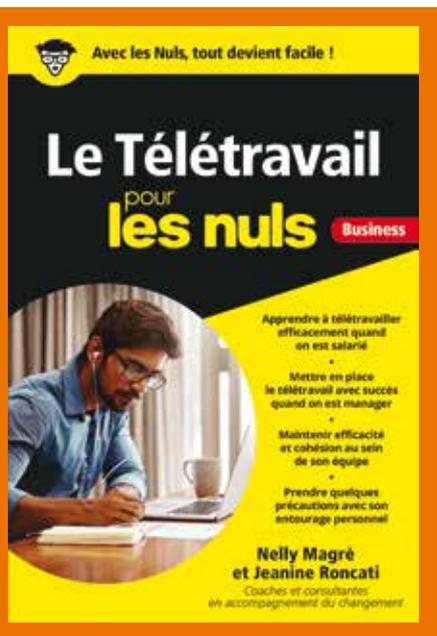
Sorti à point nommé, juste avant le confinement, ce guide, rédigé par les consultantes en RH Nelly Magré et Jeanine Roncati, est une mine d'or tant pour les salariés que les managers. Il regorge de bonnes pratiques pour mettre en place ce nouveau mode de travail et en tirer le meilleur parti.

Éditeur : First / Collection Les Nuls Business

Nombre de pages : 288

Prix : 8,99 € (version numérique) ; 11,95 € (version papier)

Rens. : www.pourlesnuls.fr



Nous avons cherché à simplifier au maximum nos livrables : plutôt que de rédiger de longs textes, nous avons formalisé nos idées dans des tableaux et utilisé des outils collaboratifs pour développer l'interactivité. Au vu des résultats, très positifs, nous allons pérenniser ces pratiques. Nous travaillons par ailleurs au développement du *legal design* pour rendre la matière juridique plus compréhensible.

LES BUREAUX EN DÉBAT

À quelque chose malheur est bon. «Ce confinement a été pour certaines entreprises une parenthèse propice à l'expérimentation, à l'innovation et au progrès..., observe Nelly Magré. Ou tout du moins un point de départ pour initier des réflexions. La période atypique que nous venons de traverser a considérablement élargi le champ des possibles.»

Se pose par exemple la question de l'usage et de la surface des bureaux à l'heure du télétravail. « Au sortir du confinement, le retour au bureau prend une nouvelle symbolique, estime Émilie Letocart-Calame. Premièrement, parce que malgré tous les avantages du télétravail, les salariés savent aussi ce qu'ils ont perdu pendant ce long confinement. Deuxièmement, si l'opportunité est laissée aux salariés de travailler à distance, c'est l'envie qui les poussera à revenir au bureau : la dynamique est alors complètement différente. Dans la mesure où ce ne sont

pas les locaux qui font avancer l'activité, des arbitrages vont très probablement être faits dans les mois à venir. Moins de m² et des bureaux flexibles (*flex office*). Ou une option mixte : des bureaux ouverts ou fermés, attirés ou non, en fonction des aspirations des salariés. Je crois profondément que l'on ne peut rien faire de bon à marche forcée. Enfin, il serait logique que les investissements dans l'immobilier d'entreprise soient alors réorientés vers le capital humain. » Latifa Hakkou croit aussi à la généralisation du *flex office*. « L'accélération du télétravail va être l'occasion d'optimiser les surfaces et de réinventer les espaces de travail en développant les zones collaboratives et conviviales. Les bureaux resteront un point d'attache à l'entreprise, comme un navire pour les marins qui mettent pied à terre, car ils matérialisent le lien à l'entreprise et entretiennent le sentiment d'appartenance et de fierté. Ils doivent apporter une vraie valeur ajoutée, donner envie de venir et de se retrouver. Plus que jamais ils représenteront un moyen de se différencier auprès des futurs talents de l'entreprise. Leur disparition est impensable. Cette crise sanitaire engendre une multitude de questions sur les espaces de travail auxquelles il faudra apporter des réponses. Les directeurs de l'environnement de travail y travaillent, mais sans précipitation. L'heure est au constat. Il faut prendre le temps de la réflexion pour envisager les solutions pérennes dans l'ère post-Covid. »

“
L'accélération
du télétravail
va être l'occasion
d'optimiser les surfaces
de bureaux et de
réinventer les espaces de
travail en développant
les zones collaboratives
et conviviales.



Latifa
Hakkou,
secrétaire
générale de
l'Arseg

zoom

TROIS BIENFAITS –INATTENDUS– DU CONFINEMENT ET DU TÉLÉTRAVAIL

Par Colm Mannin, directeur général de Best Practice Legal.

Une équipe de Best Practice Legal composée d'anciens directeurs juridiques a mené une enquête pendant le confinement, en collaboration avec Calame Consulting, en vue de repérer les bonnes pratiques nées du télétravail en pleine crise sanitaire. Voici une sélection de trois directeurs juridiques qui ne manquent pas d'idées.

- **Ouvrir les portes du comex.** Notre palme d'or va à cette directrice juridique qui a très judicieusement pointé les nombreuses questions juridiques résultant de la crise du Covid-19 pour justifier son admission au comex de son entreprise.
- **Une nouvelle solution pour attirer les talents.** Un directeur juridique en région, qui a souvent connu des difficultés par le passé pour recruter des juristes pour des sites géographiquement isolés ou éloignés du siège, souhaite valoriser à l'avenir la flexibilité RH de son entreprise pour faciliter l'installation de nouvelles recrues. Quitte à les laisser libres de travailler une partie de la semaine à leur domicile.
- **La créativité au service de la cohésion d'équipe.** Un directeur juridique d'un grand groupe multinational a créé un blog pour communiquer avec ses collaborateurs pendant le confinement, ce qui lui a permis de résumer chaque vendredi les actions accomplies des collaborateurs pendant la semaine et de compléter la liste avec les actions prévues pour la semaine à venir. Ceci a beaucoup aidé à réduire les risques pour certains de se sentir isolés et coupés des informations sur le fonctionnement de l'ensemble de l'équipe. Le blog a permis aussi des discussions informelles et même des séances de gymnastique plusieurs fois par semaine.

Télétravailler dans de bonnes conditions

Travailler de chez soi ne présente pas que des avantages. Tout du moins quelques précautions s'imposent. Conseils pour préserver sa santé et sa vie personnelle.

PAR CARINE GUICHETEAU

Par définition, le télétravail est un mélange des genres. Les frontières entre le professionnel et le personnel n'existent plus. Le danger consiste alors à se laisser cannibaliser par l'une de ces deux facettes. Il est donc nécessaire de se fixer des horaires de travail, de s'y tenir et de les faire respecter par l'entourage. Une to-do list réaliste doit cadencer la journée.

Émilie Letocart-Calame, fondatrice de Calame Consulting, cabinet de conseil en organisation pour les directions juridiques, propose de transformer les temps dédiés au transport en temps pour soi : café en terrasse au soleil, sport, lecture au calme... « Du temps libre et de qualité pour bien commencer la journée ! », recommande-t-elle. Lors du confinement, pour marquer le début de sa journée de travail, Gauthier de La Revelière, juriste chez Radiall, a transformé son temps de transport en temps de lecture. « Cela semble anodin, mais il est important de bien séparer les moments personnels et professionnels, de matérialiser cette frontière par un rituel ou une activité spécifique, estime-t-il. Avoir un début et une fin journée est important pour son équilibre de vie en télétravail. »

Dans le même ordre d'idée, il est souhaitable de se ménager un coin spécifique pour travailler et de prêter une attention toute particulière à l'aménagement de son poste de travail. « Les collaborateurs ne sont pas forcément équipés pour travailler dans de bonnes conditions à domicile,



constate Latifa Hakkou, secrétaire générale de l'Arseg (Association des directeurs de l'environnement de travail). Or, une mauvaise posture peut entraîner des troubles musculo-squelettiques (TMS) et, associée à un éclairage inadapté, aggraver la fatigue visuelle. » Il est bien sûr recommandé de travailler confortablement assis à une table ou un bureau. Il est également préconisé de maintenir son dos droit en privilégiant les pieds à plat et un siège avec un dossier rigide. Si vous travaillez avec un ordinateur portable, pensez à le surélever. En effet, pour éviter les douleurs aux cervicales, il convient de conserver un angle de vision de moins de 30° par rapport à l'horizontale. En bref, l'écran doit idéalement être à hauteur des yeux et à longueur de bras. Si le télétravail s'inscrit dans la régularité, il faudra peut être envisager d'investir dans certains équipements comme une chaise confortable, un moniteur externe, un support pour portable, un repose-

poignet, etc. La prise en charge partielle ou totale de ces équipements peut être négociée avec l'entreprise. Ça se tente au moins !

DES PAUSES ACTIVES

« D'une manière générale, la position statique assise de manière prolongée engendre et accentue les tensions et les douleurs », signale Latifa Hakkou. Faites des pauses régulièrement. Par exemple 5 minutes toutes les heures ou 10 minutes toutes les 2 heures. Marchez, étirez-vous, faites des exercices pour détendre les muscles de la nuque, des épaules, des bras, du dos ou encore des lombaires ! De manière générale, l'activité physique est réduite en télétravail. Toutes les occasions seront donc bonnes pour bouger et marcher : imprimante éloignée du poste de travail, déjeuner à l'extérieur, etc. Enfin, aérez régulièrement la pièce où vous travaillez et optez pour une température comprise entre 20 et 24°C. ■

Les inévitables questions juridiques

L'urgence de la crise du Covid-19 n'exonère pas les employeurs de leurs obligations de droit commun et plus spécifiquement de celles liées au télétravail. Rapide tour d'horizon d'un sujet plus complexe qu'il n'y paraît.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Le télétravail a rarement été un sujet prioritaire pour les entreprises, si bien que lorsque le confinement a été instauré, elles étaient souvent mal préparées, que ce soit au niveau des outils ou de la législation », constate Alix Frileux, avocat associé du cabinet Versant Avocats.

Le télétravail est encadré par les articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail mais aussi par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005. Sa mise en œuvre repose sur le volontariat des salariés, sauf circonstances exceptionnelles comme la menace d'une épidémie (article L. 1222-11 du Code du travail). En temps normal, le télétravail peut être mis en place par tout moyen. « Néanmoins, il est vivement recommandé de l'encadrer via une charte ou un accord collectif, signale Maxime Aunos, avocat associé chez Versant Avocats. Les conditions de recours au télétravail et les règles applicables sont ainsi fixées par écrit et il est possible d'anticiper bon nombre de difficultés. » Outre les clauses obligatoires prévues par l'article L. 1222-9 du Code du travail (conditions de passage en télétravail, modalités de contrôle du temps de travail...), l'accord collectif, ou à défaut la charte, peut prévoir d'autres dispositions comme les critères (objectifs !) d'éligibilité, le nombre maximum de jours de télétravail ou encore les équipements et outils mis à disposition des salariés.

Il convient d'aborder aussi l'épineuse question de la prise en charge par l'employeur des frais liés au télétravail. « Si l'ordonnance n° 2017-1387 a supprimé l'obligation financière qui

pesait sur les épaules de l'employeur, vigilance, car la Cour de cassation considère que les entreprises doivent rembourser les frais professionnels engagés par les salariés, prévient Alix Frileux. Une bonne pratique consiste à allouer un montant forfaitaire mensuel au salarié pour couvrir une partie de ses frais. »

UN SALARIÉ À PART ENTIÈRE !

