

# JEM

Juristes d'Entreprise Magazine



| ACTUALITÉ

## Tous mobilisés pour une confidentialité à la française

> p.06

| DOSSIER

## Le juriste d'entreprise, acteur de l'ESG-RSE

> p.26

| DOSSIER

## Intelligence artificielle : une révolution est-elle en marche ?

> p.45



# Les Echos

## / FORMALITÉS

Déléguiez la gestion de vos formalités  
juridiques et gagnez en efficacité



MISE À DISPOSITION D'UNE PLATEFORME DÉMATÉRIALISÉE  
ET SÉCURISÉE POUR L'ÉCHANGE DE DOCUMENTS



SUIVI ET CONTRÔLE QUALITÉ  
DES DOCUMENTS OBLIGATOIRES



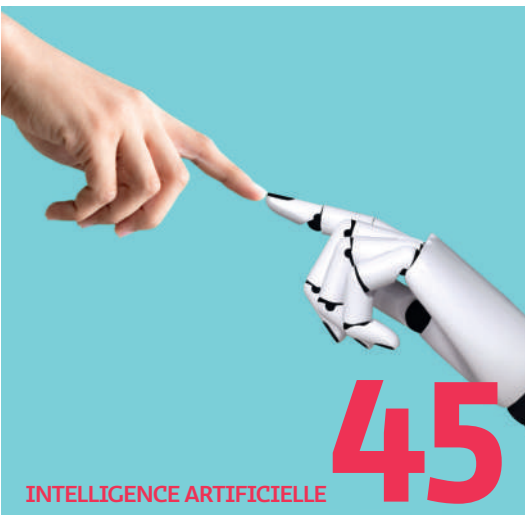
ACCOMPAGNEMENT  
SUR-MESURE

Plus d'informations ?

Contactez notre équipe commerciale au **01 87 39 70 08**  
ou consultez notre site : <https://formalites.lesechos.fr>

Un service proposé par

Les Echos  
**Le Parisien**  
ANNONCES



**Édito** - Prêts pour 2024 – Ensemble vers le legal privilege 5

**> Dossier confidentialité**

- Confidentialité des avis juridiques : où est-on ? 6
- « Plus que jamais unis, mobilisés et déterminés pour obtenir la confidentialité de nos avis ! » 7
- Confidentialité des avis juridiques à la française 11
- L'amendement de 11 heures. Adieu Voldemort ! 14
- Déontologie : préparez-vous ! 17
- Zoom sur les acteurs de la confidentialité en 2023 18

**Culture juridique** – Éthique, responsabilité, innovation : clés de la transformation de la direction juridique de Danone France 20

**Nominations** 24

**> Dossier ESG - RSE**

- ESG-RSE : quelle peut être la contribution du juriste ? 26
- La place du droit et des juristes, des atouts pour accompagner la transition ESG-RSE 27
- Cap sur le juriste ESG business partner 28
- Les mutations normatives de la RSE, pilier historique de l'éthique d'entreprise 32
- Évaluer les risques ESG de ses fournisseurs 34
- Quand performance durable et nouvelles responsabilités riment avec stratégie et savoir juridique 36
- Mécénat de compétences : quand les juristes s'engagent pour le bien public 39

**Droit, management et stratégie**  
L'analyse fonctionnelle du contenu du contrat 42

**> Dossier IA**

- Intelligence artificielle : une révolution est-elle en marche ? 45
- Intelligences artificielles : de l'imaginaire à une certaine réalité 46
- L'IA, une opportunité avec un grand O ? 48
- L'IA générative, la nouvelle amie des directions juridiques ? 51
- IA générative : une réglementation à géographie variable 54
- « Il faut se réjouir de la révolution engendrée par l'IA ! » 56

**En régions** – Ils font rayonner le juriste d'entreprise en Franche-Comté et en Midi-Pyrénées 58

**@ctu de l'AFJE** – L'AFJE et le Cercle Montesquieu triomphent à la Juris'Cup 2023 61

**Personnalité AFJE** – Hommage à Daniel Froessel 62



Publication trimestrielle - ISSN : 2274-0104 - Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise - Association Loi 1901 - 5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris - Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61 - www.afje.org  
 Directeur de la publication : Jean-Philippe Gille - Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet - Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis - Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Jean-Philippe Gille (AFJE), Marc Mossé (AFJE), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (Paname 24), Ian Kayanakis. Conception éditoriale : Wordsmith - Ont participé : Nicolas Bodin, Nathalie Dubois, Carine Guicheteau, Francis Hoppenot, Florian Imbert, Pierre Leguy, Sabine Lochmann, Véronique Magnier, Marc Mossé, Sophie Musso, Antoine Masson, Christophe Roquilly. Chefs de publicité : Isabelle de la Redonda : i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42 - Commercial : Emmanuel Guerin : tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr - Conception graphique : Mathieu Gagnaire - contact@endoktrine.com - Assistante de fabrication : Sophie Rigal - 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr - Photographie : IA de Canva - Imprimeur : ESPACE GRAFIC



GOVERN&LAW



FORMATION CONTINUE

PROGRAMME CERTIFIANT AVANCÉ

# DIGITAL ETHICS OFFICER

## MANAGEMENT DES ENJEUX ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'IA ET DES DONNÉES

EN DISTANCIEL, COURS EN DIRECT | PLACES LIMITÉES À 30 PERSONNES

### POURQUOI REJOINDRE LE PROGRAMME

- MONTÉE EN COMPÉTENCES
- POSITIONNEMENT CARRIÈRE PORTEUR
- EXCELLENCE ACADÉMIQUE ET PÉDAGOGIQUE
- CERTIFICATION & COACHING EDHEC

### COÛT

#### FORMULE 1, CERTIFICATION :

**4800€**

(possibilité d'échelonnement)

#### Offre Équipes :

**30% de réduction** par personne à partir de 3 collaborateurs d'une même organisation inscrits au programme

#### FORMULE 2, CERTIFICATION + ACCOMPAGNEMENT CARRIÈRE PAR NOS LEGAL TALENT ADVISORS (CAREER CENTRE EDHEC, ATORUS EXECUTIVE) :

**6000€**

(possibilité d'échelonnement)

### CONTACTEZ-NOUS

[contact@all.legal](mailto:contact@all.legal)

[all.legal](https://all.legal)

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- ◆ **Connaître les nouveaux enjeux éthiques** à l'ère du numérique en étant capable d'appréhender les biais technologiques de l'IA et des algorithmes.
- ◆ **Apprécier les risques** posés par les données, le digital et l'IA aux droits fondamentaux (ex : vie privée, discrimination, inégalité de traitement).
- ◆ **Identifier les moyens et les compétences** permettant de prévenir ou de limiter ces risques.
- ◆ **Identifier et pouvoir mettre en œuvre de meilleures pratiques** en management de projet appliqué à l'IA ou à la donnée.
- ◆ **Disposer de clés pour anticiper** les contraintes réglementaires et adapter son organisation à des modèles de risques.
- ◆ **Assurer et mettre en place une politique de gouvernance des données**

### PUBLICS

- ◆ **Juristes et Avocats**
- ◆ **Professionnels de la Tech :** responsables de projets IA, data ou numériques, consultants
- ◆ **Data Protection Officer (DPO)**

### COMPÉTENCES ACQUISES

- ◆ **La capacité à interagir** avec d'autres acteurs de l'organisation, en vue de garantir la dimension éthique des projets data et IA.
- ◆ **La capacité à mettre en place des audits éthiques** porteurs de sens, plus exigeants que les pratiques actuelles.
- ◆ **La capacité à formuler des demandes et des spécifications** qui soient compatibles avec l'approche "ethics by design".
- ◆ **La capacité à identifier des pratiques éthiques non durables** et à gérer les problématiques éthiques à un niveau stratégique de l'organisation.



#### PROCHAINE SESSION

février 2024 - juin 2024



#### DURÉE DE FORMATION

24h de cours en distanciel  
+ 3 conférences sur campus EDHEC Business School (facultatives) /5 mois



#### LANGUE

Français/Anglais



#### COMPATIBLE AVEC ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Oui (1 cours en ligne par semaine - temps du déjeuner ou fin de journée)


### PRÉSENTATION

Face aux enjeux éthiques, juridiques et managériaux posés par l'usage du numérique, de l'intelligence artificielle et des données, aux évolutions du cadre réglementaire et éthique associé à ces technologies, EDHEC Augmented Law Institute a créé le **Programme Certifiant Avancé « Digital Ethics Officer - Management des enjeux éthiques et juridiques de l'IA et des données »**, en partenariat avec l'AFJE, Seraphin.legal et GOVERN&LAW.

Ce programme certifiant porte une vision claire et affirmée en faveur de la promotion et de la défense des droits fondamentaux au sein du monde numérique.

# Prêts pour 2024

## Ensemble vers le legal privilege



En cette rentrée, nous nous préparons à franchir une étape historique pour la communauté des juristes d'entreprise en France : la confidentialité des nos avis a été adoptée par le Sénat puis par l'Assemblée nationale. C'est une avancée dont nous pouvons tous être fiers car elle est la marque de notre engagement quotidien de professionnels du droit, à la fois au sein de nos entreprises et au service de l'intérêt général. Pour être inscrite dans le marbre de la loi, cette reconnaissance tant attendue doit encore passer d'ultimes étapes d'affinage et de validation d'ici la fin de l'année.

Sans attendre, nous devons nous préparer car cette "confidentialité in rem", adaptée à l'exercice du droit dans l'entreprise par les juristes d'entreprise, aura ses exigences et nous devons tous savoir y répondre, notamment en termes de déontologie. La déontologie, nul ne la découvre au sein de l'AFJE. En 2014, notre code de déontologie a été révisé pour refléter les spécificités de notre pratique au sein des entreprises. Ce code partagé par le Cercle Montesquieu et l'Association Nationale des Juristes de Banques est la référence éthique des juristes d'entreprise en France.

L'année 2024 sera une année olympique aussi pour les juristes d'entreprise ! Certifier les 20 000 juristes d'entreprise que compte notre pays afin que leur employeur puisse aisément, lors des contrôles, attester de leur fonction et de leur habilitation à émettre des avis confidentiels est le plus important challenge jamais relevé par notre profession depuis sa reconnaissance légale le 1<sup>er</sup> janvier 1992<sup>1</sup>.

Ce défi collectif, partagé avec les autres associations professionnelles de juristes d'entreprise, est d'accompagner, en lien étroit avec la Chancellerie, la période de transition. En tant que membre de l'AFJE, vous aurez accès à un premier guide pratique sur les fondamentaux du dispositif de la confidentialité in rem tel qu'envisagé par la future loi.


Par ailleurs, une formation en ligne dédiée a été conçue pour vous aider à maîtriser rapidement les aspects déontologiques essentiels. Cette formation, une fois validée, associée à vos diplômes universitaires et à votre fonction professionnelle, vous permettra d'obtenir un certificat délivré par l'AFJE. Bien sûr, il sera nécessaire d'ajuster et de mettre à jour cette formation en fonction du texte final de la loi et des décrets à venir, ce qui est d'ores et déjà prévu dans les fonctionnalités du module.

En cette rentrée, je vous encourage donc, en tant qu'athlètes du droit que vous êtes au sein de l'entreprise, à parfaire votre préparation pour 2024 avec l'AFJE.

Ensemble, on s'augmente !

Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE

<sup>1</sup> Art 58 loi du 31 décembre 1971, modifié par la loi n°90-1259 du 31 décembre 1990, JORF 5 janvier 91, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1992.

A golden egg is placed on a white pedestal, which is covered by a clear glass dome. The background is a soft purple gradient. The egg is highly reflective, showing a bright highlight. The glass dome has a silver-colored ring at its top.

# Confidentialité des avis juridiques : où en est-on ?

# « Plus que jamais unis, mobilisés et déterminés pour obtenir la confidentialité de nos avis ! »

| Propos recueillis par Carine Guicheteau

**Bien qu'issu de la concertation et validé par le Parlement, l'amendement introduisant la confidentialité des avis des juristes d'entreprise continue de faire débat. Pourquoi ? Quelles avancées propose-t-il ? Le point avec Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE, Céline Haye-Kiousis, présidente de l'ANJB (Association nationale des juristes de banque), et Martial Houlle, président du Cercle Montesquieu.**

**L'amendement reconnaissant le principe de la confidentialité in rem des avis des juristes d'entreprise est une initiative de la Chancellerie. Quel a été l'élément déclencheur ?**

**Jean-Philippe Gille (JPG) :** Il faut effectivement souligner l'implication de la Chancellerie. Je pense notamment à Jean-Denis Combrexelle, alors directeur de cabinet du garde des Sceaux, dont le rapport, dans le prolongement des États généraux, a mis l'accent sur l'urgence et la nécessité d'une réforme au nom de la souveraineté économique et de la conformité. Je pense aussi à Rémi Decout-Paolini, directeur des affaires civiles et du sceau et à son équipe. La Chancellerie nous avait reçus le 22 septembre 2022 avec Laure Lavorel (lire p. 18), alors présidente du Cercle Montesquieu, pour nous informer de sa volonté de relever le défi. À l'issue de plusieurs concertations avec les représentants des avocats, un projet de texte a été défini dans le respect des limites acceptables par l'écosystème juridique français du moment. À ce stade, l'amendement a été validé par le Sénat et par l'Assemblée nationale, c'est une avancée sans précédent.

**Martial Houlle (MH) :** Cette avancée inédite est le résultat de rencontres heureuses, d'un alignement des planètes et d'une conjonction de calendriers. Rémi Decout-Paolini a eu la détermination nécessaire, l'énergie et le talent de fédérer les différents acteurs (AFJE, Cercle Montesquieu, CNB, Conférence des bâtonniers, Barreau de Paris...) pour éviter toute opposition ultérieure.

**Êtes-vous satisfaits de ces premières avancées au Parlement ?**

**JPG :** Bien entendu. Nous appelons de nos vœux les plus

chers que cet amendement poursuive son cheminement sans encombre, car il reste encore plusieurs étapes, notamment la commission mixte paritaire (CMP) puis le Conseil constitutionnel. Nous pouvons cependant d'ores et déjà nous féliciter que le débat ait été porté devant la représentation nationale et abouti à un texte de référence. Cette première étape franchie, il ne peut y avoir de retour en arrière. Saluons le courage des parlementaires



**« Sans legal privilege, il ne peut y avoir de conformité. C'est pourquoi la confidentialité porte sur le civil, le commercial et la matière administrative, siège de la conformité. »**

**Jean-Philippe Gille,**  
président de l'AFJE .

qui ont porté l'amendement, notamment le sénateur Hervé Marseille (lire p. 19), et les députés Jean Terrier (lire p. 19), Olivier Marleix (lire p. 19) et Philippe Gosselin.

**MH :** La filière juridique sort renforcée de ces derniers mois de débats qui ont eu le mérite de la mettre en lumière. Institutionnellement, tout le monde a compris qu'il existait une filière unie et structurée de juristes d'entreprise.

**JPG :** Autre bénéficiaire et non des moindres : le rapprochement de nos trois associations de juristes d'entreprise qui nous permet de tirer profit de la richesse de nos ADN respectifs et de nos complémentarités, tout en décuplant nos capacités d'action.

**MH :** Nous devons réfléchir à un partenariat industriel et travailler sur ce qui nous rassemble. C'est le cas du *legal privilege*, qui constitue un moteur substantiel pour accélérer sur cette voie collective. Nous avons de nombreux sujets sur lesquels nous positionner.

**Existe-t-il un risque de voir cet amendement retoqué ou vidé de sa substance lors de son examen en CMP ou par le Conseil constitutionnel ?**

**Céline Haye-Kiousis (CHK) :** Le risque d'être complètement retoqué me semble faible. Mais, il faut rester prudent, car le texte fait face à une opposition forte de la part des autorités administratives indépendantes (AMF, ACPR, Autorité de la concurrence...). Les nombreuses réunions organisées pour leur présenter le sujet n'ont malheureusement pas réussi à infléchir ce qui semble être une posture culturelle. Cette opposition est assez récente car, rappelons que d'anciens présidents de l'AMF, notamment Michel Prada, ont été favorables à la confidentialité des avis des juristes

d'entreprise. Leur position est d'autant plus incompréhensible que nous bénéficions de nombreux exemples à l'étranger qui démontrent que le *legal privilege* ne constitue pas une entrave aux enquêtes. Aux États-Unis où les autorités sont puissantes, le *legal privilege* est reconnu et respecté sans que cela ne pose de difficultés.

**MH :** Tant que le texte n'est pas signé et promulgué, il n'a pas de valeur. Nous devons rester mobilisés pour qu'il voie le jour. Le contexte est en effet marqué par de puissantes adversités, notamment de la part des autorités de contrôle, dont certaines compteraient invoquer le principe d'inopposabilité de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise lors de leurs enquêtes, malgré la décision du législateur. C'est aussi insultant à l'égard de notre profession. Les juristes d'entreprise ne sont pas des fraudeurs en puissance ! Si les autorités envisagent de préqualifier pénalement leurs enquêtes pour déconfidentialiser nos avis, nous allons être confrontés à un problème de droit car, ainsi, elles privent les entreprises des garanties d'un procès pénal. Elles ne peuvent se substituer au juge pénal. C'est un sujet technique mais majeur.

**CHK :** La volonté de l'Autorité de la concurrence de saisir les avis des juristes d'entreprise pour les interpréter afin de les utiliser à charge contre l'entreprise relève de l'auto-incrimination, qui est condamnée par les principes généraux du droit.

**MH :** On ne peut tolérer qu'un avis de juriste puisse être utilisé comme une source d'interprétation du droit par une autorité. C'est un débat technique que nous devons avoir avec les autorités concernées. Le droit n'est pas une science exacte. Notre métier consiste à qualifier des faits, à leur donner une portée juridique dans un environnement



← Jean-Philippe Gille (à gauche), président de l'AFJE, Céline Haye-Kiousis, présidente de l'ANJB (Association nationale des juristes de banque), et Martial Houle, président du Cercle Montesquieu, unissent leur voix et leurs forces pour obtenir la confidentialité des avis émis par les juristes d'entreprise en France.



où la vérité du lundi n'est pas celle du mercredi. Si l'on ne nous donne pas les moyens de travailler sereinement, il s'agit d'une atteinte à la liberté de réflexion et d'expression du juriste, qui est fondamentale pour exercer le métier correctement et de manière crédible. Considérer par principe que nos avis engageraient notre entreprise pour l'incriminer, au-delà du problème constitutionnel que cela pose, n'est pas une posture que nous pouvons accepter. Car cela nous condamne à ne rien écrire. Or, les écrits représentent un contre-pouvoir essentiel pour peser dans les arbitrages internes. La meilleure garantie pour lutter contre la fraude est de donner du pouvoir aux juristes d'entreprise.

**JPG :** Nous sommes confrontés à des réactions étonnantes et incohérentes. La confidentialité constitue une formidable opportunité pour l'écosystème juridique français de s'appuyer sur une fonction de prévention forte dans les entreprises par le biais des directions juridiques et ainsi permettre aux autorités indépendantes de se concentrer sur le conseil et le contrôle, voire sur les sanctions.

**Le CNB aussi s'oppose au texte, arguant que le périmètre et le dispositif de levée de cette confidentialité sont porteurs d'incertitude juridique de nature à nuire aux intérêts des entreprises. Que reproche-t-il à cet amendement dont il a pourtant contribué à la rédaction ?**

**CHK :** Ce revirement du CNB est déconcertant. Le CNB n'explique pas dans les détails les griefs qu'il a contre le texte. Nous sommes dans le registre émotionnel plus que rationnel. Il s'agit d'une réaction conservatrice face à la modernisation de notre droit.

**JPG :** Cette posture n'est pas nouvelle. Une partie de la population des avocats s'était déjà opposée, par le passé, à la création du statut d'avocat en entreprise et, cette fois, elle refuse un texte sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise... qui pourtant ne la concerne pas directement. Cette décision du CNB traduit une crise profonde au sein même de la profession.

**MH :** La marche arrière du CNB engendre une grave crise de confiance alors que ce texte est le fruit d'une concertation de huit longs mois. Comment discuter avec des instances capables de virer de bord au premier vent contraire ? Comment imaginer le cadre d'un dialogue constructif alors que nous sommes les seuls à respecter les règles du jeu et les lignes rouges imposées ? Nous ne cherchons pas à obtenir le secret professionnel, ni même la création d'une nouvelle profession réglementée. À quel titre, les avocats sont-ils légitimes pour s'opposer au *legal privilege* qui concerne exclusivement notre métier, la façon dont nous l'exerçons et les responsabilités que nous devons assumer ? Ils n'accepteraient pas que nous nous immiscions dans leurs pratiques et que nous jugions, par exemple, leur manière d'exercer leur déontologie,



**« Nous avons la volonté de travailler collectivement sur l'unicité de l'application des principes déontologiques destinés à régir notre manière d'exercer. L'unicité est l'assurance d'un cadre commun et d'une cohérence d'application. »**

**Céline Haye-Kiousis,**  
présidente de l'ANJB.

qui est l'une des rares à s'auto-réguler à travers le mode. Cette prise d'otage a assez duré et risque d'impacter nos relations avec les avocats qui sont nos prestataires au quotidien. Nous ne pouvons pas, nous clients, nous laisser imposer notre façon de travailler par nos prestataires.

**JPG :** La seule association d'avocats à être constante dans son soutien au *legal privilege* est l'ACE (Association des avocats conseils d'entreprise). Sa connaissance de notre métier lui permet d'apprécier la nécessité de cette réforme en toute objectivité.

**MH :** Pour clore ce sujet, soulignons que les juristes d'entreprise ne défendent pas un fonds de commerce mais l'intérêt général. Ils garantissent l'effectivité de la loi dans l'entreprise. Dans le contexte de conformité actuel, ils sont de véritables régulateurs internes, les meilleurs alliés des autorités de contrôle.

**Que pensez-vous de la version de l'amendement validée par l'Assemblée nationale (lire p. 12) ?**

**JPG :** Comme tout texte de loi, il est perfectible, mais il est adapté à l'écosystème juridique français actuel. Par rapport à la version initiale, le rappel à une sanction pénale qui existe déjà a été rajouté. Le garde des Sceaux a demandé le retrait de l'amendement pour le retravailler afin d'objectiver la qualité in rem du *legal privilege* à la française. Le texte apporte ainsi encore plus de garanties face au fantasme de la création d'une nouvelle profession réglementée.

**MH :** Ce texte est la reconnaissance de la légitimité de

notre métier et de l'exercice du droit en entreprise. Certes, il est perfectible mais il a le mérite d'exister et de poser des principes clairs. Nous devons rester vigilants quant aux interprétations et à la volonté de contournement de certains. Nous apprécierons au quotidien la véritable portée et l'efficacité du texte. Nous verrons ultérieurement s'il y a lieu de le faire évoluer notamment en fonction du contexte réglementaire. Quand il sera en vigueur, il nous permettra d'exercer pleinement notre métier et d'assumer nos responsabilités. À nous, associations, de formuler des guidelines pour éviter les sorties de route.

**CHK :** Avec ce texte, la place du droit en entreprise sera enfin pleinement reconnue et de plus en plus alignée avec la pratique observée à l'étranger. Avec le *legal privilege*, nous cherchons aussi à replacer le droit à sa juste place, au cœur du business et de la stratégie.

### Quelles garanties apporte ce texte aux autorités indépendantes ?

**CHK :** L'option retenue est une confidentialité in rem, c'est-à-dire accordée aux documents rédigés en interne par des juristes d'entreprise. Si la consultation juridique sort du périmètre de l'entreprise, elle n'est plus couverte par la confidentialité. Cette dernière peut être contestée devant le juge des libertés et de la détention. L'entreprise peut également décider d'y renoncer dans le cadre d'une négociation avec un autorité de contrôle par exemple. Enfin, le droit commun s'applique. Être complice d'une infraction est sanctionnable pénalement, tout comme l'entrave à une enquête ou le fait de rendre confidentiel un document qui ne devrait pas l'être. Enfin, la déontologie et l'éthique des affaires nous animent et nous devons en rendre compte formellement. Toutes ces dispositions sont de nature à rassurer les autorités administratives indépendantes.



« La meilleure garantie pour lutter contre la fraude est de donner du pouvoir aux juristes d'entreprise. »

**Martial Houlle,**  
président du Cercle Montesquieu.

**MH :** L'autre garantie en creux est l'exclusion du fiscal et du pénal de la confidentialité.

### Quelles garanties apporte ce texte aux juristes et leur entreprise ?

**JPG :** La confidentialité assure au juriste et à son entreprise que les documents dûment estampillés ne sont pas saisissables et opposables dans le cadre d'une procédure. Elle est limitée au civil, au commercial et à la matière administrative, siège de la conformité. Car, sans *legal privilege*, il ne peut y avoir de conformité. La déontologie protège également le juriste d'entreprise.

### Si le texte est promulgué, quels seront les impacts pour les juristes d'entreprise (structuration, formation, organisation de la traçabilité des avis...)?

**CHK :** Tout d'abord, il est important de noter que la fonction juridique est d'ores et déjà structurée dans les entreprises. Nous allons pouvoir capitaliser sur tout ce qui a déjà été mis en place, comme les différentes chartes. Ensuite, les juristes d'entreprise, même s'ils n'en ont pas l'obligation légale, se forment de manière continue. Là encore, nous sommes organisés. La nouveauté, c'est que nous avons la volonté de travailler collectivement sur l'unicité de l'application des principes déontologiques destinés à régir notre manière d'exercer. L'unicité est l'assurance d'un cadre commun et d'une cohérence d'application. C'est dans cette optique que l'ANJB vient d'adhérer au code de déontologie des juristes d'entreprise, déjà signé par l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Nos programmes de formation et les déclinaisons nécessaires à l'application de la confidentialité seront entrepris en commun par nos trois associations et avec celles qui voudront nous rejoindre dans cet esprit d'unicité.

**JPG :** Sur le sujet de la formation en particulier, les juristes d'entreprise sont bien lotis. L'AFJE, certifiée Qualiopi, a une forte capacité en la matière qui peut accompagner l'ensemble des juristes d'entreprise.

**MH :** À nous, associations, d'accompagner, d'informer et de conseiller les juristes pour qu'ils s'organisent au mieux. Les juristes d'entreprise sont parfaitement armés pour aller vite car c'est, ni plus, ni moins, la mise en place d'un programme de conformité qui est demandée. Un domaine dans lequel les juristes sont très efficaces.

### À quelle échéance pensez-vous que la confidentialité pourrait être pleinement opérationnelle ?

**JPG :** Difficile d'être précis à ce stade. 2024 sera à n'en pas douter une année olympique pour les juristes d'entreprise également ! Gageons que notre belle profession y écrira une nouvelle page de son histoire.

**Les trois présidents en chœur :** Nous restons positifs, confiants et unis pour porter ensemble les prochaines évolutions de notre métier. ■

# Confidentialité

## des avis juridiques à la française

| par Carine Guicheteau

**C'est une première ! Les juristes d'entreprise n'ont jamais été aussi près d'obtenir la confidentialité pour leurs avis. Passage en revue des dernières avancées et des caractéristiques du *legal privilege* à la française tel qu'il pourrait entrer en vigueur en 2024.**

Le plus long combat de l'AFJE est en passe de trouver un dénouement heureux grâce au soutien de Jean-Denis Combrexelle et de la direction des Affaires civiles et du Sceau, et notamment l'engagement de son directeur, Rémi Decout-Paolini, et de son équipe. Les politiques ont également soutenu le projet dans l'intérêt général : le sénateur Hervé Marseille, le député et rapporteur général Jean Terlier, le président de groupe Olivier Marleix et le député Philippe Gosselin notamment, ainsi que l'ensemble des parlementaires qui ont voté en faveur de l'amendement portant la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Ce texte propose en effet d'octroyer, sous conditions, la confidentialité aux avis et aux consultations des juristes d'entreprise.

« Le 1<sup>er</sup> match a été gagné au Sénat, le second à l'Assemblée générale, indique Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE. Il reste encore deux étapes : l'examen du texte en Commission mixte paritaire puis, éventuellement, le contrôle du Conseil constitutionnel. Il s'agit d'un véritable progrès, d'une vraie vision et d'une réelle reconnaissance de l'utilité des fonctions juridiques en entreprise. L'obtention de la confidentialité viendrait enfin couronner l'engagement et la détermination sans faille de mes prédécesseurs à la tête de l'AFJE, des équipes et des membres de notre association. C'est avec constance que l'AFJE s'est toujours positionnée comme un interlocuteur sérieux, crédible, constructif et à l'écoute ». « Il est urgent que ce combat mené par l'AFJE depuis plus de 30 ans finisse par aboutir, ajoute Besma Boumaza, vice-présidente Métier de l'AFJE. La confidentialité viendra apporter un point final à la structuration de notre métier qui a beaucoup évolué ces dernières décennies. »

Concrètement, que prévoit l'amendement adopté par l'Assemblée nationale le 10 juillet dernier ? Voici les réponses aux questions que vous vous posez.

### Quelle est la particularité de la confidentialité à la française ?

Elle est attachée aux documents et non à leurs auteurs. Elle est dite *in rem*, pour la distinguer de la confidentialité *in personam*. Elle ne peut être ainsi confondue avec le secret professionnel des avocats. « En aucun cas, il ne s'agit de créer un nouveau statut ou une nouvelle profession réglementée, souligne Jean-Philippe Gille. Il s'agit juste d'une modalité d'exercice du droit au sein de l'entreprise. »



**« Pour vous accompagner dans l'appropriation des nouveautés induites par la confidentialité, l'AFJE sera à vos côtés. L'AFJE est prête : de longue date, elle anticipe et structure la profession ! »**

**Besma Boumaza,**  
vice-présidente Métier de l'AFJE.

## ➤ Prenez de l'avance !



Pour relire le code de déontologie des juristes d'entreprise et son corpus explicatif, direction le site de l'AFJE ([www.afje.org](http://www.afje.org)) ou scannez ce QR Code.

## ➤ Pour en savoir plus

Pour prendre connaissance de l'amendement validé par l'Assemblée nationale dans son intégralité, scannez ce QR Code.



### Qui pourra émettre des avis protégés par la confidentialité ?

Les juristes d'entreprise, c'est-à-dire les professionnels diplômés d'un M1 en droit, ou équivalent, et ayant suivi une formation initiale et continue sur la déontologie des juristes d'entreprise. « Bénéficiaire du *legal privilege* est une responsabilité qui nous oblige, estime Jean-Philippe Gille. Il est normal qu'il y ait des contreparties, notamment en matière de déontologie. » Besma Boumaza précise que « les DPO et les compliance officers, dans la mesure où ils sont des juristes d'entreprise, pourront bénéficier de la confidentialité *in rem* ».

### Quels documents pourront être confidentialisés ?

Les avis et consultations doivent être émis par le juriste au profit de son employeur ou d'une société de son groupe (L. 233-3 du Code de commerce). « Le *legal privilege* concernera les consultations et documents préparatoires sous toutes leurs formes, complète Jean-Philippe Gille. Les correspondances entre directions juridiques d'entités distinctes ne seront en revanche pas couvertes. »

### Quel est le périmètre de la confidentialité à la française ?

Le civil, le commercial et la matière administrative. Sont exclus le pénal et le fiscal. « Il est fondamental que tout le champ de la conformité soit couvert par le *legal privilege*, met en exergue le président de l'AFJE. La confidentialité de nos diagnostics, avis et consultations est en effet une condition sine qua non pour que les juristes d'entreprise puissent mettre sur pied des programmes de conformité robustes, sans risque d'auto-incrimination, tout en respectant la volonté du législateur de lutter efficacement contre la fraude. La confidentialité ne vient donc pas alimenter celle-ci. C'est exactement l'inverse. Le *legal privilege* est un outil essentiel pour les juristes internes, pour les

entreprises et l'intérêt général. Enfin, l'exclusion du pénal et du fiscal, qui touchent au régalien, du champ de la confidentialité est un compromis qui, sous l'égide de la Chancellerie, tient compte de l'écosystème juridique actuel de la France. »

### Comment va se matérialiser la confidentialité ?

Les documents concernés devront obligatoirement porter la mention "Confidentiel – consultation juridique juriste d'entreprise". L'amendement prévoit que le fait d'apposer frauduleusement cette mention sur un document qui ne relève pas de la confidentialité pourra être sanctionné pénalement. Par ailleurs, ils doivent faire l'objet d'une identification et d'une traçabilité. « Pour vous accompagner dans l'appropriation des nouveautés induites par la confidentialité, l'AFJE sera à vos côtés, tient à rassurer Besma Boumaza. Que ce soit pour vous former, pour certifier votre formation à la déontologie ou encore pour vous apporter les informations et lignes directrices nécessaires à la pratique du *legal privilege*, notamment concernant l'identification et la traçabilité qui vont nécessiter de l'organisation. » À ce titre, un premier module de formation à la déontologie devrait être proposé à la rentrée. « L'AFJE est prête, complète Besma Boumaza. De longue date, elle anticipe et structure la profession ! »

### La confidentialité pourra-t-elle être levée ?

Oui, de manière volontaire par l'entreprise, par exemple dans le cadre d'une négociation avec une autorité administrative indépendante, ou par le biais d'une procédure devant le juge des libertés et de la détention.