Bien évidemment, les employeurs restent soumis aux obligations de droit commun (contrôle du temps de travail, respect des temps de repos, égalité de traitement, droit à la déconnexion...) même si les salariés travaillent à distance. À cet égard, l'employeur doit respecter son obligation de sécurité et prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des télétravailleurs. Car le télétravail peut présenter des risques : isolement, surcharge de travail, difficultés à se déconnecter...

« Le contrôle du temps de travail est un autre sujet délicat, indique Maxime Aunos. Il peut par exemple être réalisé

à l'aide d'un système auto-déclaratif contresigné par l'employeur ou via un outil informatique. Attention au cas particulier des salariés en forfait jours qui doivent faire l'objet d'un suivi particulier. Outre la tenue d'un ou plusieurs entretiens annuels spécifiques, l'employeur doit notamment contrôler leur charge de travail et s'assurer qu'elle est compatible avec le respect des temps de repos. »

Enfin, depuis le déconfinement, une question se pose en particulier : que faire si un salarié a pris au goût au télétravail au point de ne pas vouloir revenir au bureau ? « Si l'entreprise a pris les mesures sanitaires nécessaires, elle est en droit de demander au salarié de réintégrer son poste de travail sur site, répond Alix Frileux. Elle peut refuser le maintien en télétravail d'un salarié, sous réserve de motiver sa décision par une raison objective comme la désorganisation du service ou de l'entreprise. À l'inverse, tant que la menace de l'épidémie plane toujours, l'employeur peut continuer à imposer le maintien du télétravail aux salariés. »



Se réunir à distance avec succès

Période inédite, nouveaux outils, nouveaux comportements : de nouveaux codes de communication et de réunion se sont installés. Parce que la distance ne remplacera jamais le présentiel, parce que la technique parasite trop souvent le fond et parce que l'écran fatigue ou met mal à l'aise, voici quelques clés pour une bonne communication à distance, avec pour maîtres mots : la préparation et l'animation !

PAR CHALOTTE LE GRIX DE LA SALLE, JOURNALISTE

1 POURQUOI LA COMMUNICATION À DISTANCE N'EST PAS ÉVIDENTE

Selon la règle des 3 V, formalisée par le Pr Albert Mehrabian en 1967, on ne retient que 7 % du verbal (les mots et leur sens); le reste passe par le vocal (le son et l'intonation de voix), à 38%, et par le visuel (les expressions du visage et le comportement corporel), à 55%. Ainsi, 93 % de notre communication relève du non-verbal. À distance, notre esprit est encore plus déconnecté du corps, ce qui crée une dissonance cognitive épuisante.

Les difficultés techniques et temps de réponse peuvent ajouter à l'inconfort.

Il convient de noter qu'un délai d'1,2 seconde est immédiatement perçu, par le cerveau, comme un signe de déconcentration ou de désintérêt.

2 LA DISCIPLINE ET L'ÉCOUTE

Hormis le fait de couper le micro lorsque vous n'intervenez pas, utilisez l'option proposée par certains logiciels permettant de lever la main pour intervenir : les interventions intempestives ne sont pas écoutées. Réservez votre parole pour l'essentiel, vous serez entendu !

Si l'on vous donne la parole, formulez d'abord l'objet de votre intervention: est-ce une incompréhension/une

question/une objection/une idée/une proposition? Il convient par ailleurs d'être concis: 30 secondes maximum !

3 INTERVENANTS : SOYEZ DES ANIMATEURS !

A. Phase de préparation

Définir le but de la réunion. Habitude ancrée comme structurelle au fonctionnement de l'entreprise, elle est aujourd'hui, plus que jamais, le reflet de son identité et doit se justifier.

Quelle est votre intention ? Votre intention est l'objet de votre réunion et doit être énoncée clairement en ouverture. Une information à donner ? Une décision à prendre ? Un vote ? Un objectif à atteindre ? Un calendrier à soumettre ? Des idées à récolter ? Un chantier de co-création ?

À qui vous adressez-vous ? Combien sommes-nous ? Interne ou externe ? Descendant ou participatif ? One to any ? One to one ? Qui est passif/actif ? Avec quelle diffusion ? De la réponse à ces questions dépend la façon dont vous voulez structurer et animer le rendez-vous.

Fixez et dessinez le rendez-vous. - Par e-mailing : donnez le jour, l'heure, le canal de connexion et l'objet de la réunion. Vous pouvez varier les horaires de connexion, pour casser la routine et aussi pour ne pas toujours demander aux mêmes de s'adapter. Rappelez explicitement la nécessité d'être connecté et prêt au moins 5 minutes avant le RV.

Associez et engagez vos équipes. Demandez clairement la préparation,



l'implication et la contribution nécessaires en précisant à l'avance les supports et interventions que vous attendez.

Vous pouvez aussi engager vos collaborateurs en amont via les sondages en ligne (Google Forms, SurveyMonkey, GetFeedback, Mentimeter, par exemple) ; les logiciels sont nombreux pour collecter les questions et contributions, nourrir la réflexion collective et collaborative et ainsi gagner du temps.

B. - L'animation

Le temps est maître : 45 minutes, maximum ! La distance ne justifie pas le temps élastique, au contraire. L'ennui nous gagne deux fois plus vite qu'en temps normal. Observez cette règle : une réunion efficace n'excède jamais 45 minutes si elle est bien menée.

Faites court ! En langage distancié, c'est-à-dire sans présence physique et par écran interposé, la mémorisation est inversement proportionnelle à la longueur des phrases. On retiendra 100 % d'une phrase de 12 mots, 50 % seulement d'une phrase de 24 mots et 30 % d'une phrase de 40. Ayez en tête : 200 mots écrits = 1 minute à l'oral.

En pratique : une idée = un mot-clé = une phrase de 12 mots = suivie d'un exemple (court) ou d'un chiffre.

Un seul animateur ! L'animateur coordonne l'agenda et le temps de parole.

De manière plus scolaire que d'habitude, il convient de mentionner en introduction :

- l'objet de la réunion : « Nous sommes réunis aujourd'hui pour... » ;
- le temps imparti : « Nous avons 45 minutes.... » ;
- les chapitres : « Nous allons consacrer X minutes à cette question, puis X minutes à celle-ci... » ;
- les règles : « Merci de couper votre micro quand vous n'intervenez pas, levez la main et je vous donnerai la parole, merci de ne pas utiliser le Chat pour diverger des débats, je le consulterai tout du long pour y consacrer un temps de Q/R à la fin... ».

Vous veillerez à distribuer équitablement la parole et à passer au chapitre suivant quand le temps est écoulé (en proposant un temps de parole ultérieur).

Votre image. L'animateur, contrairement

aux participants, a l'obligation de rester toujours visible. Il convient d'avoir le soleil en face ou à côté de soi mais jamais derrière, pour éviter le contre-jour et de surélever votre ordinateur de façon à placer la caméra à hauteur des yeux.

N'oubliez pas que votre communication passe à 55 % par votre langage corporel ! Les seuls moments où vous pourrez souffler seront ceux de partage de support : appuyez-vous sur eux mais laissez-les 2 minutes maximum ! Multipliez-les et variez-les (en précisant que vous les laisserez disponibles sur un autre support).

C. Ice-breakers, energizers et off-line

La réalité est intraitable : 3 minutes et l'attention s'égare ! En télévision, sur les radios d'informations en continu, les reportages durent 1,30 minute, les rappels des titres sont toutes les 7 minutes. L'objectif est d'adopter ce rythme !

Pour relancer l'attention et l'engagement, il existe, dans l'art oratoire, plusieurs moyens : des exemples, le récit d'une expérience, la provocation, des questions, l'humour ...

Ice-breaker. L'objectif est de briser la glace, la gêne que chacun éprouve en début de réunion filmée.

Il s'agit d'accueillir tout le monde : « Est-ce que tout le monde est là ? » ; « Certains ont-ils des difficultés ? » etc.

Par ailleurs, mettez de l'humain au cœur de votre intervention : « Comment vous sentez-vous ? ». Plusieurs moyens : avec la main, pouce levé ou baissé, ou nombre de doigts sur une échelle de 1 à 10, ou via des mini-sondages en direct et en partage d'écran (par exemple : Mentimeter est un outil simple simple et ludique).

Les energizers. - Le *top down*, c'est fini ! Privilégiez l'échange, le partage, l'interactivité, l'intelligence collective. À ce titre, il est facile et efficace de faire participer chacun en direct via un vote ou un sondage, avec un partage de résultats en partage d'écran. Il permet d'engager chacun et d'obtenir des résultats en temps réel.

Le chat et le Q/R sont également des moyens permettant de rester maître de la conversation : gardez un œil sur les échanges ou confiez ce rôle à un modérateur qui, à la fin, retiendra les

plus importantes et animera 3 minutes maximum.

Off-line. Enfin, les ateliers et petits groupes sont des outils pour rompre la lassitude et le *top down*, en recréant ce qui existait dans la réalité : vos réunions en petits comités ; par exemple, certaines applications offrent la possibilité de séparer les participants dans plusieurs salles, par groupes, qui vont échanger pendant un temps imparti, avant de regrouper l'ensemble des participants (par exemple : des ateliers de réflexion qui travailleront sur des chantiers dédiés avant d'en rendre compte en réunion générale via un porte-parole).

D. Le moment conclusif

Pas de bonne réunion qui ne se termine par la conclusion de la réunion et de l'ouvrir sur l'avenir. À distance, cela doit aussi passer par un moment de résonance.

Par exemple, la technique du cercle de résonance, praticable jusqu'à 15 personnes, permet à chacun, en 30 secondes maximum, de lister les points essentiels, selon lui, de la réunion, puis il redonnera la parole à un autre participant qui pourra rebondir, sans répéter ce qui a déjà été dit.

E. Le feed-back

Pas de réunion réussie sans retour des collaborateurs, surtout à distance : c'est de la data pour l'avenir !

Offrez le contenu de la réunion. Avant la réunion, demandez expressément et dès le début aux participants l'autorisation d'enregistrer la réunion. Pendant la réunion, offrez-leur la possibilité de retrouver les supports via d'autres liens et proposez-leur, en fin de réunion, le compte rendu par e-mail ou document partagé qu'un de vos collaborateurs aura compilé. Vous pouvez également proposer à vos collaborateurs un sondage/questionnaire sur la réunion où ils auront la possibilité d'évaluer les décisions/propositions et de soumettre leurs suggestions.

La communication entre les collaborateurs est aujourd'hui l'un des enjeux majeurs de l'entreprise. La réussir à distance est une nécessité ! C'est la question même de l'utilité d'une réunion efficace et engageante qui se pose maintenant de façon incontournable. Préparer votre réunion et soyez-là ! ■

Vers une culture d'agilité des équipes juridiques

« Tous les 50 ans petit changement, tous les 500 ans grand changement. Puissiez-vous vivre au temps des grands »¹. Notre seule certitude est devenue l'incertitude et l'agilité - culture née du logiciel - est un nouveau culte. Et si l'équipe juridique devenait agile ? Mais peut-être l'est-elle déjà.