### Et demain...

« Après la promulgation de la loi viendra le temps du travail réglementaire avec la Chancellerie pour définir les décrets d'application, indique Jean-Philippe Gille. Soyez rassuré, ce travail d'intelligence collective prendra appui sur ce qui existe déjà. D'ailleurs, vous aurez probablement constaté qu'il existe des synergies évidentes entre le texte de la loi et les argumentaires de l'AFJE et du code de déontologie des juristes d'entreprise. La France a la chance de disposer d'organisations professionnelles très structurées. Rappelons à toutes fins utiles que la profession de juriste d'entreprise est reconnue par la loi depuis le début des années 90 déjà à l'époque grâce à l'action de l'AFJE. Aujourd'hui, c'est avec le Cercle Montesquieu et l'ANJB que nous avançons collectivement pour renforcer la compétitivité de nos entreprises et notre métier (lire p. 07) ».

Le président de l'AFJE conclut : « Si personne n'a à ce jour de visibilité sur l'entrée en vigueur de la confidentialité à la française, il est certain qu'il faut nous y préparer collectivement. » ■

## › Le feuilleton de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise résumé en quelques dates

**1988.** Le rapport Soulez-Larivière propose d'accueillir les juristes d'entreprise dans la profession unique avec définition de leurs conditions d'exercice.

**1996.** Le rapport du Granrut prône un rapprochement entre les juristes d'entreprise et les avocats.

**1997.** Le rapport Varaut préconise également ce rapprochement.

**1999.** Le rapport Nallet remet sur la table le projet de fusion des professions de juriste d'entreprise et d'avocat.

**2004.** Le rapport Boyer détaille les objections et les conditions d'un éventuel rapprochement des professions d'avocat et de juriste d'entreprise.

**2006.** L'idée d'un statut d'avocat exerçant en entreprise est relancée par le rapport Guillaume.

**2009.** Nouvelle tentative avec le rapport Darrois.

**2011.** Le rapport Prada fait rimer compétitivité économique et compétitivité juridique et recommande la création d'un statut d'avocat en entreprise.

**2014.** Le rapport Ferrand étudie la possibilité d'accorder la confidentialité aux échanges et communications entre les juristes d'entreprise et leurs employeurs.

**2014.** Le rapport Haeri propose de mettre en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprise et d'avocats.

**2015.** L'article 21 du projet de loi Macron prévoit la création du statut d'avocat en entreprise. Sans succès.

**2016.** Nouvelle tentative avortée d'obtenir la confidentialité des avis des juristes d'entreprise via le projet de loi Sapin 2.

**2019.** Le rapport Gauvain recommande à son tour la création du statut d'avocat en entreprise au nom de la compétitivité des entreprises.

**2022.** Le rapport Combrexelle pointe l'urgence de traiter la problématique de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise.

**8 juin 2023.** Le Sénat adopte un amendement au projet de loi Justice sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise.

**10 juillet 2023.** Adoption de cet amendement à l'Assemblée nationale.

**5 octobre 2023.** Examen en CMP.

# L'amendement de 11 heures. Adieu Voldemort !



| par Marc Mossé

**11 h. Le 5 juin 2023. L'instant est porteur d'espoir pour les juristes d'entreprise, leurs entreprises, leur compétitivité et leur conformité, pour l'État de droit ou encore pour la communauté juridique française dans son ensemble...**

11 heures. Chaque 1<sup>er</sup> septembre, les nombreux amis d'Harry Potter se réunissent à cette heure précise sur le quai 9 <sup>3</sup>/<sub>4</sub> de la station de King Cross, à Londres, pour le départ du train en direction de Poudlard. Ils sourient, Voldemort a perdu.

11 heures. Qui sait si les juristes d'entreprise ne prendront pas l'habitude de se présenter devant le Sénat, chaque 5 juin, à l'heure où le sénateur Hervé Marseille a déposé son amendement visant à garantir la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Amendement voté avec le soutien de la Commission des lois du Sénat, puis enrichi par le député Jean Terrier et la Commission des lois de l'Assemblée nationale, soutenu par Éric Dupont-Moretti, ministre de la Justice, et adopté très largement en séance publique.

11 heures. En validant ce ticket pour le futur, le Parlement français a mis fin aux efforts des épigones de Voldemort qui n'ont eu de cesse de retarder cette avancée vers la maturité de notre État de droit !

Ce voyage engagé depuis longtemps avec la ténacité et l'audace de nombreux jeunes sorciers, vient de connaître une étape triplement décisive. Décisive dans la mesure où cette avancée majeure est, d'abord, la traduction du consensus que

l'AFJE, le Cercle Montesquieu et l'ANJB ont bâti avec les représentants des avocats, sous l'égide de la Chancellerie. Nul besoin de s'appesantir ici sur les crispations de dernière minute de certains confrères ; et qui n'avaient peut-être pas lu ce texte instituant une confidentialité in rem sans création d'une profession réglementée. Tout au plus regrettera-t-on une forme de mépris un brin baroque manifesté par quelques-uns parmi ceux-là, vis-à-vis des clients que sont les juristes d'entreprise. Plus préoccupant d'en voir d'autres, sinon les mêmes, faire le jeu des autorités qui n'ont de cesse de vouloir rogner leur secret professionnel. Oublions, puisque Voldemort n'est plus.

Décisive car elle permet, ensuite, de réduire la jurisprudence Akzo de la CJUE à son sens réel et à sa portée limitée tout en éclairant son anachronisme. Rappelons donc qu'aux termes de l'arrêt Akzo, **la question de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise relève du droit national et donc de l'autonomie procédurale des États membres.** À cet égard, jamais cette décision, ni aucune autre d'ailleurs, n'a prétendu que la reconnaissance de cette confidentialité au niveau national serait contraire

au droit européen. Bien au contraire, la cour a logiquement renvoyé à chaque État membre la liberté de légiférer en la matière. C'est ce que vient de faire, souverainement, le Sénat puis l'Assemblée nationale.

### Le vote du Parlement français renforce le caractère anachronique d'Akzo

En effet, la CJUE renvoyait à la compétence nationale pour statuer sur cette question au motif notamment qu'il n'existait pas à l'époque d'approche commune à l'ensemble des États membres pour justifier que la confidentialité soit reconnue au titre d'un principe de droit de l'Union européenne. L'arrêt, à l'instar des conclusions de l'avocat général, Juliane Kokott, notaient qu'à l'époque (il y a plus de 13 ans) aucune tendance nette vers une protection des échanges au sein d'une entreprise ou d'un groupe avec des avocats internes ne pouvait être dégagée dans l'évolution récente des ordres juridiques nationaux. Il y a 13 ans donc ; avant la victoire d'Harry Potter sur Voldemort<sup>1</sup>. Depuis lors, **la situation a fondamentalement changé**<sup>2</sup> : de nombreux États membres ont accordé, soit par la loi soit par une jurisprudence solide, soit par la combinaison des deux, la confidentialité au juriste d'entreprise ou bien ont renforcé les principes sur lesquels celle-ci repose. En revanche, il n'existe aucun mouvement législatif ou jurisprudentiel inverse, c'est-à-dire visant à revenir sur cette évolution, ni aucun principe constitutionnel s'y opposant.

Décisive, enfin, car l'une des raisons principales de cette avancée en faveur de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise tient à la place fondamentale qu'ils ont conquise dans l'entreprise et au-delà dans la vie économique et sociale de nos démocraties. Non seulement, la conformité est désormais au cœur de leur fonction mais, plus largement, le droit est devenu un outil stratégique au cœur des transformations environnementales et numériques de nos sociétés. C'est donc toute la communauté des juristes, juristes en entreprise et avocats, qui bénéficiera de ce progrès.

**La confidentialité des avis des juristes d'entreprise est une composante fondamentale de l'État de droit.** C'est ce que certaines autorités se refusent parfois à voir.

Le droit infuse, et va infuser de plus en plus, la société et la vie économique. Le juriste est au cœur d'un nouveau paradigme où le droit redeviendra pleinement l'élément de prévention,

de stabilisation, d'harmonisation, de médiation et de création si nécessaire au temps d'une révolution industrielle voire anthropologique. Comme le faisait valoir Jean-Marc Sauvé, ancien vice-président du Conseil d'État, les pouvoirs publics, en France et en Europe, transfèrent aux entreprises de plus en plus d'obligations de mise en œuvre de l'intérêt général. Ce mouvement ne se ralentit pas. La directive CSRD sur la publication d'informations en matière de durabilité, la future directive sur le devoir de vigilance qui va préciser le droit français pourtant initiateur, le développement des contentieux climatiques et environnementaux, et avant cela déjà, le RGPD, le DSA, le DMA et demain le paquet législatif européen sur l'intelligence artificielle, et de nombreuses régulations sectorielles : autant de textes qui obligent l'entreprise à placer le risque juridique au cœur du réacteur en s'appuyant étroitement sur le juriste en lien étroit avec ses avocats.

Ce mouvement vers un capitalisme responsable est inéluctable. Difficile à concrétiser, il doit être proportionné quant aux coûts et charges de conformité et de gestion du risque juridique qui pèsent sur les entreprises. Il doit aussi aller de pair avec la nécessité de les équiper pour qu'elles assument utilement ce transfert de ces contraintes nouvelles au titre de l'intérêt général.

La confidentialité des avis des juristes d'entreprise s'inscrit évidemment dans cette dynamique. Elle vise à garantir le droit fondamental de l'entreprise à un conseil et à une assistance juridiques. Celle-ci doit pouvoir divulguer sans crainte les informations pertinentes à des fins de conseil ou d'assistance et pouvoir soumettre ses questions et problèmes à un juriste en interne, en qui elle peut avoir pleinement confiance pour une analyse juridique experte, afin d'obtenir un avis, là-encore juridique, lui permettant de savoir comment elle doit appliquer le droit, ou comment elle doit interpréter et définir sa position juridique et agir en conséquence. C'était le sens de l'arrêt de la Cour d'appel de Bruxelles de 2013 confirmé en cassation en 2015, se fondant sur l'objectif d'intérêt général poursuivi par le législateur belge.

Dès lors, le sortilège que certains tentent de jeter avec la formule éculée sur l'absence d'indépendance des juristes d'entreprise ne peut plus produire d'effets. Voldemort et ses sortilèges ne sont plus.

Ce qui se joue, en réalité, c'est la protection du droit à la vie privée, y compris des correspondances,

<sup>1</sup>On notera que le dernier épisode de la saga a été tourné en 2010, année de l'arrêt Akzo...  
<sup>2</sup>16 pays européens consacrent le secret professionnel des juristes d'entreprises : la Belgique, Chypre, le Danemark, la Finlande, l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, l'Islande, l'Irlande, la Lettonie, Malte, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal et l'Espagne. Soit, pour l'heure, plus de 60 % des pays européens. Les États-Unis et le Royaume-Uni consacrent également le secret professionnel des juristes d'entreprise.



« L'une des raisons principales de l'avancée en faveur de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise tient à la place fondamentale qu'ils ont conquise dans l'entreprise et au-delà dans la vie économique et sociale de nos démocraties. Non seulement, la conformité est désormais au cœur de leur fonction mais, plus largement, le droit est devenu un outil stratégique au cœur des transformations environnementales et numériques de nos sociétés. »

**Marc Mossé,**  
président d'honneur de l'AFJE.

au titre des **articles 8-2 de la Convention européenne des droits de l'homme et 7 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne**. La Cour d'appel de Bruxelles vise clairement ces principes au fondement de la mission des juristes d'entreprise bénéficiant de la confidentialité pour la réalisation de leur mission. Comme l'a jugé récemment la CJUE<sup>3</sup>, cette garantie ne se **limite pas à l'exercice des droits de la défense mais inclut les avis et consultations juridiques**, même sans lien avec un contentieux existant ou à venir. Dès lors, la confidentialité constitue la pierre angulaire de la profession de juriste d'entreprise. Elle est la garantie que le juriste d'entreprise puisse rendre ses avis à l'entreprise de manière intellectuellement indépendante, quelles que soient ses relations contractuelles avec l'entreprise et quelles que soient les circonstances. La loyauté du juriste d'entreprise se comprend en référence au respect du droit poursuivi par le juriste dans son exercice professionnel. **C'est grâce à cette indépendance intellectuelle que le juriste d'entreprise peut pleinement remplir son rôle sociétal et contribuer au respect de la loi par l'entreprise** en lui indiquant les règles à observer. La formation déontologique prévue par l'amendement de 11 heures, ajoute une brique de portance à l'édifice de l'éthique personnelle et professionnelle ; elle renforce le rôle du juriste dans sa contribution à l'intérêt général.

Dans un monde de tensions multiples et notamment géopolitiques, dans une période où la technologie et le changement climatique ouvrent des horizons vertigineux, est revenu le temps du Droit et des juristes. Beaucoup reste à imaginer et à bâtir, et la communauté des juristes pourra y prendre sa part en étant ainsi dotée des outils à la hauteur des défis à venir.

11 heures. King Cross. Harry Potter et son oncle qui lui dit : « Et voilà mon garçon. La voie 9 est ici, la voie 10 juste à côté. J'imagine que la tienne doit se trouver quelque part entre les deux, mais j'ai bien peur qu'elle ne soit pas encore construite. »

11 heures. Un amendement. Le Sénat puis l'Assemblée nationale. Avec la confidentialité de leurs avis, les juristes vont pouvoir continuer de consolider leur rôle et de construire une fonction demain plus importante encore. ■



# Déontologie : préparez-vous !

| par Coralie Tsatsanis

Le 10 juillet 2023 marquera à jamais une étape historique pour les juristes d'entreprise en France. L'Assemblée nationale a adopté un amendement qui accorde la confidentialité aux avis des juristes d'entreprise, reconnaissant ainsi l'importance cruciale de leur rôle dans la société et l'économie. Mais avec cette reconnaissance viennent de nouvelles responsabilités déontologiques. L'AFJE lance une formation en ligne sur la déontologie pour les juristes d'entreprise.

**\*Déontologie du juriste d'entreprise : acquérir les essentiels**

Charlotte PRIGLIET • Elina MARTINEZ • Amaury VALLAUME

⌚ Temps moyen passé: 02:24mn  
⌚ Temps estimé pour cette formation: 01:39:00

38% Progression globale  
20% Terminé / Inscrit  
97% Score moyen

Contenus Groupes Participants Ressources

🔗 URL de partage de formation

**Description**

Cette formation à la déontologie du juriste d'entreprise se compose de 7 modules de cours et quiz. La durée estimée de ce cours est de 30 minutes. Vous devrez suivre l'intégralité de cette formation et obtenir un score de 80% de réussite aux quiz pour obtenir votre attestation de formation. Nous vous souhaitons une excellente formation !

↳ Lire plus

←  
L'AFJE lance une formation en e-learning sur la déontologie. Inscrivez-vous !

## La déontologie : une base solide pour la profession de juriste d'entreprise

La déontologie est l'une des pierres angulaires du métier de juriste d'entreprise. Elle renforce la place de la profession dans la société et garantit que les avis juridiques émis sont fondés sur des principes éthiques solides. Incarner cette déontologie, la communiquer et la mettre en pratique sont autant de moyens de faire rayonner le métier de juriste d'entreprise.