PAR JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

Nous ne rejouerons pas le match Héraclite-Parménide. Le changement est partout et tout le temps, mais ce qui a encore changé, c'est sa rapidité. Dans *Systémique et Entreprise*, Jacques-Antoine Malarewicz, psychiatre et expert en systémique des entreprises confirme : « du fait des technologies, les phases de changement sont de plus en plus rapprochées, plus fortes, comme les vagues sur une digue par temps de tempête »².

L'AGILITÉ, UNE NÉCESSITÉ À LA FOIS HISTORIQUE ET ÉCONOMIQUE

L'agilité devient alors un phare qui permet l'action. Pour le Littré, est agile « qui a facilité à agir, à se mouvoir, léger, souple ». En latin, *agilis* vient de *agere*, agir. Être agile, c'est ne pas subir, mais agir vite avec une volonté d'adaptation et une intention de résultat. Peter Weill, directeur au MIT, déclare dans l'étude *The Agility Paradox* : « quand j'étais enfant, les entreprises qui réussissaient étaient des monopoles ou des duopoles. Aujourd'hui, dans un monde globalisé (...), la capacité à satisfaire les besoins clients est clé (...). Si vous n'êtes pas agile, vous ne pourrez pas y arriver. Les besoins clients ne sont jamais statiques »³. Être rapide : c'est une loi physique.

Dans la formule de l'énergie cinétique (E), $E = (1/2 \times m) \times v^2$, la vitesse (V) est deux fois plus importante que la masse (m). S'adapter, c'est changer ses habitudes d'être et de faire. Et ça marche ! L'étude MIT mentionnée précédemment montre que les entreprises agiles ont une croissance du chiffre d'affaires plus rapide (37%) et réalisent plus de profits (30%). Aujourd'hui, l'agilité fait et défait les business. Or, le juriste est un *business partner* et il doit donc gagner en agilité pour mieux assumer son rôle. Comme nous l'avons expliqué dans le numéro 34 de JEM, le juriste accroît sa "force de frappe" en augmentant ses compétences. Il développe "sa vitesse de frappe" en augmentant son agilité personnelle et organisationnelle (niveau équipe juridique). Mais quelles sont les étapes permettant de construire cette agilité des équipes juridiques ?

DES FREINS À LEVER POUR DÉVELOPPER L'AGILITÉ DES ÉQUIPES JURIDIQUES

Une enquête réalisée en janvier 2009 indique que 80% des répondants ont lancé des initiatives agiles. Or, 34% expliquent avoir échoué pour cause de freins organisationnels. Les quatre principaux freins évoqués sont les suivants : lenteur du processus de décision, conflit d'intérêt entre départements, culture "risk averse"

et travail en silo⁴. Apparaît ici "la double contrainte" ou injonction contradictoire théorisée par Gregory Bateson et l'École de Palo Alto : « soyez spontané ! » ; d'un côté, l'organisation appelle à l'agilité pour répondre aux changements externes et, de l'autre, elle entretient les freins internes. Or, l'injonction contradictoire épuise et irrite. « Ce qui est tu, tue »⁵. Une injonction contradictoire est normale dans un système en adaptation ; le système d'aujourd'hui bataille avec le système de demain en création. Mais une injonction contradictoire qui perdure est anormale. La nommer en groupe de travail, la faire reconnaître par les décideurs et les managers est déjà libérateur.

Il existe un 5^e frein, d'ordre personnel. En effet, qui aime changer ? Nous nourrissons "sept auto-saboteurs" au changement. Après cinq ans de coaching et d'accompagnements de 500 experts juridiques, d'avocats, de jeunes diplômés, nous⁶ avons appris à les reconnaître. Ils s'appellent : (1) peur, (2) habitude, (3) paresse, (4) homéostasie, (5) ego, (6) difficulté de savoir ce que l'on veut vraiment, (7) expertise. Que faire face à ce frein ? La conduite du changement personnel est comme un jardin. Un jardinier libère la terre. Le manager juridique gère l'équipe. S'il devient talent manager, il libère des talents, en

¹Hesna Cailliau, *Le paraxode du Poisson Rouge*, Saint Simon éditions, 2015

²Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et Entreprise*, Pearson, 2012

³Peter Weill, *The Agility Paradox*, MTI CIO Summit, 22 juin 2006, <http://ebusiness.mit.edu/ciosummit/weillslides.pdf>

⁴The Economist Intelligence Unit, *Organisational agility: How business can*

survive and thrive in turbulent times, 2009

⁵Citation attribuée à Bruno Coppens

⁶Equipe Legal Talent Management - Edhec Augmented Law Institute

⁷<https://manifesteagile.fr/>

permettant à l'équipe de se réapproprier sa capacité d'action.

Comment ?

- Tel un stoïcien, il fait prendre conscience qu'il y a deux mondes : le monde sur lequel nous avons du contrôle, le monde sur lequel nous n'avons pas contrôle ;
- Il appelle à l'action dans le monde contrôlé ;
- Il valorise la toute petite action, par petits pas, sans budget, sans risque, sans bruit. Elle est ingrate mais très efficace

Pourquoi ? Il y a deux types de changement au sens systémique :

- Le type 1 : évolution ou petit changement.
- Le type 2 : révolution ou grand changement.

Les changements de type 1 se font par "petits pas". Les changements de type 2 se font par "grandes enjambées". Les petits pas vers les changements de type 1 sont discrets, invisibles, ils n'alertent pas les "auto-saboteurs". Il y a donc moins de résistance au changement. Les petits pas nous permettent d'avancer. Le problème est qu'ils sont discrets, invisibles. Dès lors, comment voir que nous avançons ?

DES LEVIERS À CONSTRUIRE POUR L'AGILITÉ DES ÉQUIPES JURIDIQUES

« Ce qui se mesure peut s'améliorer ». Pour "agiliser" l'équipe, la data d'agilité est clé. Deux types d'*analytics* sont à utiliser. Les *legal analytics* participent à mesurer la vitesse. Les *people analytics*, obtenus via un *assessment*, participent à mesurer la capacité d'adaptation. Il existe différents outils d'*assessment*. À l'EDHEC Augmented Law Institute, nous les classons en cinq catégories :

- Catégorie 1 *Self assessment* : je m'évalue.
 - Catégorie 2 *Automation assessment* : un algorithme évalue.
 - Catégorie 3 *Authority assessment* : une autorité interne au groupe évalue.
 - Catégorie 4 *Co-assessment* : un membre interne au groupe évalue.
 - Catégorie 5 *Third-Party assessment* : une autorité externe au groupe évalue.
- Comment les choisir ? Elaine D. Pulakos propose quatre critères afin de sélectionner les méthodes d'*assessment* :
- *Validity* : niveau de fiabilité de l'*assessment*.

- *Adverse impact* : biais qui pourraient favoriser certains types de personnes.
- *Cost* : budget.
- *Applicant reactions* : réaction du public évalué.

Nous proposons de rajouter un 5^e critère visant les spécificités du métier évalué ; dans le cas qui nous intéresse, les spécificités juridiques. Nous construisons avec la start-up Jubiwee spécialisée en *people analytics* un *assessment* pour mesurer l'indice AJA (Agilité Juridique Augmentée) des équipes, en *open innovation*, ouvert à des équipes opérationnelles.

ÉLABORER UN PLAN STRATÉGIQUE TALENT POUR PLUS D'AGILITÉ

Pour élaborer un tel plan, il convient de répondre à trois séries de questions :

- Pourquoi l'équipe juridique a-t-elle besoin d'agilité ? Quelle définition donnons-nous de l'agilité ? En quoi l'agilité permet d'accompagner les *business models* de l'entreprise ?
- Ai-je toutes les compétences dans l'équipe pour être agile ? Qui et quoi faut-il former ? Faut-il recruter ? Comment recruter un juriste agile ? À quoi le voyons-nous ?
- Ai-je les bons comportements dans l'équipe pour être agile ?

En réalité, l'agilité est une culture, bien plus qu'une méthode, comme le montre le "Manifeste Agile", formalisé en 2001 et qui est à l'origine des méthodes agiles⁷. La culture crée les comportements. Favoriser une culture agile dans l'équipe pourrait donc créer des comportements agiles. Le psychologue James House a défini la culture comme « un ensemble de croyances cognitives et évaluatives – croyances à propos de ce qui est ou devrait être – qui sont partagées par les membres d'un même système social et transmises aux nouveaux membres ». Pour construire cette culture de l'agilité au sein de l'équipe juridique, plusieurs questions doivent être posées :

- Comment travailler spécifiquement sur "les croyances cognitives et évaluatives" qui pourraient impacter négativement l'agilité de l'équipe : par exemple, le perfectionnisme, le rapport à l'erreur...
- Comment passer d'un état d'esprit fixe (ou réactif, tourné vers la protection) à un état d'esprit dynamique (prospectif,

tourné vers l'exploration) ?

- Comment récompenser, matériellement et émotionnellement, les comportements agiles dans l'équipe ?
 - Comment créer des rituels, ces moments de répétition collective favorisant la transmission des croyances cognitives dans l'équipe ?
- Pour lever les freins et fabriquer les leviers évoqués précédemment, nous pensons que le manager juridique, s'il se positionne comme un *Legal Talent Manager*, accomplira la transformation agile de son département, de son équipe et de lui-même ; une transformation qui sera d'ailleurs de plus en plus réclamée par les jeunes générations (millennials, *digital natives*). ■

à propos de

JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

Jérôme Frizzera-Mogli est consultant et chercheur-associé au sein du EDHEC Augmented Law Institute.



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



Cession du droit à agir en justice : incongruité ou opportunité ?

Pour le juriste, tout se vend, tout s'achète, dans la limite de l'ordre public. Le droit à agir en justice ne saurait faire exception. Il peut valablement être cédé à titre onéreux. Ce type de convention peut surprendre, mais il est en pleine expansion. C'est même un véritable marché qui s'ouvre pour de nouveaux acteurs du droit. Les entreprises doivent s'y adapter.

PAR XAVIER DELPECH

Qu'un droit puisse être cédé, qui en douterait ? Les cessions ayant pour objet un droit sont d'ailleurs monnaie courante dans la vie des affaires et certaines d'entre elles sont même dotées d'un régime légal : on songe, en particulier, à la cession du droit au bail, en matière de local commercial (C. com., art. L. 145-16 et L. 145-51). Mais celle du droit à agir en justice – c'est-à-dire, selon l'article 30 du code de procédure civile, le droit, pour le demandeur, d'être entendu sur le fond de sa demande, et, pour le défendeur, celui de discuter (il faut comprendre de combattre) le bien-fondé de cette prétention – est plus difficile à concevoir, à tout le moins pour un juriste français.

Une toute petite incursion en droit comparé, et très précisément en droit allemand, aidera à percevoir cette difficulté. Le droit français adopte, en effet, traditionnellement une conception moniste – unitaire si l'on préfère – de l'obligation : celle-ci est considérée comme un lien unique unissant le créancier au débiteur. La conception allemande, quant à elle, est dite dualiste, en ce qu'elle distingue dans l'obligation deux rapports juridiques, le *Schuld* est le devoir juridique d'exécuter l'obligation et le *Haftung*, qui est la contrainte permettant au créancier d'obtenir satisfaction en cas d'inexécution. En d'autres termes, au droit substantiel, par exemple le droit à indemnisation prévu par le règlement européen n° 2061/2004

du 11 février 2004 sur les droits des passagers aériens en cas d'annulation ou de retard important de vol, se superpose le droit processuel, à savoir le droit d'agir en justice pour assurer l'effectivité du premier si le débiteur est récalcitrant à assumer ses obligations, dans notre exemple, le versement par une compagnie aérienne d'une indemnité visant à réparer le préjudice subi du fait de cette annulation.

1 ADMISSION DE LA CESSION AUTONOME DU DROIT D'AGIR EN JUSTICE EN DROIT FRANÇAIS

Or, la Cour de cassation française a, par réalisme, ouvert il y a plusieurs années de cela la voie à une dissociation entre ces deux droits – substantiel et processuel –, admettant, par là même

que le droit d'agir en justice puisse être cédé (Civ. 1^{re}, 10 janv. 2006, n° 03-17.839, D. 2006. 365, avec nos obs.). Elle a d'abord affirmé que la cession de créance emporte de plein droit transfert des accessoires, en particulier des actions en justice qui lui sont attachées. L'action en justice – qui avait ici pris la forme d'une action en responsabilité exercée contre un notaire auquel était reproché de ne pas avoir procédé à l'inscription et au renouvellement d'inscriptions hypothécaires – peut donc être cédée en tant qu'accessoire du droit auquel elle se rattache – ici la créance de remboursement d'un prêt (dont le recouvrement a été infructueux compte tenu de l'inefficacité des inscriptions hypothécaires) – et cela automatiquement. L'accessoire suit le principal. La règle est classique dans



notre droit. Mais la Cour de cassation va plus loin : elle semble admettre que l'action en justice puisse être cédée, non seulement avec la créance qui lui sert de support, mais également de manière autonome, autrement dit que l'action en justice soit l'objet même de la convention. En posant toutefois une limite, celle du respect de l'ordre public. Avec cet arrêt, somme toute d'une grande audace, la Cour ouvre en réalité la voie à un nouveau "marché" en France, celui des actions en justice...

2 EXISTENCE D'UN MARCHÉ DES ACTIONS EN JUSTICE

Ce nouveau marché s'inscrit dans le développement, depuis le début des années 90 dans les pays de *common law* du *third party funding* ou, en français, du financement de procès par des tiers. Certains fonds se sont en effet spécialisés dans la prise en charge des frais du procès en contrepartie d'un pourcentage sur les dommages et intérêts octroyés à la victime. Toutefois, ces sociétés interviennent essentiellement en appui des victimes¹. En France, seul, semble-t-il, l'opérateur belge spécialisé dans le droit de la concurrence, Cartel Damages Claims (CDC), pratique le rachat de droits à agir.

La directive 2014/104/UE du 26 novembre 2014 sur les actions en dommages et intérêts du fait de pratiques anticoncurrentielles paraît d'ailleurs lui donner une base légale, en son article 7, § 3, en faisant explicitement référence, à l'occasion d'une action en dommages et intérêts de la part d'une victime d'une pratique anti-concurrentielle, à la "personne qui a succédé dans les droits de cette [victime], ce qui inclut la personne qui a racheté sa demande"². Or, cette technique doit selon nous être privilégiée ne serait-ce que pour des raisons déontologiques. Il s'avère, en effet, comme l'a relevé le Barreau de Paris³, que lorsque la victime conserve la titularité du droit à agir, elle est généralement défendue par un avocat rémunéré par la société de financement de procès, ce qui place celui-ci en situation de conflit d'intérêts, notamment lorsque la société et la victime financée sont en

désaccord sur la stratégie contentieuse. Si le tiers financeur devient titulaire du droit d'agir et que la victime se retrouve en dehors du procès, celle-ci n'a plus aucun intérêt à faire valoir, sinon moral. Le procès devient l'affaire de la seule société de financement, situation qui semble gommer tout risque de conflit d'intérêts.

Toutefois, le recours à la technique de la cession de droit à agir présente un risque majeur pour le tiers financeur : il est seul à supporter l'aléa lié à la perte du procès. Du point de vue de la victime, l'intérêt du financement de procès par un tiers – quelle que soit la figure juridique choisie – n'est pas sans intérêt.

3 FAIRE VALOIR L'EFFECTIVITÉ DE SES DROITS

Pour la victime d'un dommage, céder son droit à agir présente, en effet, un double avantage.

Matériel d'abord. C'est, en effet, une source d'économie. Elle permet aux personnes concernées de toucher immédiatement une indemnisation. Ainsi, dans certains pays, les syndicats y ont recours pour éviter des employeurs indéliçables n'utilisant la lenteur des procédures comme moyen de pression pour convaincre d'anciens salariés abusivement licenciés d'accepter des règlements amiables peu avantageux.

Juridique ensuite. Le problème de nombreuses lois contemporaines est qu'elles sont très protectrices pour la partie faible à la relation contractuelle, mais seulement sur le papier, car elles ne sont pas toujours accompagnées de règles procédurales permettant d'assurer à la victime l'effectivité des droits qu'elles confèrent. Le règlement n° 2061/2004 du 11 février 2004 appartient sans nul doute à cette catégorie. En effet, compte tenu de l'esprit de chicane adopté par de nombreuses compagnies aériennes (en particulier les *low cost*) les passagers victimes d'annulation ou de retard important ont toutes les peines du monde à obtenir gain de cause dès lors qu'ils font valoir leurs droits, de telle sorte qu'ils lâchent souvent prise. Il faut dire qu'un passager confronté à une compagnie aérienne, c'est un

peu le pot de terre contre le pot de fer. Or, le rejet systématique des demandes d'indemnisation de leurs clients constitue un élément à part entière du modèle économique de certaines compagnies *low cost*. Pourtant, dans une récente décision, la Cour de justice de l'Union européenne a, certes, sans prendre parti sur le fond, validé le droit d'agir d'une société de financement de procès – à laquelle des passagers victimes d'une annulation de vol avait cédé leur droit à agir – contre une compagnie aérienne⁴. C'est là un premier pas prometteur, qui pourrait contribuer, s'il se confirme – le cas échéant au-delà du secteur du transport aérien –, à ce que la stratégie visant à neutraliser les réclamations des clients soit vouée à l'échec. ■

à propos de

XAVIER DELPECH

Xavier Delpech est rédacteur en chef de la revue *AJ Contrat*, publiée par les éditions Dalloz, et professeur associé à l'Université Jean Moulin – Lyon 3, où il enseigne le droit des affaires et le droit des transports.



¹Voir Jean-Pierre Blin et A. Masson, Focus sur le financement des litiges des fonds spécialisés, JEM, n°22, p. 18 sur www.afje.org

²D. Bosco, Le financement par les tiers de l'action collective : l'exemple de l'Union européenne, BDE [2015] 1/2, Univ. Laval.

³Le financement de l'arbitrage par les tiers, 2017.

⁴CJUE, ord., 20 févr. 2020, aff. C-606/19, JT 2020, n° 229, p. 10, avec nos obs.

La signature électronique, le must have de la rentrée ?

En plein essor depuis l'entrée en vigueur du règlement européen eIDAS (electronic IDentification Authentication and trust Services), la signature électronique a démontré toute son utilité lors du confinement. Zoom sur la législation et les avantages de cet outil qui séduit de plus en plus d'entreprises.

PAR CARINE GUICHETEAU

Près des trois quarts des directions administratives et financières des entreprises de plus de 500 salariés ont adopté la signature électronique, selon une étude d'OpinionWay pour Oodrive réalisée avant le confinement. Les directions juridiques ne sont que 43 % à l'utiliser. Les entreprises y ont recours pour signer principalement des documents administratifs internes (55 %), voire des contrats clients en B to B (19 %), toujours d'après cette même étude.

Alors que la signature électronique a plus de 20 ans, son usage a réellement commencé à décoller après la pleine application du règlement européen eIDAS (*electronic IDentification Authentication and trust Services*), en juillet 2016. « Au début, les technologies proposées étaient trop complexes à mettre en œuvre et les freins culturels très présents, se remémore Antoine Louiset, cofondateur de l'éditeur français Yousign. Apposer sa signature au bas d'un document est un geste ancestral,

difficile de s'en défaire ! Aujourd'hui, le marché est plus mature et dynamique, et les outils sont simples et intuitifs. » L'essor du travail à distance a également agi comme un accélérateur. « Le marché est en forte croissance, reconnaît Olivier Pin, directeur général de l'éditeur américain DocuSign en France. Face à l'urgence du confinement, nombre d'entreprises, même les plus réticentes, se sont saisies de la signature électronique pour des cas d'usage habituels : ressources humaines, achats, ventes... Néanmoins, les projets de digitalisation structurants seront ralentis par la crise. »

SIMPLE, AVANCÉE OU QUALIFIÉE ?

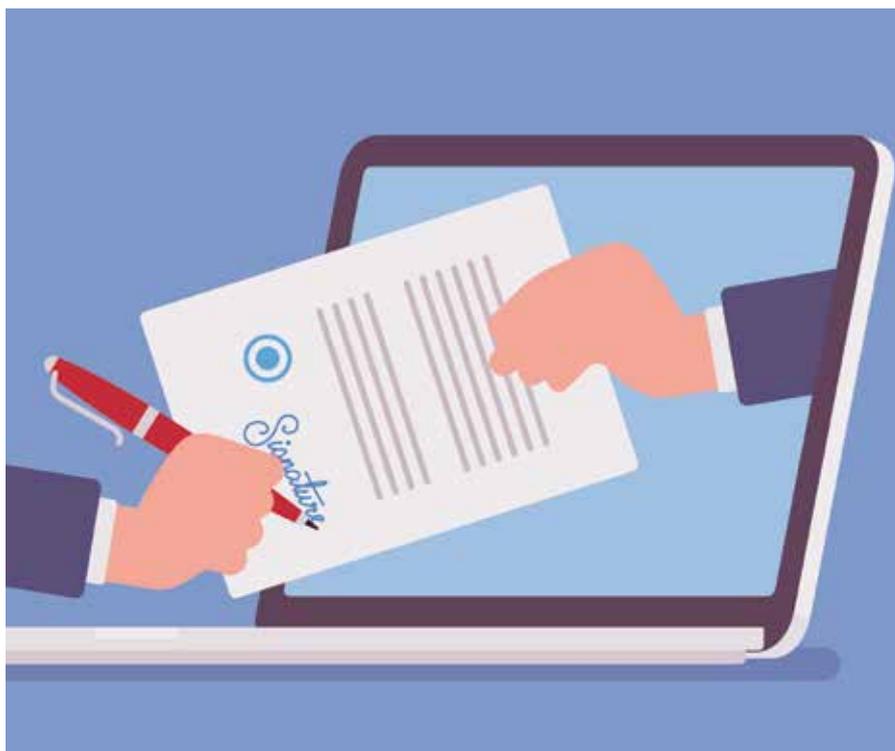
La signature électronique doit garantir, l'identification de la personne qui signe l'acte et, l'intégrité du document signé. Dans les faits, la réglementation eIDAS définit trois niveaux de signature qui se distinguent par le processus d'identification du signataire :

- **La signature électronique simple**

Le signataire renseigne lui-même ses informations personnelles. Le contrôle se fait par l'envoi d'un code unique (OPT pour *one time password*) par SMS.