## Formation à la déontologie : votre chemin vers l'excellence

L'AFJE a bien compris les défis et les opportunités que cette évolution législative apporte à la profession. Pour vous préparer au mieux à cette nouvelle ère, l'AFJE lance un e-learning dédié à la formation à la déontologie du juriste d'entreprise.

Après avoir suivi cette formation, vous serez en mesure :

- d'exercer votre fonction en connaissance de vos obligations et responsabilités déontologiques ;
- de comprendre et de mettre en œuvre le principe d'indépendance d'esprit au quotidien ;

- d'appliquer les bonnes pratiques en matière de confidentialité ;
- de diffuser et de promouvoir la déontologie de votre profession auprès de vos pairs et de tiers.

## Une formation adaptée et évolutive

Le contenu de cet e-learning est basé sur l'état actuel de la pratique. Cependant, avec l'acceptation du principe d'une confidentialité in rem, il est essentiel d'anticiper les futures obligations qui découleront des décrets d'application. Cet e-learning sera donc prochainement mis à jour en fonction du référentiel de déontologie adopté par décret. En attendant, les juristes d'entreprise peuvent dès maintenant consolider leur base.

## Agissez maintenant !

N'attendez pas pour vous inscrire à cette formation. Vous validerez ainsi rapidement votre formation à la déontologie et contribuerez à asseoir la déontologie de la profession comme une référence en vue du décret à venir. Préparez-vous dès maintenant à cette nouvelle ère pour les juristes d'entreprise. ■

# Zoom sur les acteurs de la confidentialité en 2023

| par Coralie Tsatsanis

Des années (des décennies même !) que les associations françaises de juristes d'entreprise militent pour réparer une aberration française néfaste pour les entreprises. Le combat pour obtenir le *legal privilege* ne pourrait aboutir sans la sagacité, la conviction, la détermination ou encore le courage de personnalités du monde juridique, économique et politique. Merci à eux !



**Marc Mossé, président d'honneur de l'AFJE**

« Avec le *legal privilege*, ce qui se joue, c'est bien la force de l'État de droit dans un contexte de compétition internationale aigüe, dans un monde d'innovation permanente (...). Cela nous dépasse en tant que professions et s'attache au rayonnement du droit français en Europe et à l'international, et aussi à la compétitivité de l'économie française et européenne. »

Marc Mossé est avocat *senior counsel* chez August Debouzy et professeur associé à l'université d'Aix-Marseille. De 2019 à 2022, il a présidé l'AFJE. Il a été directeur des affaires juridiques et publiques de Microsoft Europe pendant six ans de 2016 à 2022, et a occupé la fonction de secrétaire général de Microsoft France pendant 10 ans.

→ Lire sa tribune p. 14.

**Laure Lavorel, présidente d'honneur du Cercle Montesquieu**

« L'adoption en France d'un *legal privilege* pour les juristes d'entreprise serait un petit pas pour le législateur et un bond de géant pour la souveraineté de notre pays ! »

Membre des Barreaux de Paris et de Nanterre durant huit ans, puis responsable juridique chez Oracle France, Laure Lavorel, après avoir occupé le poste de directrice juridique Europe Moyen-Orient et Afrique chez CA Technologies, est depuis novembre 2018, la directrice juridique International de Broadcom. Elle a été présidente du Cercle Montesquieu de 2019 à 2023, période pendant laquelle elle s'est pleinement engagée pour l'octroi de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise.



**Raphael Gauvain, avocat et ex-député**

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

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

→ Lire sa tribune dans le JEM 44, p. 6.



**Rémi Decout-Paolini, maître des requêtes au Conseil d'État, directeur des affaires civiles et du Sceau**

Après avoir occupé différentes fonctions au sein des ministères de l'Intérieur, de l'Immigration puis de la Justice, mais aussi à Matignon, Rémi Decout-Paolini a été nommé le 13 juillet 2022 au poste de directeur des affaires civiles et du Sceau. Il a notamment été directeur adjoint puis directeur du cabinet d'Éric Dupond-Moretti, garde des Sceaux, de juillet 2020 à mai 2022.

**Blandine Gardey de Soos, conseillère aux Affaires civiles auprès du ministre de la Justice et pour la direction des affaires civiles et du Sceau**

Blandine Gardey de Soos est magistrate. Elle a occupé, avant son poste actuel, les fonctions de cheffe du bureau de la déontologie et de la discipline des professions au ministère de la justice. Elle a contribué aux travaux précisant le régime de l'octroi de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise au sein de la direction des affaires civiles et du Sceau.



**Hervé Marseille, sénateur des Hautes-Seine**

Hervé Marseille a déposé et soutenu l'amendement introduisant, dans la loi Justice, l'octroi de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise.

**Jean Terlier, député du Tarn**

« L'instauration d'un *legal privilege* à la française met fin à une injustice : nous donnons la possibilité aux entreprises de se battre sur la scène internationale, en les soumettant aux mêmes dispositions que les entreprises étrangères. Évitions que les entreprises ne partent à l'étranger car elles ne bénéficient pas de ce dispositif protecteur. (...) Il est absolument anormal que les consultations des juristes d'entreprise puissent conduire à une auto-incrimination dans les domaines civil, commercial et administratif. Il nous faut donc légiférer de manière urgente. » Le 10 juillet à l'Assemblée Nationale. Jean Terlier est le rapporteur de la loi Justice à l'Assemblée nationale.



**Olivier Marleix, député de l'Eure-et-Loir**

« Cette mesure contribue à notre souveraineté, car il existe une profonde asymétrie entre les entreprises anglo-saxonnes, qui jouissent du *legal privilege*, et les entreprises françaises, qui n'en bénéficient pas. Pour notre souveraineté, pour la protection de nos entreprises, notamment face à des risques de prédation étrangère, il s'agit donc d'une grande avancée. » Le 10 juillet à l'Assemblée Nationale.

**Philippe Gosselin, député de la Manche**

« L'objectif est d'éviter que le droit continental, la place de Paris, et l'Europe, la France ne soit pas à armes égales avec les anglo-saxons. Donc, si je résume, c'est un amendement de bon sens...Il faut que les juristes d'entreprise français face aux anglo-saxons qui, eux, bénéficient du *legal privilege*, soient à armes égales. » Le 23 juin, Commission des Lois à l'Assemblée Nationale.



**Éric Dupont Moretti, ministre de la Justice**

« Le fait que le dispositif de *legal privilege* n'ait pas été introduit dans le droit positif nuit à l'attractivité du droit français. Pour rappel, la question n'est pas purement juridique, mais également économique : des milliers d'emplois sont en jeu. (...) Je suis très heureux de constater qu'une large majorité des députés partagent mon constat, celui de la nécessité d'introduire un dispositif de *legal privilege* à la française. » Le 10 juillet à l'Assemblée Nationale.

© lineblasy

# Éthique, responsabilité, innovation : clés de la transformation de la direction juridique de Danone France

| par Carine Guicheteau

**La direction juridique France de Danone perçoit que son rôle de veilleur, d'éveilleur et de conseil s'accroît pour répondre aux défis d'une industrie agroalimentaire autant aimée que critiquée. L'évolution de la direction juridique passe notamment par l'autonomisation des clients internes, la digitalisation et la formation. Au quotidien, avec rigueur et audace, les membres de la direction juridique accompagnent la croissance rentable et durable de Danone tout en développant une culture de l'éthique, de la responsabilité et de l'innovation.**

Actimel, Gallia, Evian, Blédina, Alpro, Fortimel ou encore Les 2 vaches... Toutes ces marques (et bien d'autres) sont ancrées dans le quotidien des Français et s'adressent à tous les âges de la vie « Danone est une marque centenaire qui commercialise des marques patrimoniales, reconnaît Jeanne Maclatchy, *general counsel* France de Danone. De par sa longévité, son poids économique et social, son enracinement dans le territoire français, avec ses 13 usines et huit bases logistiques, nous occupons une place privilégiée dans le cœur des consommateurs. »

## **Première société cotée devenue "entreprise à mission"**

Dans le club fermé du CAC 40, Danone apparaît comme

une entreprise singulière. C'est la seule à avoir adopté le statut de société à mission dès 2020. « Depuis toujours, Danone s'est donnée pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, qui est notre raison d'être depuis 2006, confie Jeanne Maclatchy. Développer une entreprise porteuse de sens et vertueuse, qui allie réussite économique et progrès social et environnemental, est au cœur des préoccupations. »

Danone et ses équipes, notamment juridiques, investissent un champ varié d'enjeux et de responsabilités : souveraineté alimentaire, circularité des emballages, inflation et pouvoir d'achat, protection des ressources (eau, biodiversité) et du revenu des agriculteurs, lutte contre le gaspillage alimentaire, soutien de programmes pour les plus défavorisés... Si bien que la démarche RSE du groupe lui permet de décrocher la certification B Corp™, octroyée aux sociétés répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence par un organisme indépendant. « Cette certification vient récompenser un travail permanent d'amélioration continue, qui ne date pas d'hier et qui devra se poursuivre : en la matière, on le sait, rien n'est acquis », commente Jeanne Maclatchy. Déjà en 1972, lors d'un discours aux Assises nationales du CNPF (futur Medef), Antoine Riboud, le p-dg de Danone, portait des messages pionniers en soulignant notamment que

## **➤ Danone France en quelques chiffres**

- 26 marques 100 % certifiées B Corp™, qui couvrent :
  - les produits laitiers et d'origine végétale ;
  - les eaux minérales naturelles ;
  - la nutrition infantile ;
  - la nutrition médicale.
- Une présence dans plus de 93 % des foyers français.
- Un fort ancrage territorial avec 13 sites de production.
- 40 M€ investis depuis 2016 pour soutenir la transition agricole en France.
- Près de 2 Mds€ de chiffre d'affaires.
- 6 500 collaborateurs en France.

## ➤ Une direction juridique augmentée !

La *general counsel* France de Danone, Jeanne Maclatchy, a repensé l'offre de services de la direction juridique en ayant recours, entre autres, à la digitalisation.

C'est dans ce contexte que WinWin, la plateforme de contenus et de services juridiques automatisés, est née. Elle a été mise à disposition des opérationnels, il y a quelques mois, avec l'objectif de leur offrir une nouvelle expérience utilisateur, de leur mettre à disposition du conseil juridique facilement actionnable et de leur faire gagner du temps... et d'en faire gagner tout autant aux juristes.

Elle permet de consulter des contenus pédagogiques (fiches de synthèse, vidéos courtes et ludiques sur diverses thématiques, e-learning...) mais aussi d'accéder à des outils d'analyse de risque juridique, de générer des recommandations automatisées ou de rédiger des courriers ou des contrats en quelques clics... « Plusieurs juristes "geeks" sont à l'origine du projet mais ils ont embarqué toute l'équipe dans l'aventure, s'enthousiasme Jeanne Maclatchy. Aujourd'hui nous avons un juriste senior, qui au-delà de ses missions, a été nommé administrateur de la plateforme. Tous les membres de la direction sont en autonomie pour développer des contenus. » Ils identifient les cas d'usage susceptibles de dégager de la valeur ajoutée, qui sont ensuite validés par un comité éditorial. Le *legal design* a été largement adopté pour développer et alimenter la plateforme WinWin, les équipes ayant été formées à cette approche ainsi qu'à la rédaction de contenus en langage clair. La politique contractuelle, par exemple, a ainsi gagné en clarté et en compréhension.

la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux et posant les bases de la responsabilité sociale et environnementale.

### Une équipe riche de profils variés et complémentaires

La direction juridique fait partie du secrétariat général France qui regroupe également les affaires publiques, les affaires scientifiques, la communication, l'animation et le suivi de la certification B Corp™. Elle est composée de 24 personnes et est organisée autour de trois pôles : Droit des affaires, Affaires réglementaires et Éthique & compliance.

La direction juridique a pour missions :

- de structurer et de sécuriser les relations de Danone avec l'ensemble de ses partenaires en France et accompagner les projets de l'entreprise pour contribuer à sa croissance rentable et durable ;
- d'agir en partenaire stratégique pour défendre et promouvoir les produits de Danone au quotidien et contribuer à capturer les sujets stratégiques d'aujourd'hui et de demain ;
- d'ancrer l'éthique et la conformité dans les opérations quotidiennes de Danone ;
- de défendre les intérêts de Danone.

Pour assurer ces missions, la direction juridique peut compter sur des juristes, des ingénieurs, des économistes ou encore des nutritionnistes aux parcours et cursus variés. « Cette diversité de profils est un formidable atout, autant lorsque nous travaillons sur des problématiques juridiques ou réglementaires que sur des enjeux d'amélioration de notre fonction, commente la directrice juridique. Communiquer sur



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

# AFJE JOBS

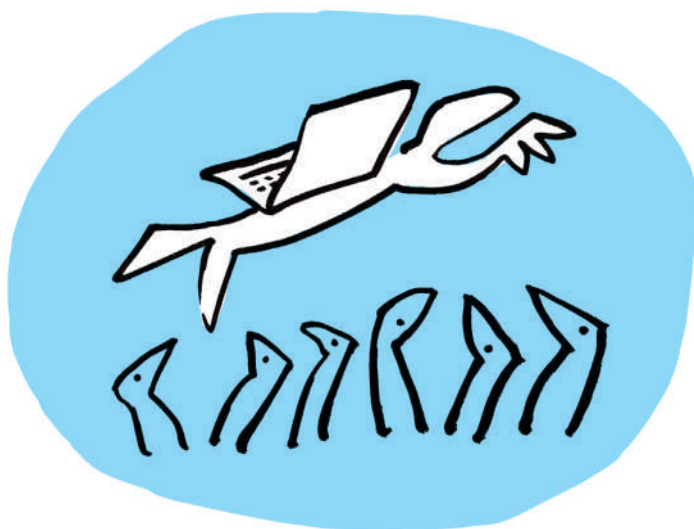
Sur LinkedIn, retrouvez toutes les opportunités professionnelles  
du Réseau AFJE



Mentionnez @AFJEJOBS sur vos offres postées sur LinkedIn



## ÉVAL'TIERS



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

LégiE form

59 rue Jouffroy d'Abbans, 75017 Paris  
414 753 426 RCS PARIS

Une démo? [www.evaltiers.eu](http://www.evaltiers.eu)

la qualité de nos produits, défendre la valeur de nos catégories d'aliments et leurs bienfaits, travailler sur les évolutions de nos emballages, chercher à répondre à la problématique de la baisse du pouvoir d'achat, accompagner une marque dans son développement, soutenir un projet d'investissement, développer de nouveaux types de contrats d'achat, sensibiliser les opérationnels aux enjeux de protection des données personnelles, c'est exercer son métier d'expert en ayant une conscience des enjeux du monde qui nous entoure. Travailler dans l'alimentaire et la nutrition spécialisée, c'est particulier, tout y est sensible, et chacun des membres de l'équipe a conscience de son rôle et de sa responsabilité. »

### Anticiper les nouveaux enjeux et créer un accompagnement juridique d'avenir

Comme faire face à une actualité législative et réglementaire toujours plus importante et complexe, à ce monde de l'instantanéité ? L'activité juridique est soutenue. « Dans la mesure où augmenter les effectifs n'est jamais simple, l'enjeu consiste à dégager du temps en automatisant certaines activités à faible valeur ajoutée, en développant des services juridiques digitalisés sur la base des besoins de nos clients internes, révèle Jeanne Maclatchy. La solution passe par une plus grande responsabilisation et autonomisation des clients internes mais aussi par l'automatisation de certaines tâches (lire l'encadré ci-contre). »

Pour la directrice juridique, les bénéfices de l'automatisation sont nombreux : les juristes peuvent ainsi se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée (projets complexes, recherches, implication au sein des fédérations professionnelles) tout en répondant au flux des demandes. « Cela joue aussi sur leur motivation, car leur implication dans des projets plus complexes où leur valeur ajoutée est reconnue permet d'accroître leur expertise, leur visibilité dans l'entreprise et leur employabilité », apprécie la directrice juridique.