- **La signature électronique avancée**

Ce niveau de signature offre plus de garanties quant à l'identité du signataire qui est établie de manière univoque grâce à la création d'un certificat. Le signataire doit alors fournir un document d'identité.



• La signature électronique qualifiée

C'est la signature électronique qui présente le plus haut niveau de sécurité. Ici, le certificat nécessite la présentation d'un document d'identité mais aussi un rendez-vous en face à face avec le signataire.

AUCUNE CONTRE-INDICATION

En dehors de deux catégories d'actes sous seing privés définies dans l'article 1175 du Code civil, aucune restriction légale n'entrave le recours à la signature électronique. Tout document numérique peut être signé par ce moyen : du devis aux contrats, en passant par une réponse à un appel d'offres... Néanmoins, selon le type de document, un niveau de sécurité peut être requis, non par le règlement eIDAS, mais par les législations nationales qui ont toute liberté pour encadrer les usages. Ainsi, la législation française impose la signature électronique qualifiée dans un certain nombre de cas : actes authentiques (greffes de tribunaux, notaires), actes d'avocat, réponses aux appels d'offres publics... Pour le reste, le choix de la signature est laissé à la libre appréciation des entreprises, en fonction de leur politique de gestion du risque. « C'est au juriste de définir le niveau de risque pour sélectionner le bon niveau de signature », estime Antoine Louiset. La signature électronique simple est envisageable pour les actes dont la probabilité de répudiation est faible, pour ceux présentant un risque juridique faible. Par exemple, en B to B, dans le cadre de relations commerciales établies,

une signature électronique simple peut suffire. La signature électronique peut-elle être utilisée en France, dans l'UE et au-delà des frontières européennes ? La réponse est oui, tout du moins pour la France et l'espace européen où le règlement eIDAS est en vigueur. Pour les autres pays, William Baldari, directeur juridique chez l'éditeur français Universign, recommande une étude au cas par cas des législations en vigueur. « Si la loi est moins contraignante que le règlement eIDAS, alors aucune difficulté pour utiliser la même solution qu'en France. En revanche, si la réglementation locale est très différente, il est préférable de prendre un prestataire local. » Antoine Louiset ajoute : « la réglementation européenne est l'une des plus contraignante au monde, les solutions de signature électronique proposées en Europe sont donc légitimes dans une majorité de pays. Il peut également être utile d'insérer une clause précisant que c'est le droit français qui s'applique au contrat. »

Les entreprises peuvent utiliser la signature électronique sans crainte dans la mesure où elle a la même valeur juridique qu'une signature manuscrite, en vertu de l'article 1367 du Code civil. Elle bénéficie du principe de non-discrimination et ne peut être légalement écartée comme moyen de preuve pour la seule raison de sa forme électronique. « La signature électronique est probablement plus sécurisée que la signature manuscrite et aurait tendance à mieux protéger de

l'usurpation d'identité, estime William Baldari. Aujourd'hui, en elle-même, la signature électronique engendre peu de contentieux et, dans les rares jurisprudences, les juges ne se penchent pas sur les aspects techniques de la signature électronique. Dans sa version qualifiée au sens de la réglementation eIDAS, elle est pratiquement incontestable de par la présomption de fiabilité qui s'impose. Même pour les autres niveaux de signature, elle est difficilement contestable lorsque les services sont fournis par des prestataires de confiance qualifiés. » Olivier Pin confirme : « en cas de contestation, la signature électronique offre plus d'éléments de preuves que sa version manuscrite, car le certificat fournit l'email, l'adresse IP, la date et l'heure exacte de la signature. L'enjeu est de rendre ces éléments de preuve plus intelligibles. »

POUR QUEL ROI ?

La sécurité juridique n'est pas son seul atout. Selon l'étude Total Economic Impact menée par Forrester pour le compte de DocuSign, la signature électronique ferait gagner 2,20 heures par contrat et 9,47 € par transaction (impression, papier, consommables, frais d'affranchissement...).

« La signature électronique est une solution indubitablement économique, indique Olivier Pin. En termes financiers mais surtout en temps. Jusqu'à 82 % des accords sont conclus en moins d'une journée et 49 % en moins de 15 minutes ! J'ajouterai un chiffre qui parlera aux juristes : notre étude a souligné que les entreprises pouvaient économiser en moyenne 100 000 € par an en frais juridiques et en pénalités commerciales liées aux litiges sur des documents signés. Enfin, autre atout notable, la signature électronique améliore l'expérience et la satisfaction utilisateur. » William Baldari ajoute : « la signature électronique fluidifie le parcours client, diminue les temps de traitement et les coûts, tout en évitant les erreurs humaines. Elle est source de gains de productivité et de sécurité juridique. L'essayer, c'est l'adopter ! Et les directions juridiques sont légitimes pour promouvoir cet outil auprès des autres directions de leur entreprise. » ■

zoom

QUEL FOURNISSEUR CHOISIR ?

De nombreux acteurs sont présents sur le marché. Premier réflexe : assurez-vous que le fournisseur pressenti est bien un prestataire de services de confiance au sens du règlement eIDAS et qu'il a été qualifié comme tel par une autorité de contrôle européenne comme l'ANSSI en France. « C'est la garantie de la conformité réglementaire, informe William Baldari, directeur juridique chez Universign. La Commission européenne tient à jour sur son site une *trusted list* qu'il est possible de consulter. Enfin, à l'heure du RGPD, il convient d'être vigilant quant à la sécurité et à la localisation de l'hébergement des données clients. » Tous les prestataires ne proposent pas les trois niveaux de signatures, il est donc essentiel de bien définir vos besoins actuels et futurs. Il est également utile de s'intéresser aux fonctionnalités proposées comme l'optimisation pour un usage mobile et tablette ou encore les applications professionnelles dans lesquelles l'outil peut être intégré. Les éditeurs proposent souvent une démonstration et/ou un test gratuit de leur solution, n'hésitez pas à en profiter pour vous faire une idée.

AFJE en région : un dynamisme et une motivation sans faille

Toujours sur le pont, les délégués régionaux de l'AFJE rivalisent d'efforts et d'imagination pour assurer le rayonnement de la profession de juriste d'entreprise. La preuve avec Kévin Appointaire (Franche-Comté), Antoine de La Chapelle (Midi-Pyrénées) et Amandine Vautier (Champagne Ardenne).

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter votre région et votre délégation ?

Amandine Vautier (AV) : la Champagne-Ardenne est la 2^e région céréalière française. Elle se caractérise également par un tissu industriel (biens intermédiaires, équipements mécaniques...) plus dense que dans d'autres régions. Néanmoins, la population de juristes d'entreprise est restreinte, la région accueillant peu de sièges sociaux.

La délégation AFJE Champagne-Ardenne est toute jeune. Elle a soufflé sa première bougie en mai dernier ! Elle compte dix membres officiels et a pour ambition de fédérer les juristes de la Haute-Marne, de la Marne, de l'Aube et des Ardennes. Le bureau est constitué de quatre juristes : trois d'entre eux développent les relations avec les partenaires et les autres professions du droit et le quatrième, tout juste sorti de la faculté, s'occupe des jeunes juristes. Notre première mission consiste à développer la notoriété de l'association auprès des juristes locaux et des étudiants. Nous avons noué des liens avec l'université de Reims et nous allons participer activement à un master à la rentrée au travers d'un module inspiré de l'initiative lilloise baptisée le "droit en action" : des entreprises volontaires pourront soumettre une problématique concrète aux étudiants qui auront la responsabilité d'y apporter une réponse juridique pragmatique. Nous avons également un projet de conférence

menée de concert avec le barreau de la Marne.

Kévin Appointaire (KA) : la Franche-Comté est un important berceau industriel français (Peugeot, Japy), secteur où l'on retrouve nombre de juristes d'entreprise. La délégation AFJE Franche-Comté date de 2016. Elle rassemble une trentaine de membres. Quant au bureau, il repose sur une équipe soudée et complémentaire de quatre juristes. Nous avons tissé des liens privilégiés avec les universités de Besançon et de Belfort, tant au niveau du corps professoral que des étudiants. L'objectif est de susciter des vocations !

Antoine de La Chapelle (AdLC) : l'aéronautique et le spatial sont les principaux moteurs économiques de la région Occitanie. D'autres secteurs sont également dynamiques comme la cosmétique (Pierre Fabre), la santé, les TIC et la tech (Sigfox). La délégation AFJE Midi-Pyrénées réunit 140 juristes essentiellement de la Haute-Garonne et du Tarn.

Huit membres s'investissent au sein du bureau. Deux d'entre eux se dédient à la communication et, chacun notre tour, nous organisons de A à Z un atelier ou un événement. Nous alternons les thématiques (juridiques, *soft skills*...) afin de satisfaire un maximum de membres. Nous proposons aussi des rendez-vous conviviaux. À l'image de l'AFJE Run, un footing mensuel qui permet aussi de réseauter différemment ! Enfin, nous aussi, nous assurons la promotion du

métier de juriste d'entreprise auprès des étudiants des universités de la région, de Toulouse à Albi. Nous organisons des *stage datings*, un à la faculté de Toulouse, l'autre à l'école des avocats. Tout comme à Lille, nous avons également mis en

Il n'y a pas des avocats d'un côté et des juristes d'entreprise de l'autre, mais des juristes externes ou internes, complémentaires.



Kévin Appointaire,
délégué régional AFJE
de la Franche-Comté.

place le dispositif «droit en action» dont c'était la première édition cette année.

Qu'appréciez-vous dans votre délégation ?

KA : nous avons réussi à créer un collectif soudé. Nous sommes une grande famille où la convivialité et l'entraide, des valeurs chères à l'AFJE, sont une réalité. Nous avons plaisir à nous retrouver. C'est très agréable.

AV : il règne une bonne ambiance entre délégués. On a le sentiment d'appartenir à une grande famille. L'envie de coopérer, de part et d'autre, permet de concrétiser de beaux projets. Avec la délégation Grand Est, par exemple, nous avons co-organisé un webinar sur les plans de continuité d'activité.

Quant à ma délégation, la difficulté consiste à partir d'une page blanche et à arriver à impulser une dynamique, en particulier sur un périmètre aussi large que le nôtre. Le développement de la délégation ne va pas assez vite à mon goût, mais je reconnais que je suis exigeante. Malgré tout, et en dépit de la jeunesse de la délégation, je pense que la mayonnaise a commencé à bien prendre. Notre première conférence sur le droit social a remporté un vif succès et la présentation de notre métier à l'université de Reims également.

AdLC : le brassage de juristes issus de différents secteurs d'activité est enrichissant. Les adhérents de la délégation AFJE Midi-Pyrénées sont souvent des juristes isolés ou salariés de petits groupes. Nos événements sont autant d'occasion de briser leur

isolement. Je regrette néanmoins que les juristes de grands groupes ne soient pas plus présents et actifs au sein de l'AFJE tout comme les *contract managers*.

Le métier de juriste d'entreprise souffre-t-il toujours d'un déficit de notoriété ?

AdLC : la situation s'améliore grandement. Les étudiants s'ouvrent de plus en plus aux entreprises, même si l'on peut regretter que le DJCE renvoie surtout vers la profession d'avocat. Autre constat : les hommes ont tendance à s'orienter vers le métier d'avocat tandis que les femmes se tournent plus volontiers vers celui de juriste d'entreprise. Au sein des entreprises, il y a encore des échelons à gravir.

AV : la présentation du métier de juriste d'entreprise à l'université de Reims a rassemblé une cinquantaine d'étudiants qui ont montré une grande curiosité au travers de leurs questions. Un vrai succès ! D'ailleurs, à l'issue de la réunion d'information, des étudiants ont souhaité participer à nos afterworks ! J'espère les transformer en adhérent !

En revanche, le métier a encore besoin d'être valorisé et notamment auprès des dirigeants d'entreprise. C'est pourquoi nous cherchons également à nous allier aux CCI afin de promouvoir la profession et de démontrer sa plus-value. L'objectif est de présenter une vision moderne, celle du *business partner*, pour les convaincre d'embaucher un juriste d'entreprise !

KA : de tout temps, le métier d'avocat a été perçu comme une voie professionnelle noble. Mais le fossé avec la profession le juriste d'entreprise tend à se combler.

L'image du juriste moderne a évolué très positivement. Ce n'est plus une femme ou un homme de l'ombre mais un expert au savoir-faire et aux multiples *soft skills*, reconnu comme tel. Aujourd'hui, il n'y a pas des avocats d'un côté et des juristes d'entreprise de l'autre, mais des juristes externes ou internes, complémentaires.

Quels enseignements tirez-vous du confinement et de la crise ?

KA : le confinement a accéléré l'adoption de certaines pratiques digitales et a mis en relief les besoins pressants en outils numériques. Je tire une grande satisfaction de la dynamique des régions au sein de l'AFJE, notamment sur ce sujet. Les délégations se sont mises à organiser des webinars, décuplant par là même la force de frappe de l'AFJE en matière de production de contenu. Le challenge maintenant est de transformer l'essai en continuant de proposer à nos collègues, à nos adhérents, ces formations de demain, à forte valeur ajoutée pour nos métiers.

AV : notre profession sort grandie de cette étrange période. Le rôle de conseil du juriste d'entreprise a pris tout son sens et a été conforté. Les juristes d'entreprise ont agi en *business partners*, avec réactivité, afin d'avancer malgré les incertitudes et les risques, afin de protéger les salariés et l'entreprise.

AdLC : la crise va être longue et intense, en particulier dans des secteurs comme l'aéronautique. Le juriste d'entreprise va forcément jouer un rôle dans la mise en œuvre des plans de restructuration industrielle. Je crains par ailleurs que la réduction drastique des budgets étouffe dans l'œuf les velléités de digitalisation. Nous assistons à une réduction générale des effectifs, des budgets et donc à une nouvelle définition des priorités. En temps de crise, les directions juridiques ne seront pas forcément prioritaires.

La situation s'annonce également difficile pour les jeunes diplômés en droit qui vont arriver sur un marché de l'emploi qui était déjà en légère saturation avant la crise. Leur insertion repose plus que jamais sur leur capacité à se démarquer.

AV : pour conclure, j'invite tous les juristes qui, suite au confinement, aspirent à changer de lieu de vie à venir visiter notre belle région. Et pourquoi ne pas y poser leurs valises : Reims n'est qu'à 45 minutes de Paris en train !

Le métier de juriste d'entreprise a gagné en visibilité et en attractivité : les étudiants s'ouvrent de plus en plus aux entreprises.

Antoine de La Chapelle
délégué régional AFJE de Midi-Pyrénées.



Entreprise & photos : entre droits d'auteur et droit à l'image

Dans une société où l'image est de plus en plus présente, où la communication va de plus en plus vite, quelle tentation pour nos services marketing et communication d'utiliser toujours plus d'images, de photos et de vidéos. Un véritable défi pour nous, juristes d'entreprise, pour éviter qu'une belle campagne ne tourne au désastre.

PAR SOPHIE ROUSSEAU ET JUSTINE PRÉVOST

L'argument « ne t'inquiète pas, j'ai tous les droits, j'ai payé la photo » est bien à prendre au pied de la lettre. Le service communication a bel et bien acquis un support. Mais c'est tout. Nous, juristes, ne le répèterons jamais assez : le propriétaire du support (objet matériel) n'est pas le propriétaire de l'œuvre (droit d'auteur). Œuvre que les services internes reproduiront et représenteront pour leurs campagnes de publicité monde, pour tout mode d'exploitation, sur tout support, ad vitam aeternam... C'est ce qu'il y a à redouter. Si vos collègues ne sont pas juristes, ils sont en revanche très bons pour communiquer, de sorte qu'il y a peu de chance qu'une erreur au démarrage passe au final inaperçue. Que la photo soit prise en interne ou

acquise auprès d'une agence, il y a toujours une autorisation à obtenir. Sur une seule photo, plusieurs droits sont susceptibles d'exister :

- Le droit d'auteur du photographe sur la photo ;
- Le droit à l'image de la personne photographiée ;
- Le droit d'auteur, voire dessin ou modèle, sur les vêtements portés ;
- Le droit des marques si une marque apparaît ;
- Le droit de l'architecte en présence d'un bâtiment moderne...

Pour pouvoir utiliser une photo, il faut donc avoir obtenu une cession de droit ou une licence, une autorisation d'utiliser l'image et souvent plusieurs autorisations pour une même photo.

À l'argument « mais j'ai choisi les photos

dans une banque de données libre de droits », vous pourrez répondre que les conditions générales de ladite banque d'images stipulent que les droits concédés sont seulement ceux du photographe mais que les autres droits nécessaires à l'exploitation de la photo (notamment l'autorisation de la personne photographiée) doivent être négociés. Et encore, la banque d'images est parfois seulement propriétaire ou simplement dépositaire du fichier. Le prix payé correspond alors à un droit d'accès au fichier, pas à un droit de reproduction. Le plus grand soin doit être porté aux contrats types d'autorisation de droit à l'image, de cession ou licence de représentation et reproduction de photos. Cela implique de réaliser un véritable audit en interne sur les besoins de communication. Quel périmètre pour quel type de photo : modes d'exploitation, supports et procédés de communication, durée et territoires (à ce sujet, "monde" n'est pas un territoire, préférez "territoires de tous pays"). Ce premier cap franchi, restera à mettre en place une gestion des photos et des droits ainsi obtenus. Pas question d'utiliser les photos hors périmètre. Ainsi se déploient en interne tableaux de droits (périmètre), auteurs, bibliothèque de photos sur un espace de classement unique, système d'alerte, d'archivage et de suppression automatique, etc. Autant de données ouvrant un énième chantier pour le juriste d'entreprise, sur le plan du RGPD cette fois-ci. ■

à propos de

SOPHIE ROUSSEAU ET JUSTINE PRÉVOST



Sophie Rousseau est responsable juridique de la société Juratoys. Son parcours, depuis plus de 10 ans, l'a amenée à se pencher sur les questions de droit à l'image. Justine Prevost est juriste au sein du groupe Guillin. Après plusieurs expériences, dont une au sein d'une filiale du groupe M6, Justine a, elle aussi, une appétence particulière pour les questions de droit à l'image. Sophie Rousseau et Justine Prévost sont membres du bureau régional de l'AFJE Franche-Comté.



Christine Baud

La sous-traitance industrielle en Midi-Pyrénées

Bien qu'il existe en Midi-Pyrénées quelques gros sous-traitants industriels travaillant pour l'automobile, la majeure partie des entreprises relèvent du secteur aéronautique et spatial caractérisé par des productions réduites, la famille A320 d'Airbus étant l'exception avec 9 343 avions livrés (863 en 2019) et plus de 15 000 en commande.

PAR ANTOINE DE LA CHAPELLE

D'un point de vue contractuel, le développement d'un programme aéronautique se caractérise par le *risk sharing*. Ainsi, toute la *supply chain* est mise à contribution. Risque de développement tout d'abord avec des coûts de conception et d'industrialisation pré-estimés et à amortir sur un nombre précis d'avions. Ensuite, risque de retard de la certification de l'avion, risque de change car les prix de vente sont en dollar et les coûts majoritairement en euro, risque de variation des cadences et de décalage des livraisons, risque sur les encours de production, le délai entre la commande client et la livraison des produits à ce dernier étant plus court que le temps de fabrication lui-même (*lead time*) et que la facturation à l'avancement est inexistante, prise en charge des coûts de modification du produit si le client l'exige, support apporté au client tant qu'un avion est en service, en ce compris

la conservation des outillages alors que la production série des *work-packages* serait elle-même arrêtée, et enfin, risque financier si le programme n'atteint pas les objectifs de vente voulus (cf. A380).

La contrepartie : être associé au programme tant que celui-ci demeure. Toutefois, nombreuses sont les clauses qui permettent au donneur d'ordre de se dégager de cet engagement, si le fournisseur ne reste pas au sommet de la performance ou si les prix ne baissent pas. Les choses ne sont donc jamais acquises et, par exemple, la clause dite de *continuous improvement* mettra sans cesse la *supply chain* sous tension, quitte à forcer les délocalisations lorsque les gains de productivité ne peuvent plus s'opérer sur un territoire donné.

La capacité à négocier les modèles de contrats imposés par les donneurs d'ordre reste très limitée. La question relative aux contrats d'adhésion peut se poser au moins pour les contrats soumis au droit français, mais les remises en cause sont quasi-inexistantes tant le nombre de grands donneurs d'ordre reste limité. Une arme à double tranchant !

En droit social, si l'on considère qu'environ 30 % du personnel d'une unité de production ou d'un bureau d'étude provient d'entreprises extérieures, une attention toute particulière sera portée sur le respect des règles en matière délit de marchandage ou de prêt de main-d'œuvre illicite.

À l'heure de la crise du Covid-19, c'est tout le secteur aéronautique qui se

contracte et les réinternalisations de production sont nombreuses pour tenter de limiter l'impact des plans sociaux. Aussi la problématique de la rupture des relations établies et la reprise éventuelle du personnel du prestataire *in situ* en cas de modification juridique de l'employeur sont des sujets fréquemment soumis à l'appréciation des juristes.

Ainsi, non seulement la négociation mais aussi la gestion des contrats s'avèrent une tâche difficile à laquelle les juristes de la région Midi-Pyrénées sont fortement associés. À l'heure où toute la filière aéronautique se trouve ébranlée, les certitudes du passé seront elles appelées à évoluer vers un modèle économique plus équitable ? Il est trop tôt pour y répondre, qui survivra verra, mais sans doute qu'actionnaires et banquiers seront désormais plus vigilants. ■

à propos de

ANTOINE DE LA CHAPELLE

Directeur juridique de Latécoère, Antoine de La Chapelle a effectué l'essentiel de sa carrière dans l'industrie du spatial, de la défense, du ferroviaire et de l'aéronautique. Société centenaire et cotée en bourse, Latécoère est présente dans les aérostructures, le câblage et les meubles avioniques. Antoine de La Chapelle est délégué régional AFJE Midi-Pyrénées.