Jeanne Maclatchy complète : « Il est capital que les juristes d'entreprise soient à la pointe de l'actualité, des nouveaux enjeux et des pratiques. Je les pousse à se nourrir à l'extérieur de l'entreprise. C'est pourquoi tous les juristes sont membres de l'AFJE et sont actifs au sein des fédérations professionnelles de l'agroalimentaire et de la nutrition spécialisée. Leur analyse juridique doit être imprégnée de leur vision de citoyen consommateur. Ils doivent avoir des convictions, être courageux, il faut savoir tenir des positions et parfois s'interposer si des décisions vont à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise et de ses engagements. »



**« La direction juridique facilite la compréhension des grands enjeux, éclaire sur les opportunités et met son agilité à accompagner et à guider les décisions stratégiques de l'entreprise »**

**Jeanne Maclatchy,**  
general counsel France de Danone.

### Compliance & ethic by design

L'équipe juridique a déployé un programme de compliance complet en lien avec les équipes corporate du siège de Danone. « La direction juridique œuvre au quotidien pour que la compliance soit intégrée au business et que chaque projet soit *ethic by design*, confie Jeanne Maclatchy. Les juristes d'entreprise ont un rôle important à jouer en matière de sensibilisation, à tous les étages, envers tous les métiers. Ils doivent éveiller les consciences. Par exemple, en matière de marketing et de communication, les équipes doivent agir avec discernement pour éviter le greenwashing ou le *purpose washing*. »

Jeanne Maclatchy conclut : « Chez Danone -et je pense dans beaucoup d'autres entreprises-, le juriste est bien reconnu pour son rôle de *business partner*. Il s'agit maintenant de le positionner davantage en partenaire stratégique et montrer que la maîtrise des enjeux juridiques peut faire la différence pour le business et pour la société civile. Aucune croissance rentable ne peut occulter les enjeux de durabilité ». ■



Depuis le 3 juillet,  
**Thierry Lemaire**  
est le directeur juridique  
groupe de Vicat

Titulaire d'un doctorat en droit et du Capa, Thierry Lemaire débute sa carrière en cabinet d'avocats en Guyane avant de rejoindre en 1997 le Centre national d'études spatiales (Cnes) à Kourou en tant que juriste contrats d'abord en charge des activités de maintenance et d'exploitation, puis en métropole des contrats de développement du lanceur Ariane 5 avec les grands industriels européens du programme, avant de devenir responsable juridique en charge des accords de coopération internationale avec les différentes agences spatiales dans le monde. En 2007, il rejoint ensuite la société cotée Technip SA en tant que directeur juridique adjoint sur les activités onshore/offshore pour la région Asie-Pacifique en Malaisie puis pour la région Moyen-Orient à Abu Dhabi avant de retourner en Malaisie pour prendre les fonctions de directeur juridique et *compliance officer* pour la région Asie Pacifique. De retour en France, Thierry Lemaire occupe les fonctions de directeur juridique en charge du droit des sociétés et *compliance officer* pour la région EMEA. En 2017, il rejoint le groupe CMA CGM en qualité de directeur juridique adjoint pendant six ans.

## Olivier Bélontrade

devient directeur juridique de CCR



C'est à l'occasion de la cession du contrôle de CCR Re au consortium formé par les groupes SMABTP et MACSF, que CCR, groupe de réassurance public, a annoncé, le 3 juillet dernier, la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante. Pour le poste stratégique de directeur juridique et de secrétaire du conseil d'administration, CCR a fait appel à Olivier Bélontrade.

Titulaire d'un DEA en droit public des affaires (Montpellier, 1997), il débute sa carrière en 2000 en tant qu'avocat au sein du cabinet Huglo Lepage. Six ans plus tard, il rejoint la firme Clifford Chance au sein de laquelle il est nommé *counsel* en 2009 dans le département droit public. En 2015, il délaisse la robe pour rejoindre le monde de l'entreprise. Il rejoint d'abord le groupe Coface, en tant que directeur juridique adjoint, puis à l'automne 2020, La Banque Postale Assurances comme directeur juridique.

## Cyril Bray

 est nommé group general counsel de Glocal

Après l'officialisation, il y a quelques semaines, de sa levée de fonds en série A de 20 M€, la start-up parisienne Glocal annonce l'arrivée de Cyril Bray en tant que *general counsel*.

Titulaire d'un DESS en droit fiscal (Rouen, 2003), il débute sa carrière de fiscaliste au sein du groupe Shell en 2004, avant de rejoindre Air France en 2007. Trois ans plus tard, il est nommé responsable fiscal et douane pour le périmètre européen des entités du groupe EFR, avant d'être coopté, en 2016, *group tax manager*. Un an après, il rejoint EG Group au même poste, puis est nommé *tax manager France & corporate* d'Atos en 2018. Il y a trois ans, il avait rejoint le groupe Avalara pour en devenir directeur fiscal France.



## Mathieu Maroun

 rejoint Hy24  
comme directeur juridique adjoint

L'avocat Mathieu Maroun fait le grand saut dans le monde de l'entreprise. Il vient de rejoindre Hy24 pour en devenir *deputy general counsel*. Hy24 a été fondé il y a 18 mois avec l'ambition de devenir la plus grande plateforme d'investissement au monde dédiée aux infrastructures d'hydrogène décarboné. Un domaine que Mathieu Maroun connaît bien puisqu'il a régulièrement travaillé sur des dossiers

d'investissements à impact.

Titulaire d'un M2 de droit des affaires (Paris Dauphine, 2011), il débute sa carrière au sein du cabinet Ayache en 2014, avant de rejoindre Racine en 2021.





## Club Med a une nouvelle secrétaire générale : **Malak Tazi**

Malak Tazi a annoncé qu'elle rejoignait le groupe Club Med pour en devenir sa secrétaire générale.

Titulaire d'un DEA en droit des contrats (Paris XI, 2002), elle débute sa carrière comme avocate, exerçant d'abord chez UGCC & Associés (2004-2008), Brandford Griffith & Associés (2008-2011), puis Olswang (2011-2013). Elle intègre

ensuite le groupe Areva comme *VP general counsel, governance, securities, finance* (2013-2017), puis Korian, en 2017, comme *VP group legal and tax director*, avant d'être nommée secrétaire générale.



## Du mouvement au sein de la direction juridique de Pernod Ricard

Le jeu des chaises musicales vient de redémarrer au sein de la direction juridique de Pernod Ricard. Les grands gagnants sont Antoine Brocas et Anne-Louise Varroquier qui sont tous les deux promus à de nouvelles fonctions.

Antoine Brocas s'est installé cet été à Singapour pour prendre en charge la direction des affaires juridiques, affaires publiques, communication et RSE de Pernod Ricard Asie Pacifique. Il prend la tête d'une trentaine de personnes. Rappelons qu'Antoine Brocas, 42 ans, est diplômé d'un magistère de droit anglo-américain (Nanterre, 2005) et d'un LLM de Cornell Law School. Il débute sa carrière comme avocat chez Orrick Rambaud Martel en 2006, puis rejoint White & Case en 2007, avant de revenir chez Orrick en 2009. En 2013, il intègre le groupe Pernod Ricard d'abord comme *senior legal counsel*. Il a ensuite été promu directeur juridique d'Irish Distillers en 2015, puis directeur juridique des affaires corporate en 2018. Il y a deux ans, il est devenu secrétaire du conseil d'administration et *chief ethics & compliance officer*.

C'est Anne-Louise Varroquier qui lui succède à ce poste. Diplômée de Paris II et de l'EM Lyon, elle débute sa carrière comme avocate, en 2005, chez Allen & Overy avant de rejoindre, quatre ans plus tard, le cabinet Darrois Villey Maillot Brochier. En 2012, elle intègre Pernod Ricard comme *senior legal counsel*, avant d'être promue *head of M&A & Financing* au sein de la direction juridique en 2015, puis *general counsel* EMEA et LATAM en 2018.



## Julie Léon-Dufour, nouvelle directrice juridique de la région France de Webhelp

En juin dernier, Julie Léon-Dufour a intégré Webhelp, l'un des leaders mondiaux de l'externalisation de l'expérience client et de solutions d'entreprise, en qualité de directeur juridique de la région France. Elle a pour objectif d'assurer le support juridique des activités du groupe en France, en Roumanie, au Portugal, en Grèce, au Maroc, en Algérie, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Bénin, au Ghana et à Madagascar.

Après avoir exercé pendant six ans au sein de cabinets d'avocat spécialisés en IP/IT, Julie Léon-Dufour a rejoint le monde des juristes d'entreprise : dix ans au sein de RX France, leader de l'organisation de salons et d'événements professionnels, puis cinq ans en qualité de responsable juridique de Solocal.

En parallèle, il y a deux ans, elle a créé, avec Grégoire Hanquier, la commission Digital Data de l'AFJE. Elle anime ce groupe de brillants experts intervenant sur des sujets au cœur de la stratégie des entreprises : données personnelles, cybersécurité, digitalisation, etc.



**ESG-RSE :**  
**quelle peut être**  
**la contribution du juriste ?**

# La place du droit et des juristes, des atouts pour accompagner la transition ESG-RSE

| par Nathalie Dubois

**La diversité des thématiques et enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance)- RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) nécessite une approche collective, collaborative, pluridisciplinaire et transversale pour apporter des réponses pertinentes et pérennes. L'urgence climatique enjoint à nos entreprises de se transformer ; il ne s'agit pas d'une crise. Il n'aura pas de retour en arrière, nous sommes embarqués vers l'inconnu : no turning back! Dans ce contexte, le juriste d'entreprise n'a pas d'alternative, il doit contribuer avec lucidité, force et conviction à la dynamique globale.**

Les problématiques ESG-RSE sont d'autant plus sous le feu des projecteurs que les exigences et les pressions, tant des régulateurs que des parties prenantes, se renforcent de jour en jour. Aucune entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité et son implantation géographique, ne peut plus s'y soustraire.

## Un enjeu de gouvernance

Entre injonctions du législateur, recommandations du droit souple, attentes croissantes des investisseurs, de la société civile, des collaborateurs, etc., la gouvernance de nos entreprises connaît des bouleversements profonds. Et c'est inéluctable, ils vont s'accroître et exigent une adaptation du fonctionnement de nos sociétés, de leurs organes sociaux et de leurs forces vives. Mais le plus vaste défi est sans doute celui de leurs finalités car le profit ne peut plus être le seul but poursuivi. Cotées comme non cotées, multinationales comme PME, toutes les sociétés sont confrontées aux récentes évolutions de la notion d'intérêt social et à la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux. Les dirigeants, confrontés à un dilemme inédit, doivent appréhender ces différentes évolutions, au cœur même de la gouvernance de leurs entreprises.

## Un flou sur l'organisation de l'ESG-RSE

Or, la conception et l'organisation de l'ESG-RSE fluctuent d'une entreprise sur l'autre, ce qui complique l'approche des directions juridiques. Ces dernières sont logiquement au cœur de la stratégie ESG-RSE, de leur organisation, mais leur place et leur rôle sont loin d'être clairs. En effet, de nombreuses autres directions (RSE, Communication, RH, Qualité, Stratégie, Innovation...) sont également partie prenante. Mais, ce flou, en vigueur dans de nombreuses organisations -rassurons-nous !-, ne doit pas pousser à l'immobilisme.

## Mais surtout une opportunité !

Si l'ESG-RSE doit être l'affaire de tous, les juristes ont un rôle stratégique à jouer dans de nombreux domaines. En fonction de la culture et de la maturité de son entreprise et de ses parties prenantes internes, des moyens mis à sa disposition, de ses compétences, le juriste d'entreprise peut avoir le sentiment qu'il doit gravir l'Everest d'une traite, seul, sans guide et sans oxygène... Mais, le but est d'atteindre le sommet, à son rythme, avec ses forces, ses faiblesses, en "designant" son propre itinéraire. Et en s'appuyant pour cela sur un allié de poids : l'AFJE !

Votre association s'est en effet dotée d'un groupe scientifique ESG-RSE (lire p. 28) afin d'intégrer l'ESG-RSE dans sa roadmap et d'apporter un éclairage sur les réflexions à initier et les actions à mener. Afin de nourrir vos réflexions et d'apporter des premières pistes d'actions, nous vous proposons un grand dossier sur le sujet dans les pages qui suivent. Nous espérons qu'il vous permettra de mieux appréhender les problématiques ESG-RSE ! ■



## > À propos de l'auteur

**Nathalie Dubois est vice-présidente de l'AFJE et directrice juridique de Fnac-Darty. Elle pilote le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE (lire p. 28).**

# Cap sur le juriste

## ESG business partner

| par Carine Guicheteau

**Les enjeux ESG-RSE sont protéiformes et pluridisciplinaires, et les juristes d'entreprise ont un rôle majeur à jouer. Lequel ? Comment se positionner ? Éclairages de quelques membres du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE.**

« La RSE nous enjoint à faire évoluer la logique purement business afin de jouer un rôle majeur dans la cité, en lien avec tous nos écosystèmes, synthétise Silvine Laguillaumie Landon, directrice des affaires juridiques, institutionnelles et fiscales chez Humanis Malakoff. Les engagements sont à la fois juridiques et moraux. »  
Timothé Kieffer, directeur juridique adjoint chargé de la conformité et de l'organisation chez SNCF Réseau définit la RSE comme un moyen de « contribuer aux 17 ODD (objectifs de développement durable) définis par l'ONU. Les entreprises ne peuvent plus se limiter à générer des profits. Elles doivent aider la société avec un grand S à relever les défis qui se posent à elle. » « Les questions environnementales ne peuvent plus être occultées, c'est un devoir et un droit mais aussi une nécessité pour les générations futures, confie Carmen Briceno, directrice juridique et conformité du groupe Raja. Nous ne pouvons plus être gagnants dans un monde qui perd. Au-delà des obligations légales, une démarche RSE efficace et authentique devient capitale pour les entreprises tant au niveau réputationnel, que pour rechercher des financements ou attirer les talents. »

### ■ La législation, colonne vertébrale de la RSE

« Un petit nombre de juristes ont commencé à s'impliquer dans la RSE avec la construction du droit

de l'environnement, entré petit à petit dans notre corpus normatif grâce à des textes fondateurs tels que la Charte de l'Environnement de 2005, qui a valeur constitutionnelle, et qui ne cesse de s'étoffer depuis », estime Myriam Millet, chef de projet environnement et juriste RSE chez Orange. « C'est aussi par le biais de la conformité (lutte contre le blanchiment et la corruption, protection des données personnelles...) que les problématiques RSE se sont imposées aux juristes, commente Timothé Kieffer. Le véritable tournant date de 2017 avec le devoir de vigilance, innovation juridique française, qui impose la mise en place d'un plan de vigilance propre à identifier et à prévenir les atteintes graves aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement. Puis, le législateur enfonce le clou en 2019 avec la loi Pacte qui consacre la notion d'intérêt social. Il a ainsi introduit dans le code civil l'obligation pour une entreprise de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans sa gestion. Une petite révolution juridique... tardive ! Il aura fallu plus de 30 ans pour que les recommandations du rapport Brundtland deviennent une obligation effective pour les entreprises. » « La loi sur le devoir de vigilance marque le début de la judiciarisation de la RSE, qui devient source de risques judiciaires, ajoute Stéphanie Smatt Pinelli, directrice

## ➤ Un groupe scientifique pour nourrir les réflexions des juristes et ouvrir leurs chakras !

**Le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE rassemble des juristes d'entreprise. Il a vocation à allier ESG-RSE et enjeux juridiques et à positionner le juriste d'entreprise comme acteur de la RSE et des risques afférents, comme stratège de la transition écologique des entreprises. Il va à la rencontre de personnalités inspirantes et engagées aux parcours divers afin d'alimenter leurs compréhension, réflexion et capacité à agir.**

juridique du Règlement des différends au sein d'Orano. L'autre vraie nouveauté est l'obligation de transparence car, beaucoup d'entreprises n'avaient pas attendu cette loi pour mettre en place des mesures mais elles n'avaient pas obligation de rendre des comptes. »

Au niveau européen, deux textes importants visent à structurer la RSE :

■ La CSDD (*Corporate sustainability due diligence directive*), en cours de négociation, a pour but de déployer dans l'UE le devoir de vigilance, « avec d'importantes sanctions à la clé, une autorité de contrôle et la mise en cause potentielle de nos dirigeants et administrateurs », dicit Timothé Kieffer.