La capacité à négocier les modèles de contrats imposés par les donneurs d'ordre reste très limitée.

Juriste unique : un défi à relever

Nouvelles obligations à la charge des entreprises, judiciarisation du monde des affaires et règles de la mondialisation complexes : les sociétés à taille humaine s'adjoignent les services de juristes, longtemps réservés aux grandes structures. Le juriste généraliste fait son grand retour dans les PME.

PAR AMANDINE VAUTIER

Le juriste est garant des intérêts de l'entreprise. Il conseille et apporte son soutien à la direction et à l'ensemble des services. Au sein de structures à taille humaine, le juriste unique est le seul expert en droit et se voit confier des fonctions très variées, le faisant souvent intervenir dans des domaines étrangers à son champ d'expertise initial. Il est le "ssachant" dans tous les domaines du droit.

Véritable autodidacte, sa position centrale et sa vision globale de la société, lui permettent d'appréhender habilement toutes les problématiques. Le juriste unique verra très vite son domaine d'expertise élargi : du droit des affaires classique vers des domaines de plus en plus spécialisés, tels que le droit social, douanier, la compliance, ou encore aujourd'hui la gestion d'une crise sanitaire.

Les moyens mis à disposition d'un juriste unique étant particulièrement restreints (abonnement minimum aux ressources juridiques, recours aux cabinets extérieurs limités), celui-ci sera régulièrement assailli de doutes et devra redoubler de vigilance dans l'établissement, seul, de sa stratégie juridique. Il sera d'ailleurs bien souvent amené à conduire seul certaines procédures contentieuses.

Le juriste unique sera intensément sollicité par les opérationnels, qui chercheront son support quotidiennement. Cette proximité demeure un réel atout, le démarquant de l'image du "juriste dans sa tour d'ivoire" et lui offrant l'adhésion du plus grand nombre.

Le juriste unique sera couramment

en lien hiérarchique direct avec le représentant légal. Le rattachement du juriste unique à la direction administrative et financière tend largement à disparaître ces dernières années ; eu égard à la dissemblance de leur point de vue respectif, conduisant bien souvent à minimiser l'importance des risques et actions juridiques. Le juriste unique, malgré son rôle de véritable *business partner*, n'a encore que très rarement sa place au sein des comités de direction ou comité exécutif et, par conséquent, un écho bien faible dans la définition de la stratégie de l'entreprise.

NAISSANCE DE LA CULTURE JURIDIQUE

Un long travail d'audit permettra au juriste d'analyser le fonctionnement précis de la société et de ses risques récurrents. Trouvant son équilibre entre son rôle de garant du droit et de *risk manager*, il devra évoluer sur les différents chantiers, en priorisant ses tâches selon l'imminence ou l'intensité du risque.

Par une politique du changement, il devra intégrer au cœur de l'entreprise

des procédures donnant à sa fonction l'importance requise. L'objectif sera d'éviter une paralysie du système en place tout en garantissant que ses fonctions puissent être pleinement exercées afin de répondre à sa mission première : la sécurité juridique.

Dans la mise en place son service, le juriste devra faire preuve d'une pédagogie émérite et d'une patience immuable. En effet, ce dernier sera très vite confronté à un manque de culture juridique de ses différents collaborateurs, ne lui permettant pas toujours d'imposer les intérêts juridiques. Rechercher l'équilibre entre impératifs légaux et économiques peut s'avérer être une tâche bien difficile.

Enrichissant, passionnant et imprévisible, le travail du juriste unique offre l'opportunité d'influer sur les réussites et les progrès de l'entreprise, tout en étant régulièrement confronté aux incertitudes... et à l'adrénaline. ■

à propos de

AMANDINE VAUTIER

Amandine Vautier est directrice juridique du Groupe CIF et déléguée régionale AFJE Champagne Ardenne.



Covid-19: feedbacks across Europe

Comments and experiences from some ECLA board members about the Covid-19 crisis.

PAR ECLA

Els Steen, ECLA vice-president from Belgium



The Covid-19 crisis has forced everyone to adapt to a new way of working: many of us have been working from home for several weeks

and months and realized that the “old” way of working, with many meetings, needs to be replaced by something else - but with the same (and maybe higher) efficiency and impact. That is a trend that is not only valid for the legal profession. But, now that everyone seeks new ways of working and adopts fast new tools like Microsoft Teams, the following trend becomes visible: people get used to fast chat tools between coworkers and the communication, even written, is not only very fast, but increasingly informal. People may not realize that also when using those chat tools, business language needs to be proper and can be used in court proceedings. Also, in countries where in-house legal counsels enjoy legal privilege, such privilege may not be well protected when using such chat functions.

Another challenge for a legal department is to remain visible and up to speed on things that are going on in the organization. Before, our presence in an office space helped to remind people that the legal department is there and stands for something useful - they may forget that when all communication becomes digital and remote. The legal departments may need to be more proactive to ensure that they are up to speed and don't miss the boat!

Marina Kralj Milisa, ECLA vice-president from Croatia



The Covid 19 crisis had tremendous impact on our life and business environment. Staying home and working from home

is not the same as working in our companies. Teams meeting was the only solution at that point of time, but not the same quality as regular meetings. Many business already faced problem, but still struggle to survive. Some of them could not go ahead without government financial injection. Lawyers can hardly imagine new legal challenges, as a result of that business climate.

The only truth is that nobody is could predict the world future.

Giovanni Cerutti, ecla treasurer from Italy

Conclusions:

- The way to communicate has drastically changed, with the C level, with colleagues and customers;
- Let's be

prepared for operational resilience (the outlook looks gloomy, in the short-medium term).

Challenges:

- Communication: enhance ability to use different platforms (with an eye on confidentiality levels);
- Commercial contract review: focus on contract change management process, including MAC and force majeure;



- Employment: address claims resulting from reduced salaries, temporary layoffs or termination (after furlough, etc.), with the foreseeable increased GDPR-related SARs (subject access requests);

- Finance and funding agreements: review / negotiate facilities agreements to help funding companies working capital requirements.

Mark Cockerill, ECLA vice-president from Ireland

- Challenges with the communications and new ways of working, leads in term to challenges in building out teams and embedding the culture / approach desired. This is a macro business level issue, but equally relevant for each functional leader, like a GC, who can no longer just rely on direct face-to-face, personal engagement. Even where our teams were already remote, the inability to visit in person is a new challenge to be explored and met;

- Somewhat related is then the managerial role in supporting and managing our teams, their emotions, circumstances and challenges through this pandemic. Loss will have touched members of our teams in some way. Isolation and mental health is a huge issue for individual contributors. People may be dealing with compromised working scenarios - e.g. Kids (!). Or even more tense and difficult personal scenarios that become more intense in the recent experiences. Managing and support the variety of issues will require a more evolved type of legal leader in my opinion. ■



récompense

Méline Morandat, lauréate du Prix Maurice Bensadoun

Après l'étude des profils puis des entretiens, Méline Morandat remporte le Prix AFJE, renommé Prix Maurice Bensadoun en l'honneur de l'administrateur de l'AFJE disparu au printemps (lire ci-contre).

L'AFJE a toujours été très impliquée au sein des différents DJCE (diplôme de juriste conseil d'entreprise) de France, et ce depuis leur création par la FNDE (Fédération nationale pour le droit de l'entreprise) il y a déjà plus de 40 ans. Cela fait maintenant 13 ans que l'AFJE récompense les étudiants qui, par leur personnalité, leurs projets ainsi que leur potentiel, correspondent le mieux aux attentes des directions juridiques.

Lancé en 2007, le Prix AFJE est un concours national ouvert à tous les étudiants de DJCE de 2^e année. Son but est de promouvoir le métier de juriste d'entreprise auprès de ces étudiants, susciter des vocations et les accompagner sur le marché du travail.

Cette année, le jury était composé de Luc Athlan, responsable juridique chez France-Telecom Orange, Amandine Vautier, directrice juridique du groupe CIF, Marie-Clothilde Vial, directrice juridique de Siparex, Keïko Hasimoto, responsable juridique de Wavestone, et Julie Fulminet, juriste d'entreprise chez CGI.

« D'une année à l'autre, les candidats repoussent les barrières de l'excellence, réunissant à la fois, de grandes qualités personnelles et un excellent parcours universitaire. C'est chaque fois un vrai casse-tête entre les membres du jury pour faire un choix ! », précise Luc Athlan.

En effet, les membres du jury ont décerné cette année un premier et un second prix.

Méline Morandat remporte la première place du Prix Maurice Bensadoun. Se destinant au métier de juriste d'entreprise, elle a intégré le 1^{er} juillet la direction juridique du groupe Novasep pour un stage de six mois. Voulant donner une dimension internationale à sa carrière, elle souhaiterait par la suite trouver un Volontariat International en entreprise (VIE).

Sarah Otmane s'est vue décerner le 2nd prix, celui du mérite, visant à récompenser son parcours atypique. Intéressée par le développement durable et l'écologie, elle poursuivra ses études en alternance à partir de septembre au sein du M2 Gouvernance environnementale et sociétale de l'entreprise à Marseille.

« J'ai été agréablement surprise de la qualité des candidatures, de voir le niveau et la maturité des lauréates, s'enthousiasme Amandine Vautier. Je suis bluffée de l'investissement de chacune des candidates dans des domaines très variés, à côté de leurs études de droit déjà très prenantes. Le

choix a été très difficile au vu du niveau d'excellence des candidates. Nous avons été particulièrement touchés lors de nos échanges avec les deux lauréates, que ce soit par leur dynamisme, leur personnalité ou encore leur vision moderne de notre cher métier. »

personnalité

Maurice Bensadoun, administrateur de l'AFJE pendant plus de 20 ans

Le conseil d'administration de l'AFJE a décidé de renommer le Prix AFJE : désormais il s'appellera Prix Maurice Bensadoun en l'honneur de l'administrateur de l'AFJE récemment disparu. Œuvrant depuis plus de 20 ans au sein du conseil d'administration de l'AFJE, Maurice Bensadoun était un homme de convictions et un fervent défenseur du droit continental. Très impliqué dans le Prix AFJE et engagé auprès des étudiants en droit, il a toujours fait preuve d'une grande générosité et d'une volonté infatigable de transmettre. En renommant ainsi cette distinction, le conseil d'administration souhaite faire perdurer cet esprit de partage et cette vocation sans faille, comme un héritage à l'AFJE et aux futures générations de juristes.



dialogue

« Soutenir la communauté des juristes, un challenge pour le nouveau garde des Sceaux »

Le 7 juillet, Marc Mossé, président de l'AFJE, a adressé au nom de l'association ses chaleureuses félicitations à Éric Dupond-Moretti pour sa nomination aux fonctions de garde des Sceaux. L'AFJE est heureuse de pouvoir poursuivre avec le nouveau ministre le dialogue de qualité engagé avec Nicole Belloubet.

Représentant près 18 000 juristes d'entreprise dans tous les territoires de notre pays, du directeur juridique ou secrétaire général du CAC 40, de PME ou d'ETI au juriste au sein de TPE et de start-up, l'AFJE sera un interlocuteur disponible et déterminé pour faire avancer la cause du droit dans notre pays et en Europe. « Les juristes d'entreprise sont aussi, au quotidien de leurs fonctions, des garants de l'État de droit et nous sommes persuadés que notre nouveau ministre aura à cœur de représenter l'ensemble des acteurs de la filière juridique dans toute leur diversité afin de remettre le droit au cœur de notre société et d'en faire un outil stratégique au service de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité de la France », défend Marc Mossé. L'AFJE sera notamment attentive aux suites qui seront données au rapport de Raphaël Gauvain portant sur les mesures nécessaires à la protection des entreprises françaises vis-à-vis des législations à portée extraterritoriale. Pour Marc Mossé, il est essentiel que « la question de la protection des avis des juristes d'entreprise soit enfin réglée de façon constructive dans une perspective d'intérêt général, mano en la mano avec les avocats ».



Pour lire l'intégralité de ce courrier, flashez le QR code.

à lire

1^{er} Code de la compliance

De Marie-Emma Boursier, William Feugère et Éric Chevrier.

Cette 1^{re} édition du Code de la compliance Dalloz rassemble l'ensemble des textes intéressant la matière, regroupés par thématique : antitrust, blanchiment, corruption, devoir de vigilance, embargo et sanctions financières, lanceur d'alerte, loi de blocage. Il a été conçu pour être au plus près des enjeux du praticien compliance : juriste d'entreprise, avocat, *compliance officer*, *risk manager*...

Les atouts de ce code :

- premier code sur cette matière ;
- approche française, européenne et internationale ;
- textes étrangers (notamment américains et britanniques) ;
- nombreux textes de *soft law*

émanant des autorités et organismes compétents (AFA, GAFI, ACPR, TRACFIN, OCDE...) ;

- annotations et commentaires par des auteurs reconnus de la matière.

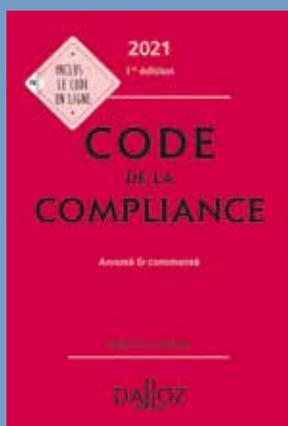
Le code en ligne, enrichi, annoté et mis à jour en continu est inclus. ■

Éditions Dalloz.

Parution : septembre 2020

Prix : 69 €

Rens. : www.boutique-dalloz.fr



à lire

L'influence insoupçonnée des avocats d'affaires

De Delphine Iweins

Qu'ils soient prix Nobel de la Paix, premier bâtonnier noir aux États-Unis, conseiller au commerce extérieur, anonyme exerçant en cabinet ou en entreprise, ces avocats d'affaires participent activement à la vie économique, politique et sociale de leur pays. Tous se battent pour la protection des États démocratiques et l'émergence de droits dans des régimes autoritaires, même lorsque leur liberté d'expression est limitée ou que les pouvoirs politiques s'immiscent dans leur pratique quotidienne.

Ce livre propose de partir à leur rencontre aux quatre coins du monde, de Tunisie à la Russie, en passant par Hong Kong, les États-Unis, le Brésil et Singapour. Cette enquête de terrain est mise en perspective par la contribution de plusieurs experts en sociologie, en sciences politiques et en relations internationales. ■

Éditions Enrick B.

Parution : mars 2020

Prix : 17,90 €

Rens. : www.enrickb-editions.com



COVID-19 : L'AFJE reste connectée

Vidéos & Webinars à suivre à tout moment à la demande

www.afje.org



CONFÉRENCE



FORMATION
CONTINUE



ATELIER
CARRIÈRES



RENCONTRE



ATELIER



NETWORKING



À DISTANCE

RELATIONS CONTRACTUELLES



Drafting 3 – A Focus on Representations and Warranties ; Material Adverse Change and Force Majeure

23 septembre 2020 Paris



Drafting (4) - Indemnification And Limitation Of Liability

7 octobre 2020 Paris

DIGITAL



Data (4) - Gérer le contentieux lié aux données personnelles

6 octobre 2020 - A Paris

STRATÉGIES DE CARRIÈRE



Réseauter pour booster sa carrière de juriste

16 septembre 2020 Paris



Linkedin : Optimiser votre profil

28 octobre 2020 Paris

COMPLIANCE ET RISQUES



MAJ – Les pratiques du droit – Cycle Gouvernance & RSE

25 septembre 2020 Paris

MANAGEMENT JURDIQUE



L'art de l'influence pour le juriste d'entreprise

1 juillet 2020 Paris

STRATÉGIE & ÉCONOMIE



« Le père américain » - Comment des lois extraterritoriales américaines importent les entreprises non US : témoignage de Frédéric Pierucci

23 septembre 2020 Toulouse

NETWORKING



Petit-déjeuner des nouveaux adhérents

18 septembre 2020 Paris

 M&A 4 – M&A : comprendre les points financiers clefs

29 septembre 2020 Paris

AUTRES

	Parcours assistant.e de la direction juridique 1 – Assister la Direction Juridique : appréhender les missions principales et outils	15 septembre 2020 Paris
	Parcours assistant.e de la direction juridique 2 – Assurer le secrétariat juridique des sociétés (à jour de la loi Pacte)	18 septembre 2020 Paris
	Parcours assistant.e de la direction juridique 3 – Appréhender la protection des données personnelles et les principes de cybersécurité	18 septembre 2020 Paris
	Parcours assistant.e de la direction juridique 4 – Compliance : accompagner la Direction juridique dans la mise en œuvre du programme de conformité	25 septembre 2020 Paris
	Parcours assistant.e de la direction juridique 5 – Appréhender et savoir accompagner les démarches contentieuses	25 septembre 2020 Paris
	CAMPUS AFJE 2020 - 3 jours de formation à distance pour les Directions Juridiques	25 novembre 2020 À distance
	CAMPUS AFJE 2020 - 3 jours de formation à distance pour les Directions Juridiques	26 novembre 2020 À distance
	CAMPUS AFJE 2020 - 3 jours de formation à distance pour les Directions Juridiques	27 novembre 2020 À distance



CAMPUS AFJE 2020

- Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise, le 25,26 et 27 novembre 2020.



VIDÉO

- Retrouvez nos conférences majeures en vidéo :



www.afje.org

- Publications

Retrouvez également les synthèses de nos Ateliers AFJE sur www.afje.org/info/publications



FORMATIONS CERTIFIANTES ET DIPLÔMANTES

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

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



- **Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)**

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



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

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



- **Queen Mary University LLM in Paris**

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



- **Executive Master Expert Conformité (44 jours)**

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



Information et inscription sur www.afje.org

en action !

AFJE x GED Summer Task Force, une initiative réussie !

L'AFJE et la Grande École du Droit (GED) de l'université Paris-Saclay se sont associées pour créer la Summer Task Force. Cette initiative, illustration concrète de la solidarité de la communauté des juristes, propose aux étudiants de la GED, qui n'auraient pas trouvé de stage, de contribuer aux missions de l'AFJE durant l'été.

PAR CORALIE TSATSANIS

Dans un contexte économique incertain, les étudiants de la Grande École du Droit (GED) ont rencontré des difficultés à trouver des stages pour la période estivale. L'AFJE et la GED, partenaires de longue date, conscientes de l'importance de pouvoir très tôt acquérir une expérience professionnelle, mettent en place une première Summer Task Force.

Dans le cadre de cette collaboration unique, l'AFJE a offert à une dizaine d'étudiants de la GED l'opportunité de rejoindre gracieusement son réseau d'adhérents. Les étudiants, en retour, ont été impliqués dans l'accomplissement des missions de l'AFJE pour une durée de deux mois, en juin et juillet. Diverses missions leur ont confiées : gestion de projets, communication, événementiel digital ou encore suivi de l'actualité juridique.

« La crise sanitaire qui frappe cette année 2020 a remis en cause l'espoir de nombreux d'étudiants d'avoir une

expérience professionnelle durant cette période estivale, précise Joséphine Fournier, étudiante au sein de la GED. Nous sommes très heureux, grâce à la Summer Task Force, d'avoir le soutien de la communauté du droit, de bénéficier de nouvelles expériences professionnelles et d'ajouter une ligne sur notre CV malgré la période. »

Cette Summer Task Force a été l'occasion d'immerger les étudiants dans la filière juridique en côtoyant divers acteurs du monde du droit et d'approfondir ainsi leurs connaissances de ce secteur économique et des différents métiers du droit.

« Dans le contexte que nous connaissons, il était indispensable de se mobiliser tant pour les professionnels du droit et nos adhérents que pour les étudiants en droit qui seront les professionnels de demain. De cette façon, nous nous engageons pour l'avenir de la filière juridique. C'est aussi notre rôle ! », conclut Marc Mossé, président de l'AFJE. ■



www.transformations-droit.com

#transfodroit

En 2020,
le Village de la LegalTech
se transforme et devient



les rendez-vous
TRANSFORMATIONS
du **DROIT**
19/20 nov 2020 | PARIS

Pour vous accompagner
dans votre transformation,
Open Law*, le droit ouvert
et le Village de la Justice
vous donnent rendez-vous
sur les 5 Villages du Salon.



**VILLAGE DE LA
LEGALTECH**



aux RDV « TRANSFORMATIONS DU DROIT »
19/20 nov 2020 | PARIS



**VILLAGE DU
LEGAL DESIGN**



aux RDV « TRANSFORMATIONS DU DROIT »
19/20 nov 2020 | PARIS



**VILLAGE DES
TRAJECTOIRES
PROFESSIONNELLES**



aux RDV « TRANSFORMATIONS DU DROIT »
19/20 nov 2020 | PARIS



**VILLAGE DE
L'INNOVATION PUBLIQUE**



aux RDV « TRANSFORMATIONS DU DROIT »
19/20 nov 2020 | PARIS



**VILLAGE DE
LA REGTECH**
en 2020 avec Le Cercle Montesquieu



aux RDV « TRANSFORMATIONS DU DROIT »
19/20 nov 2020 | PARIS

Un événement organisé par



BY LEGI TEAM



SIMON ASSOCIÉS
RESEAU SIMON AVOCATS

Le droit d'entreprendre

**Le droit des affaires en France (16 villes)
et à l'International (60 pays)**



www.simonassociés.com

contact@simonassociés.com

☎ 01 53 96 20 00

DOMAINES D'EXPERTISE

- ☛ Société, Finance & Cession-Acquisition
- ☛ Entreprises en difficulté & Retournement
- ☛ Distribution, Concurrence & Consommation International
- ☛ Immobilier, Construction & Urbanisme
- ☛ Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- ☛ Start up & Innovation
- ☛ Compliance
- ☛ Social & Ressources Humaines
- ☛ Santé
- ☛ Fiscalité
- ☛ Assurance & Risques industriels

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- ☛ Agroalimentaire
- ☛ Automobile
- ☛ Banque, finances et assurances
- ☛ Construction et urbanisme
- ☛ Economie sociale et solidaire
- ☛ Education, formation et recherche
- ☛ Franchise, réseaux et distribution
- ☛ Immobilier et habitat social
- ☛ Industries
- ☛ Information, communication et numérique
- ☛ Santé, sanitaire et social
- ☛ Services
- ☛ Textile et luxe
- ☛ Tourisme, hôtellerie et loisirs