■ La CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*), qui entrera en vigueur en 2024, entend harmoniser et détailler le reporting dû par les entreprises en matière de durabilité. « Pour les actionnaires, les financeurs et les clients des entreprises, ce reporting va progressivement peser autant que le rapport financier qui décrit l'état des finances d'une société, estime Timothé Kieffer. Mais cette obligation de reporting est également le meilleur moyen de promouvoir l'engagement des dirigeants et les actions de l'entreprise en matière de développement durable. »

Malgré tout, seulement 17 % du temps des directions juridiques est consacré à la RSE dans leur entreprise, selon l'Observatoire des directions juridiques 2022 mené par De Gaulle Fleurance & Associés en partenariat avec l'AFJE. « Ce chiffre peut s'expliquer par le fait que pendant longtemps la RSE reposait sur la soft law, faite d'engagements volontaires et de chartes diverses, analyse Myriam Millet. Or, le droit mou laisse aujourd'hui place à un droit dur structuré, avec des sanctions financières et en termes d'images. » Les entreprises doivent ainsi faire face à une croissance exponentielle de nouveaux textes visant à répondre à l'accélération de l'urgence climatique et leur enjoignant de construire une réponse à la hauteur des enjeux. « C'est souvent au pied du mur qu'une situation se débloque, souligne Myriam Millet. Mais, ce n'est pas grave, les juristes se mettent en ordre de marche, accompagnés par l'AFJE, et vont intégrer petit à petit les réglementations actuelles et à venir. »

## 2 Les atouts du juriste pour devenir acteur de la RSE

« Au fil de la structuration juridique de la RSE, les juristes sont passés du statut de contributeurs à acteurs de la RSE », observe Timothé Kieffer. Carmen Briceno ajoute : « Grâce à leur capacité à interpréter les textes, les juristes apportent des réponses concrètes et une vision stratégique de la RSE au fil des évolutions réglementaires ». « Ils ont un rôle d'exemplarité, apportent une méthodologie de travail et diffusent les

bonnes pratiques », complète Philippe Rouet, secrétaire général du groupe Sifa. Pour Stéphanie Smatt Pinelli, le juriste a de nombreux atouts pour « devenir le chef d'orchestre qui met en musique les mesures RSE prises par les différentes directions et s'assurer de leur conformité aux normes qui s'imposent à l'entreprise. Il sait mettre en place des schémas de gouvernance et anticiper les risques notamment judiciaires. »

## 3 Un modèle organisationnel à adapter

Pour Sylvine Laguillaumie Landon, « si les juristes sont forcément des acteurs clés de la construction, de l'évaluation et de l'accompagnement de la stratégie RSE, la RSE ne doit pas forcément être rattachée à la direction juridique. Il n'y a pas de modèle unique. » Alessandro Bruni, ex-directeur juridique au sein du groupe Danone, partage cet avis : « L'organisation de la RSE en interne dépend de la taille de l'entreprise, de sa culture, de sa stratégie et de son niveau de maturité sur le sujet. Dans la plupart des grandes entreprises françaises, un département dédié chapeaute la RSE. Mais, si la direction juridique est contributrice, elle n'y dispose pas toujours d'une chaise permanente. C'est fort regrettable car elle ne peut alors jouer pleinement son rôle de prévention des risques et de mise en conformité des actions. Quoi qu'il en soit, les juristes doivent oser porter la voix de la conformité et de l'éthique dans les instances RSE, à tous les étages de l'entreprise et en particulier au top niveau. »

Dans l'ETI Sifa, le comité stratégique RSE est composé du DG du groupe, de la responsable RSE, de Philippe Rouet et ponctuellement d'un invité qualifié selon les thématiques abordées. « Pour l'audit et l'élaboration de notre plan d'action, nous avons fait appel à un consultant, indique le secrétaire général de Sifa. Cela nous a mis le pied à l'étrier. La RSE est très structurante. Elle représente un vrai moteur pour embarquer les collaborateurs. » Chez Orange, un département RSE a été créé au sein de la direction juridique pour venir en soutien des équipes RSE du groupe. « Idéalement, il faudrait qu'il y ait des relais RSE dans tous les métiers », estime Myriam Millet.

## 4 Un changement d'état d'esprit

« La RSE présuppose une démarche collective, c'est peut-être la principale difficulté dans la mise en mouvement, met en exergue Myriam Millet. La co-construction est de rigueur. Or, le travail collaboratif et l'association des parties prenantes sont rarement dans la culture des entreprises françaises. » Alessandro Bruni confirme : « La RSE nécessite un changement de mindset. Toute l'entreprise doit se mettre en ordre de marche et faire tomber les silos pour collaborer de manière transversale. Les juristes doivent se positionner au cœur des discussions et arbitrages. »

« La difficulté dans les grandes directions juridiques est que les juristes sont spécialisés dans un domaine, alors que la RSE est juridiquement multidimensionnelle, elle puise sa source dans différentes branches du droit, précise Silvine Laguillaumie Landon. Tous les juristes doivent prendre conscience que la RSE va devenir leur fonds de commerce. Le challenge est réel, car la RSE casse les codes. Ces changements de paradigme sont vrais à l'échelle du juriste, mais aussi de l'entreprise qui doit dorénavant s'inscrire dans une chaîne vertueuse. Nous devons tenir compte et accompagner nos parties prenantes à, elles aussi, s'engager et se maintenir sur une voie plus éthique. Les juristes doivent intégrer dans leurs éclairages et solutions cette dimension collective. » « Comme pour la conformité, la RSE doit devenir un réflexe pour intégrer de manière naturelle les divers aspects de la moralisation des affaires, estime Stéphanie Smatt Pinelli. Elle implique un changement de culture. »

« La RSE est une démarche virtuose qui ruisselle sur les parties prenantes des entreprises, souligne Carmen Briceno. Il est essentiel d'accompagner les fournisseurs, en les auditant, en leur demandant de se conformer à des chartes éthiques et d'avoir la même approche avec leurs sous-traitants... » « Les contrats doivent intégrer une approche éthique des affaires, avec une dimension donnant-donnant, ajoute Silvine Laguillaumie Landon. Ils doivent être construits dans une réalité pragmatique. Nous devons réinventer notre modèle relationnel. Comment traduire notre responsabilité morale dans le contrat ? Les juristes vont devoir apporter des réponses créatives et pragmatiques à cette question. »

### ▣ Les impacts de la RSE sur le métier de juriste d'entreprise

« Les problématiques liées à l'application de la loi relative au devoir de vigilance sont arrivées dans mon entreprise par le biais de mises en demeure, relate Stéphanie Smatt Pinelli. L'intervention de la direction juridique était donc naturelle. Nous avons œuvrés, et continuons de le faire, pour transformer ce signal en une opportunité de création de valeur pour le groupe, qui implique une

démarche proactive globale. Cela renforce notre culture de l'anticipation et nous invite à être à la coconstruction. »

« La mission du juriste n'est plus seulement de dire le droit, estime Timothé Kieffer. Il doit accompagner l'entreprise dans sa transformation organisationnelle et démontrer que les législations, notamment celles en lien avec la RSE, ne représentent pas des contraintes mais une opportunité, un levier de transformation, de compétitivité et de durabilité. J'invite les juristes à anticiper ce qui va être la nouvelle lame de fond depuis l'émergence de la conformité en 2009 : le plan de vigilance à l'échelle européenne. »

Pour Philippe Rouet, « la RSE représente une opportunité d'être mieux reconnu comme apporteur de solutions et de bien se positionner en interne, au plus près des enjeux stratégiques ». Alessandro Bruni confirme : « Face à une augmentation exponentielle des responsabilités et des règles du jeu en matière de développement durable (RSE, environnement, social, etc.), la place du juriste se trouve renforcée. Il doit impérativement intervenir en amont des processus pour garantir leur conformité. L'enjeu est majeur : il en va de la pérennité de l'entreprise, car les sanctions pécuniaires mais surtout réputationnelles peuvent coûter très cher aux entreprises. »

### ▣ De nouveaux savoir-faire à acquérir

« Intégrer la RSE nécessite de sortir de ses habitudes et de développer de nouvelles compétences, signale Stéphanie Smatt Pinelli. Il s'agit d'un virage passionnant ! Pour s'approprier la place centrale qui doit être la sienne, le juriste doit allier rigueur, écoute et créativité, et savoir travailler en mode projet tout en favorisant et en capitalisant sur l'intelligence collective. »

« Savoir cartographier les risques, ici ceux liés à la RSE, me semble essentiel pour établir un programme de conformité adapté aux problématiques, aux enjeux et à l'entreprise, signale Timothé Kieffer. Dans les entreprises où il existe des risk managers, il faut être capable de travailler avec eux et être force de proposition. Autre exemple, le juriste doit être en capacité de transposer le droit en procédures internes. Définir et rédiger des règles internes intelligibles,

## > Les membres du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE

- Nathalie Dubois
- Carmen Briceno
- Alessandro Bruni
- Charlotte Grass
- Valérie Hulst
- Caroline Jozwiak
- Timothé Kieffer
- Wendy Kool-Foulon

- Silvine Laguillaumie Landon
- Caroline Le Masne de Chermont
- Thierry Lemaire
- Noémie Mérigond-Wallaert
- Myriam Millet
- Anne-Laure Paulet

simples, pragmatiques et accessibles pour tous sont des exercices en soi. Le juriste doit bien connaître les métiers de l'entreprise tout en étant créatif et transversal. Caractériser et traiter les alertes doit également faire partie des savoir-faire des juristes. » Enfin, « former est primordial car le déploiement de la conformité nécessite une sensibilisation à la réglementation et un accompagnement sur le terrain, complète Alessandro Bruni. Le juriste doit développer de réelles qualités pédagogiques. »

« La RSE requiert de bons communicants pour diffuser la culture juridique et RSE en interne, estime Philippe Rouet. Mais aussi en externe pour faire savoir, avec simplicité et sincérité, ce que l'on fait sans tomber dans le greenwashing. Nous privilégions l'approche par l'exemple. Notre rapport RSE n'a rien de spectaculaire mais il a le mérite d'être claire et authentique. Il a d'ailleurs reçu un bon accueil de la part de nos parties prenantes. » « Les juristes doivent être les garants d'une information RSE transparente et conforme », soutient Carmen Briceno.

### ■ Commencer par s'informer

« Bien structurer la veille juridique RSE et établir un calendrier des échéances et réglementations à venir sont un bon début, indique Sylvine Laguillaumie Landon. Pour sensibiliser les équipes juridiques et les clients internes, nous avons commencé par embaucher des alternants issus de formations dédiées à la RSE. Ils se sont également attelés à la construction de référentiels dont le but est de permettre l'évaluation de la conformité réglementaire. Puis, nous avons recruté un juriste RSE qui est épaulé par un alternant et un juriste en polyvalence sur d'autres sujets. Cela permet de matérialiser la RSE dans l'entreprise et de l'identifier comme une matière à part entière, pour acculturer les juristes et l'intégrer dans leur quotidien. Dans mes réunions d'équipe, il y a systématiquement un point sur la RSE pour mettre en avant les impacts sur le travail de chacun. » Pour Stéphanie Smatt Pinelli, « la création d'un poste de juriste RSE est un plus mais n'est pas indispensable par principe, cela dépend de la charge de travail de chacun. Mais elle peut représenter une force pour la direction juridique. Son rôle consiste à recenser et à qualifier les mesures prises par les différentes directions, à s'assurer qu'elles répondent aux exigences de la loi, à faire le lien avec toutes les parties prenantes internes et les sensibiliser. »

De son côté, Carmen Briceno recommande « de participer aux ateliers de l'AFJE et à des groupes de discussion, de lire, de se nourrir de regards croisés issus d'horizons différents, pour s'approprier le sujet ». Philippe Rouet acquiesce : « Le benchmark de bonnes pratiques est essentiel pour avancer plus vite. Les échanges entre pairs, c'est toute la force de l'AFJE. » Myriam Millet ajoute : « La RSE englobe des domaines très vastes et transversaux, c'est pourquoi les juristes doivent avoir la curiosité de s'intéresser et de

s'informer sur toutes sortes de thématiques, pas seulement juridiques. » « Se former pour connaître parfaitement les sujets RSE est la clé pour être crédible, légitime et écouté par les différentes parties prenantes impliquées, complète à son tour Stéphanie Smatt Pinelli. C'est pourquoi l'AFJE réfléchit à une offre de formations dédiée. »

### ■ Écouter, analyser, prioriser

« Éviter l'entre-soi est essentiel pour bien appréhender la RSE, préconise Myriam Millet. Le mieux est de commencer par mener une sorte de dialogue parties prenantes internes. Ce qui passe par l'écoute des clients internes pour recenser leurs besoins juridiques, pour identifier les difficultés par rapport à la masse de réglementations à digérer et pour bien appréhender les impacts du déploiement de la démarche RSE. Ensuite prioriser les besoins permet de définir les premières actions. Ce travail d'écoute est à mener régulièrement car le contexte, changeant, impacte les besoins. Les juristes doivent se placer dans une posture d'amélioration continue. » « Organiser des "vis ma vie" avec les opérationnels pour comprendre, expliquer, challenger, puis décliner les sujets dans des groupes de travail thématiques avec les directions concernées sont des approches pertinentes », révèle Sylvine Laguillaumie Landon. Alessandro Bruni ajoute : « Face à l'immensité du scope de la RSE, il ne faut pas prendre peur mais prioriser et progresser étape par étape. »

Timothé Kieffer estime que « les juristes doivent être capables de proposer des processus conformes aux attentes du législateur tout en ayant un impact positif sur l'entreprise. Les dirigeants redoutent la bureaucratie et attendent que le juriste fasse simple, efficace et conforme. Par exemple, la procédure d'évaluation des fournisseurs en termes de lutte contre la corruption peut être l'occasion d'essayer de simplifier l'ensemble des processus Achats. Raisonner en ne regardant qu'une pièce du puzzle est un facteur d'échec. » « Le danger est de vouloir trop encadrer les processus et de faire de la conformité une usine à gaz, confirme Philippe Rouet. Il est tout à fait possible d'intégrer les impératifs RSE au business de manière indolore. Par exemple en partant des procédures existantes. »

« Nous saurons que la RSE est un succès quand ce ne sera plus un sujet, quand elle ne fera plus qu'un avec la stratégie globale de l'entreprise et qu'elle sera partie intégrante des préoccupations de chacun, conclut Nathalie Dubois. En attendant, ne perdons plus de temps et agissons ! Il n'y a pas de petit levier d'action, chacun d'entre nous peut avoir un impact et contribuer à faire la différence. S'informer, se former, échanger, questionner, faire en sorte que les enjeux ESG-RSE s'invitent dans toutes les conversations, c'est déjà agir. » ■

# Les mutations normatives de la RSE, pilier historique de l'éthique d'entreprise

| par Véronique Magnier

**Pilier historique de l'éthique d'entreprise, la RSE a longtemps consisté en une démarche purement volontaire des entreprises. Les réformes récentes infléchissent le mouvement en investissant progressivement le champ de la RSE au point de "juridiciser" l'éthique. Aussi, les juristes ont un rôle central à jouer dans l'accompagnement de leur entreprise face à ces mutations normatives engendrées par les enjeux environnementaux.**



## ➤ À propos de l'auteur

Véronique Magnier est professeur de droit privé et de sciences criminelles à l'université Paris-Saclay. Elle est l'auteur de l'ouvrage *Déontologie et éthique d'entreprise*, publié en mars 2023, aux éditions PUF.

L'éthique d'entreprise, ou encore dite "appliquée", ne se confond pas avec l'éthique au sens traditionnel du terme dont l'objet est d'établir une distinction dogmatique, définitive et abstraite entre le bien et le mal. Plus pragmatique, flexible et individualisée, l'éthique d'entreprise s'exprime par des normes souples autorégulées, placées traditionnellement en marge du droit. Les démarches volontaires RSE constituent le pilier historique de l'éthique d'entreprise<sup>1</sup>.

### **D'une démarche volontaire à des obligations légales**

On en trouve les premières traces chez les Quakers de l'Amérique du XVIII<sup>e</sup> siècle qui militaient contre l'esclavage bien avant qu'il soit aboli en droit. En 1953, l'ouvrage de l'économiste américain Howard Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, jette les bases d'une "responsabilité sociale" de l'entreprise en dehors de toute règle morale ou juridique. La RSE repose alors sur un contrat implicite imposant à l'entreprise de déployer son activité commerciale en visant le progrès social.

En France, une étape fondatrice est franchie avec la loi NRE du 15 mai 2001 insérant un nouvel article L. 225-102-1 dans le Code de commerce qui met à la charge des (seules) sociétés cotées l'obligation d'ajouter dans le rapport de gestion "des informations... sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité" (al.3). N'étant assortie d'aucune sanction, cette "prise en compte" confine la RSE à une démarche éthique et volontaire, comme la définit à la même époque



la Commission européenne : "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes".

Au fil des réformes, l'aspect volontaire de la RSE s'estompe au profit d'une réglementation contraignante. Ce durcissement de la règle éthique n'est pas sans conséquence sur le monde des entreprises. Parmi les changements les plus importants, pointent des questions de stratégie : si le profit reste la finalité de la société (l'article 1832 du Code civil sort inchangé de la loi Pacte), c'est sa manière de faire du profit qui évolue, à l'aune d'un intérêt social devant prendre en considération les "enjeux sociaux et environnementaux de son activité" (cf. art. 1833 al.2 Civ). Désormais, sont scrutées les conditions de mise en œuvre des modèles économiques des organisations placées sous la contrainte des questions climatiques, environnementales et sociales.

De surcroît, la stratégie environnementale et sociale des plus grandes entreprises sera bientôt soumise à une transparence renforcée par l'entrée en application de la directive (UE) 2022/2464<sup>1</sup> du 16 décembre 2022 (ci-après directive CSRD). Celle-ci prévoit une obligation de reporting de durabilité appréciée via la règle de "double matérialité" destinée à valoriser autant les incidences des questions de durabilité sur l'entreprise que celles de l'entreprise sur les questions de durabilité. Elle prévoit en outre l'intervention d'un vérificateur dont le contrôle ne devrait pas uniquement porter sur des informations historiques ou des performances financières ou extra financières. Selon un avis technique rendu public par le H3C en juin 2023, il consisterait aussi à « vérifier que les informations en matière de durabilité..., qui doivent répondre aux critères de pertinence, représentation fidèle, comparabilité, vérifiabilité et compréhensibilité, permettent de comprendre la façon dont l'entreprise prend en compte, de façon prospective notamment, les questions de durabilité dans l'évolution de son modèle et de sa stratégie économique ». Les sociétés visées devront par conséquent être en capacité de mesurer, de communiquer et, le cas échéant, d'améliorer leur impact sur l'environnement. De surcroît, des erreurs, des omissions, des incohérences ou encore la projection d'un objectif irréaliste seront susceptibles d'être sanctionnées.

### Rôles du juriste

Si donc ces nouvelles normes donnent à l'entreprise des moyens supplémentaires pour contribuer au bien-être commun, elles conduisent corrélativement à anticiper de nouvelles responsabilités assorties sans aucun doute de changements de gouvernance dans les grands groupes et d'ajustements, voire de "virages" stratégiques dans leurs modèles économiques. Dans



**« On a coutume de dire que l'éthique précède et prolonge le droit. Les évolutions récentes montrent que le droit investit progressivement l'éthique engendrant, corrélativement, une "juridiciarisation" de l'éthique. »**

cette phase compliquée d'ajustement, le juriste d'entreprise a un rôle essentiel à jouer. En amont de la mission de reporting, son rôle sera (notamment ?) d'identifier et de prévenir tout nouveau risque réputationnel ou judiciaire pour mauvaise appréciation des enjeux environnementaux.

La mise en œuvre de ces nouvelles normes n'est cependant pas un exercice simple. Aussi, pour lui permettre de remplir pleinement son rôle d'accompagnement des dirigeants dans la transition vers une économie durable, le juriste doit pouvoir bien appréhender les enjeux environnementaux et, pour ce faire, acquérir de nouveaux savoirs, échanger et participer pleinement aux actions mises en œuvre par l'entreprise et à leur suivi, ainsi qu'aux plans financiers et d'investissement connexes. Concrètement cet accompagnement passe par un dialogue ouvert avec la direction et au sein des comités spécialisés, suggère un accès fluide à la documentation et à l'information entre départements ou services de l'entreprise, ainsi que la participation au suivi des procédures en place en matière comptable, RH, éthique, RSE...

On a coutume de dire que l'éthique précède et prolonge le droit. Les évolutions récentes montrent que le droit investit progressivement l'éthique engendrant, corrélativement, une "juridiciarisation" de l'éthique. C'est l'enjeu des nouvelles démarches RSE, accompagnées par le juriste, de prévenir tout risque de se satisfaire de la seule transparence sans y apporter une réelle sincérité. Il est essentiel que les juristes d'entreprise investissent ces nouveaux territoires qui, n'en doutons pas, vont irriguer et transformer le droit du futur. Les mutations sont en marche sans retour en arrière possible ! ■

<sup>1</sup>V. Magnier, *Déontologie et éthique d'entreprise*, PUF 2023.  
<sup>2</sup>Commission européenne, *Communication*, 2001.

# Évaluer les risques ESG de ses fournisseurs

| par Sophie Musso

**Comment concevoir le processus le plus efficace pour évaluer les risques éthiques des fournisseurs ? Une question qui concerne de plus en plus d'ETI et de PME.**

Évaluer les risques auxquels s'expose le donneur d'ordre lorsqu'il recourt à un fournisseur est une pratique qui s'est largement développée ces dernières années. À l'origine, les processus d'évaluation de ces risques étaient la plupart du temps limités aux risques économiques, en particulier le risque de défaillance financière. Dans les groupes industriels, les risques HSEQ (Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité) ont été ensuite intégrés dans ces grilles d'évaluation dans l'objectif de maîtriser ces risques dans leur chaîne d'approvisionnement. En France, l'adoption de la loi Sapin 2 ou encore de la loi sur le devoir de vigilance a conduit les entreprises éligibles à



## ➤ À propos de l'auteur

Sophie Musso est la fondatrice de Proetic, cabinet de consulting spécialisé sur l'ensemble des sujets touchant à la compliance, l'éthique des affaires et la responsabilité sociétale des entreprises.

ajouter de nouveaux critères d'évaluation, de type ESG. Et ce d'autant que ces législations prévoient une obligation d'évaluation des risques propres à leur objet.

Néanmoins, ces récentes obligations juridiques ne sont pas les seuls leviers de prise en compte de critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance, tels que la diversité, le cycle de vie d'un produit ou la loyauté des pratiques commerciales. La volonté de s'inscrire dans une démarche de certification, notamment au regard de la norme ISO 20 400, ou de répondre aux attentes d'un donneur d'ordre poussent aussi les ETI, voire les PME, à évaluer également leurs fournisseurs et le coût complet de leur produit ou service.

Il est donc désormais obligatoire pour de nombreux acteurs de traduire dans les processus Achats, ces dispositions juridiques. Il est aussi indispensable de les formaliser dans des procédures internes dédiées, précisant le modus operandi, les critères et le niveau de profondeur d'évaluation, la périodicité, les évaluateurs et les mesures à adopter en fonction des résultats obtenus. Il est nécessaire de trouver les meilleures solutions pratiques qui vont faciliter la tâche des collaborateurs ayant la responsabilité d'appliquer ces processus.

Voici quelques recommandations pratiques et écueils à éviter qui, sans être exhaustifs, ont vocation à aider à la mise en place de ces dispositifs.

### Anticiper le coût du projet

La conception et la mise en place d'un dispositif d'évaluation RSE des fournisseurs sont coûteux en temps, en ressources humaines internes et/

ou externes. Il ne faut pas sous-estimer le manque d'appétence des prescripteurs sur ces problématiques. Compte tenu des enjeux, chercher la validation et le support des instances dirigeantes nous semble un préalable obligatoire. Convaincre les dirigeants n'est pas toujours chose aisée, et ce d'autant que l'on fait partie d'une entité non soumise à la loi sur le devoir de vigilance. La pression des donneurs d'ordre est un levier d'action qui permet souvent de faire avancer le sujet en interne. Une véritable stratégie de conduite du changement peut être utile, dès lors que le processus d'évaluation RSE des fournisseurs est conçu, afin de le déployer à travers les entités. Il est également nécessaire d'anticiper le coût de la formation périodique sur le processus applicable et de maintien d'un tel dispositif.

### **Travailler en mode projet transverse**

Cela peut sembler évident, mais concevoir ce dispositif d'évaluation ne peut se faire qu'au sein d'un groupe de travail pluridisciplinaire (Achats, RSE et Juridique). Dans les sociétés de plus petite taille, où les ressources sont limitées, il convient de réunir des collaborateurs ayant une solide expérience de la sélection des fournisseurs, une connaissance des pratiques et processus déjà en place, des réglementations applicables et des bonnes pratiques en la matière, et des attentes des parties prenantes en matière d'achats responsables. Il ne faut pas sous-estimer le temps que prend ce type de projet, souvent basé sur le partage d'expérience et la compréhension des contraintes de chaque métier participant au groupe de travail. Une telle organisation permet de définir les objectifs du processus d'évaluation RSE des fournisseurs et sa gouvernance, et de pouvoir le formaliser à travers une procédure opérationnelle.

### **Prioriser ses fournisseurs**

Parce que la nature et la gravité des risques sociaux, environnementaux et de gouvernance sont variables en fonction des secteurs, des pays mais aussi du niveau d'engagement de dépense, il est indispensable de cartographier et de prioriser ses fournisseurs. Une fois cet exercice réalisé, on peut par exemple décider de mener les évaluations des risques ESG sur les 50 ou 500 plus "gros" fournisseurs de rang 1 qui réalisent collectivement 50 % du montant d'engagement des dépenses. Il est pertinent d'aborder ce chantier par strates. Outre le déploiement progressif du dispositif, cela permet de donner du sens à la démarche et de se focaliser sur le plus impactant en termes de retombées, qu'il conviendra de mesurer via des indicateurs pertinents.

### **Fixer les objectifs de la collecte d'informations**

L'un des objectifs de la loi relative au devoir de

vigilance est d'identifier les risques envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, notamment grâce à des procédures d'évaluation régulière des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie. Les dispositions de la loi laissant une certaine place à l'interprétation, chaque acteur soumis à ces dispositions détermine ses propres critères. Il peut être utile de se référer aux référentiels existants tels que les ODD (objectifs de développement durable), la norme ISO 20 400 ou le référentiel du Global Compact par exemple. Les informations ainsi collectées permettront de prévenir les risques ESG, à condition que les informations "négatives" soient prises en considération et entraînent des mesures. Quelles seront surtout les mesures de traitement acceptables et possibles pour le fournisseur et le donneur d'ordre ? Des réponses précises doivent être apportées et validées par les instances dirigeantes en amont de la mise en place du dispositif et de l'élaboration de la procédure.

### **Comment faire ? Qui le fait ?**

Comment obtenir les données qui vont permettre d'évaluer la RSE des fournisseurs concernés ? Plusieurs solutions sont possibles : adresser un questionnaire aux fournisseurs, qui répondront sous forme déclarative ou qui devront fournir des documents probants à l'appui de leurs réponses, rechercher par soi-même les éléments à travers des bases de données ou grâce à un outil dédié. Attention ! Le recours à un outil n'est pas la panacée. Choisir l'outil dans une offre pléthorique est chronophage. Une fois l'outil choisi et configuré selon les critères retenus comme décrit au paragraphe précédent, il convient de former les acheteurs non seulement à l'utilisation de l'outil mais aussi à la mise en œuvre des opérations suivantes du processus d'évaluation (mesures de traitement, reporting, suivi des résultats, éventuellement audits). Lorsque la catégorie ou le montant d'achats (ou la combinaison des deux) fait intervenir un acheteur, l'évaluation sera réalisée par l'acheteur saisi du projet. En revanche, lorsqu'il n'y a pas d'acheteur, le prescripteur de l'achat devra se charger de l'évaluation, à moins qu'une cellule interne ou externe soit spécifiquement chargée de ce type d'évaluation.

On le voit, la mise en place d'un dispositif d'évaluation des risques RSE des fournisseurs n'est pas simple. Mais il est enthousiasmant, si on lui donne le sens qu'il mérite. ■

# Quand performance durable et nouvelles responsabilités riment avec stratégie et savoir juridique

| par Sabine Lochmann

**ESG, RSE, devoir de vigilance : face aux nouvelles exigences en matière de responsabilité des entreprises et de leurs dirigeants, pourquoi les juristes d'entreprise doivent-ils s'en emparer ?**

Pas un moment dans une journée de juriste sans qu'un sujet afférent aux risques sociaux, environnementaux ou de gouvernance n'impacte son agenda. Que ce soit pour déployer un code de bonne conduite ou d'éthique, gérer une crise réputationnelle impactant la responsabilité de l'entreprise et sa valorisation, qu'il s'agisse de déployer de nouvelles clauses intégrant des obligations particulièrement contraignantes – et coûteuses – dans la chaîne de sous-traitants structurant la chaîne de valeur de son entreprise ou de son groupe, sans compter l'agenda du conseil d'administration à préparer et les polices d'assurances à gérer : que de sujets où son expertise est attendue !

Pour autant, est-il à l'aise avec tous les textes de droit, les jurisprudences et les décisions d'arbitrage publiées relatifs à la responsabilité RSE ou de vigilance de son entreprise et de ses dirigeants ? Droit "dur", droit "mou"... Comment tout lire et tout intégrer quand, en outre, les règles sont en formation et les articles de presse disent parfois tout et leur contraire sur les conséquences et les coûts pour ceux et celles qui sont, immédiatement ou dans le temps, impactés par les évolutions indispensables des organisations économiques. Sans compter la relation avec les dirigeants, pas toujours facile ! Ils ont tant à faire ; il faut les

soulager des problèmes anticipés ou vécus, trouver tous les moyens de ne pas être dans le champ de ces textes vécus comme des éléments bloquant la liberté d'entreprendre et la compétitivité.

C'est aussi sans compter avec la répartition accélérée de la gestion des risques entre le département dit conformité ou compliance, celui des risques et des assurances, ou encore celui de la RSE qui semble en apparence démunir le juriste d'entreprise d'une approche naturelle de ces sujets. D'ailleurs, est-il précisé dans sa feuille de route qu'il a toute sa place dans la contribution à la vision stratégique des risques à l'aune de la stratégie de son groupe ? Beaucoup de juristes disent ne pas être attendus, ni reconnus sur ce thème. Qui plus est, et suivant les secteurs, les organisations ne sont pas toutes faites pour valoriser un travail transverse et collaboratif sur de tels sujets, sans doute la conséquence d'une représentation encore peu dynamique de la nature même du métier de juriste d'entreprise.

Pour autant, alors que l'essence même de son rôle est de contribuer à générer la confiance et la sécurité, à appréhender le "complexe" pour mieux animer une gestion des risques responsable et assumée dans toutes ses dimensions – ce qui est compliqué mais gérable – les juristes

interrogés sont perplexes. La plupart d'entre eux ne se sentent pas prêts à aller sur le terrain de la stratégie, n'étant pas au comex ou représentés par leur directeur dans cet organe essentiel de la direction de l'entreprise. Et quand il s'agit de parler de la déclinaison au sein des équipes de ce qui relève de la société à mission (nées de la Loi Pacte, elles sont plus de 1 000 aujourd'hui en France), les juristes ne "dépassent" pas la porte du travail relatif à la mise en œuvre du droit des sociétés. À nouveau, ils ne se sentent pas légitimes sur le terrain du déploiement opérationnel. Ainsi, ne se sentant pas "autorisés" à aller au-delà de ce qui ressort du strict périmètre de la technicité, ils se retrouvent à cocher, sans enthousiasme, des listes de questions des agences de notation ou de la direction des Risques, et ils finissent par perdre le sens et l'utilité de leur rôle. Quitte à devenir systématiquement défensifs au nom de la protection de l'entreprise et de ses dirigeants.

Mais est-ce vraiment le résultat attendu par ces derniers ? En tant que dirigeante dans plusieurs groupes internationaux depuis 16 ans, il me semble justement que la raison d'être du juriste d'entreprise est, non de déployer uniquement les textes applicables à l'activité de l'entreprise, comme aux parties prenantes avec lesquelles elle interagit, mais bien de contribuer à concevoir et à rendre opérante une stratégie nourrie d'approches où le risque est justement omniprésent et souvent mal appréhendé. En effet, surtout dans un monde aussi bouleversé et engagé dans une transition de modèle sans précédent, les fondamentaux économiques sont remis en cause, les attentes des parties prenantes internes et externes explosent. Tout n'est que complexité et complication.

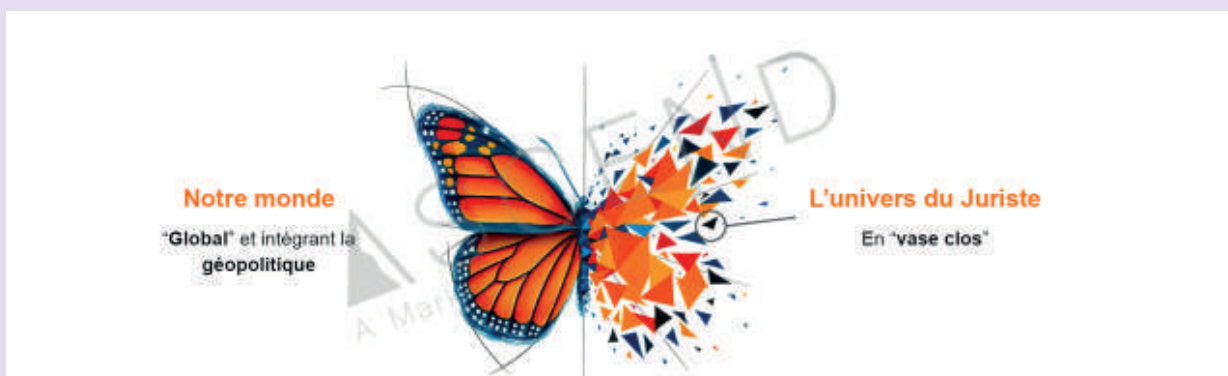
Si la notion de responsabilité des dirigeants et de l'entreprise n'est pas nouvelle, par le passé

elle inquiétait par son niveau financier ou par la dimension pénale. Aujourd'hui s'ajoute un impact réputationnel d'autant plus redoutable qu'à la table des dirigeants justement siègent dorénavant à la fois le juge professionnel mais aussi celui de l'opinion publique. Les dommages personnels et au niveau "corporate" sont souvent colossaux.

Rappelons les décisions très médiatisées du tribunal judiciaire de Paris le 28 février dernier, rendues par ailleurs en formation collégiale alors qu'il s'agissait de référé, c'est dire l'intensité des enjeux et l'humilité dans la posture prise du juge du référé. Dorénavant existe dans le droit positif une définition renforcée de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) laquelle « (...) participe de cette évolution, désigne un concept selon lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes, initialement à partir d'une démarche volontaire progressivement complétée par un cadre légal et réglementaire visant à mieux encadrer les mesures déployées et à l'évaluation de leur efficacité. »

Décision renforcée aussi du fait de l'indication dépourvue de toute ambiguïté d'une portée extraterritoriale aux conséquences matérielles et immatérielles pour dirigeants et entreprises : « En s'intéressant aux chaînes d'approvisionnement mondiales, ces législations sont nécessairement dotées d'effets extraterritoriaux compatibles avec une certaine interprétation de l'obligation de l'État de faire respecter par les tiers les droits de l'homme, aucune règle ne prohibant à l'État d'édicter des règles à portée extraterritoriale régissant les activités d'entreprises présentes sur son territoire. Le lien de rattachement entre l'État législateur et l'entreprise visée ne se limite pas à une conception stricte de la nationalité de la maison mère de

## ➤ Notre monde & l'univers du juriste, tout est connecté





## > À propos de l'auteur

**Sabine Lochmann est présidente d'honneur de l'AFJE et présidente fondatrice d'ASCEND, cabinet en stratégie ESG et vigilance. Auparavant, elle était présidente exécutive de Moody's ESG.**

**Le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE a reçu Sabine Lochmann lors de son afterwork de juin 2023. Cette rencontre a été l'occasion d'enrichir les réflexions des participants et d'aborder les changements de paradigme et leurs impacts pour les entreprises (RSE et vigilance) et les juristes d'entreprise.**

**Rens. : [www.linkedin.com/company/ascend-esg](http://www.linkedin.com/company/ascend-esg)**

l'entreprise, mais aux critères beaucoup plus larges du "domicile" des entreprises ».

Enfin, les juges précisent que « cette législation assigne ainsi des buts monumentaux de protection des droits humains et de l'environnement à certaines catégories d'entreprises précisant a minima les moyens qui doivent être mis en œuvre pour les atteindre ».

Prenant du recul face à cette avalanche de textes et de nouvelles facettes de la mise en cause de la responsabilité – et du leadership des dirigeants et de leurs entreprises –, comment ne pas ressentir l'appréhension des risques encourus ? Ce d'autant que les régulateurs français et européen, assumant leur rôle de garant de la société avec un grand S, travaillent sans relâche avec les juges et les institutions de contrôle financier comme les parties prenantes de notre économie pour poser les cadres d'un monde à bâtir autrement ; les juristes d'entreprise sont à juste titre interpellés dans leur mission et propre raison d'être.

Oui, il apparaît alors plus que jamais indispensable que le juriste d'entreprise comprenne cette évolution de vision de son rôle afin qu'il se mette en mouvement

et contribue, avec les autres fonctions en charge des risques dans son organisation, à traduire dans ses actions et décisions ces nouveaux enjeux et représentation du leadership de son organisation. Apprendre, comprendre, jamais seul, toujours en collectif métier, d'intérêt, fait sens pour renforcer son agilité et sa capacité à servir l'objet de droit qu'est la personne morale.

Parce que la mission du juriste d'entreprise est d'accompagner les dirigeants dans leur enjeu de "diriger autrement", ils doivent travailler différemment, quitte à renoncer à certaines tâches : l'intelligence artificielle pourra faire cette partie du travail à leur place, afin de libérer un temps de qualité pour aller justement rejoindre les bâtisseurs que sont les parties prenantes associées au management de l'entreprise pour poser des actions mettant du futur dans les actions du présent.

Alors, vis-à-vis des dirigeants avec lesquels ils interagissent, en partageant avec eux ce à quoi ils peuvent être utiles, ils renforceront la capacité de construire le leadership de l'entreprise sans ambiguïté, en transparence et dans la justesse de ce qui est possible à l'instant T. L'impossible décourage les plus téméraires.

C'est pourquoi j'ai la conviction que, pour les juristes d'entreprise, contribuer au dialogue avec les parties prenantes, qu'elles soient déjà connues ou découvertes à l'occasion d'une véritable ouverture de l'entreprise à son écosystème, est fondamental. Cela donne sens à leur investissement et loyauté, cela provoquera la reconnaissance de la valeur ajoutée. Collaborer avec les collègues de la Finance, des Ressources Humaines, des Achats, de l'Audit et des Risques, de l'Assurance et de la Conformité, au sein des organisations professionnelles, sectorielles, augmentera d'autant leur agilité et leur capacité à appréhender les inévitables angles morts et biais ruinant les investissements mis à disposition de la transition et de la transformation de nos modèles. Bref, participer à la construction du monde de demain, des activités économiques, industrielles et de services du futur est fondamentalement dans l'ADN de la mission du juriste d'entreprise.

Alors oui, les juristes doivent s'emparer de ce qui va permettre de construire cette économie et société du futur, afin d'y contribuer à leur tour en toute puissance de leurs capacités et sens de la responsabilité. Finalement alignés avec les dirigeants qu'ils accompagnent : rien de beau ni de pérenne ne peut exister sans le pari de décider et d'entreprendre ensemble. ■

# Mécénat de compétences : quand les juristes s'engagent pour le bien public

| par Carine Guicheteau

**L'engagement sociétal d'une entreprise peut se traduire dans les faits par la mise en place du mécénat de compétences, autrement appelé pro bono. La pratique est encore peu répandue dans les directions juridiques tricolores. Pourtant, les bénéficiaires sont nombreux tant pour l'entreprise, que pour la direction juridique et ses juristes.**

Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition volontairement, à titre gratuit et sur son temps de travail, ses compétences professionnelles au service du bien public. Ce don en nature peut prendre la forme d'une prestation de service ou d'un prêt de main-d'œuvre. Il a logiquement pâti de la crise sanitaire. 15 % des entreprises le pratiquaient en 2021, contre 21 % en 2019, selon le Baromètre du mécénat d'entreprise 2022 d'Admical. « L'engagement sociétal étant un pilier de la RSE, le pro bono devrait se développer de plus en plus en France », pronostique Cécile Cailac, *associate general counsel, global head of Intellectual property* chez Chanel.

## Les différents visages du pro bono

Le mécénat de compétences peut se pratiquer ponctuellement (quelques heures ou jours par an), ou sur un temps plus long (quelques mois à plusieurs années) comme chez BNP Paribas ou Orange, qui y recourent pour proposer une transition douce vers la retraite. « Orange propose le dispositif TPS (Temps partiel séniors) qui permet aux salariés proches de la retraite et ayant plus de 15 ans d'ancienneté d'apporter leurs compétences en travaillant dans une association, tout en touchant 80 % de leur salaire, indique Luc Athlan, juriste en charge des associations au sein de la direction RSE d'Orange. C'est l'occasion pour les salariés concernés de prendre du temps pour les autres et de valoriser autrement leur expertise. »

Indépendamment du mécénat de compétences de fin de carrière, BNP Paribas s'engage activement depuis 2018 au sein d'un programme pro bono développé par la direction juridique du groupe. « La possibilité de

s'impliquer au niveau associatif a déjà séduit plus de 250 juristes au sein de notre direction en France, souligne Marine Bigiani, responsable juridique équipe Relations clientèles au sein de la banque de détail de BNP Paribas, et ce projet a depuis pris une envergure internationale puisqu'il a été développé dans tous les pays où BNP Paribas LEGAL est présent. Notre programme est axé sur le conseil et la formation juridique. »



**« L'engagement sociétal représente une opportunité de développer les talents sur le long terme, en découvrant de nouveaux domaines, en développant de nouvelles compétences et en créant des connexions et un réseau en interne. »**

**Cécile Cailac,**  
associate general counsel, global  
head of Intellectual property chez Chanel.

Concrètement, les juristes de BNP Paribas mènent différentes actions comme l'organisation de webinaires juridiques, du mentorat pour les étudiants, du conseil juridique au profit d'associations d'intérêt général et de leurs bénéficiaires, indique Marine Bigiani. Ainsi, par exemple, pour l'association Led By HER, qui favorise la reconstruction professionnelle par l'entrepreneuriat des femmes victimes de violences, nous répondons aux questions juridiques des porteuses de projet lors d'ateliers. Les interrogations nous sont fournies deux mois avant, ce qui permet de préparer notre intervention. »

L'équipe juridique de Chanel conçoit le pro bono et les compétences à apporter dans ce cadre au sens large. « Notre maison est dotée d'une équipe dédiée au *Social Commitment* avec laquelle nous travaillons étroitement, relate Cécile Cailac. Mais, le souhait de notre *global general counsel*, Marianna Nitsch, qui porte ce projet depuis le début, a été d'encourager non seulement les membres de la direction juridique à s'engager dans les projets proposés par notre entreprise, mais également de développer un programme sur mesure, autour d'un projet sur le long terme ayant un sens propre pour notre direction juridique. Nous avons exprimé nos attentes à Probonolab.org qui nous a proposé des associations : nous avons retenu Droits d'urgence car elle est en lien avec l'accès au droit et à la justice (lire l'encadré ci-contre). Son action s'inscrit donc parfaitement dans l'ADN de notre direction juridique et dans sa volonté de contribuer à la responsabilité sociétale de l'entreprise à travers l'objectif de développement durable n°16 des Nations Unies : Paix, justice et institutions efficaces. »



**« Le pro bono est accessible, même avec peu de temps et de moyens. C'est une opportunité de redonner du sens à notre cœur de métier. »**

**Marine Bigiani,**  
responsable juridique équipe Relations clientèles au sein de la banque de détail de BNP Paribas.

Néanmoins, leurs actions pour Droits d'urgence ne relèvent pas uniquement du domaine juridique. « Forts de la compréhension des problématiques de l'association dont l'objet est d'améliorer l'accès au droit pour les plus démunis, en tant que juristes, nous sommes légitimes pour porter ce message, l'accompagner et apporter bien plus qu'une expertise : un réseau, une force de frappe... », explique Cécile Cailac. Ainsi, les équipes juridiques de Chanel ont organisé deux marathons pour développer la notoriété de l'association, travaillent sur la refonte de son logo et ont mis sur pied un gala de charité avec une vente aux enchères, « qui a été un franc succès, grâce notamment au précieux soutien des cabinets d'avocats partenaires de l'événement », souligne Cécile Cailac.

### **Avantages pour les juristes et leur employeur**

Selon le Panorama 2019 du pro bono, cette pratique permet aux salariés de développer l'écoute, la capacité à travailler en équipe et à trouver des solutions, l'engagement et l'adaptabilité. « En plus de s'engager pour une cause qui nous tient à cœur, l'engagement sociétal représente une opportunité d'apprendre sur le long terme, en découvrant de nouveaux domaines, en développant de nouvelles compétences et en créant des connexions et un réseau en interne », souligne Cécile Cailac. Même retour d'expérience de Marine Bigiani : « Le pro bono sort les juristes de leur zone de confort car ils sont amenés à travailler dans des domaines juridiques différents de leur quotidien. Le pro bono contribue également à développer des soft skills. L'organisation des actions pro bono, les interventions au sein d'ateliers permettent aux volontaires de renforcer leur leadership et d'acquérir des compétences en gestion de projet par exemple. Il est vecteur de confiance en soi et de sens. La quête de sens est souvent forte chez les juristes qui s'orientent parfois vers le droit pour défendre des valeurs et des causes qui leur tiennent à cœur. Notre programme pro bono permet de répondre à ces attentes tout en créant une dynamique solidaire au sein des équipes. »

« Nos actions pour Droits d'urgence sont le fruit d'un travail collaboratif, apprécie Cécile Cailac. L'organisation de leur premier gala de charité a représenté un puissant moteur de cohésion et de motivation avec l'association et en interne, où chacun a donné le meilleur de soi-même, porté par l'intérêt général et un collectif enthousiaste. Nous avons expérimenté la quintessence du travail collaboratif ! Nous sommes fiers d'avoir réussi à lever 100 k€, grâce à l'engouement des cabinets partenaires, d'avoir mis Droits d'urgence en lumière et d'avoir fédéré un écosystème de professionnels du droit autour d'une juste cause. Ce projet renforcé les liens entre les collaborateurs et avec l'entreprise et s'inscrit dans le long terme. »

### **Des freins surmontables**

« Pour l'entreprise, le mécénat de compétences est un bon moyen d'attirer, mais aussi de fidéliser les collaborateurs,



## ➤ Témoignage : Gwenaëlle Thomas-Maire, directrice de Droits d'urgence



L'association Droits d'urgence vise à lutter contre l'exclusion par l'accès au droit. « Le pro bono est ancré dans la pratique des cabinets outre-Atlantique et outre-Manche. Il est moins développé dans la culture française, que ce soit au sein des cabinets d'avocats que des directions juridiques. Les juristes d'entreprise peuvent, par exemple, nous accompagner sur des besoins juridiques ponctuels : rédaction de fiches pratiques, conformité au RGPD de notre plateforme Droitsdirects.fr, etc. Nous proposons un engagement à la carte, en fonction du temps et des compétences à disposition. Chez nous, le mécénat de compétences s'accompagne toujours d'un don financier de quelques milliers d'euros. Notre action parle aux juristes qui sont sensibles au respect des droits des personnes. Les professionnels du droit retirent une grande satisfaction de mettre leurs compétences au service d'une mission d'intérêt général et de contribuer à aider des personnes vulnérables. Le pro bono est une belle aventure humaine. Pour les entreprises, c'est une brique supplémentaire dans leur stratégie RSE. »

estime Marine Bigiani. Il participe au *knowledge management* et à la cohésion des équipes. Ce sont des arguments phares à mettre en avant au sein des directions juridiques qui souhaiteraient s'engager dans des actions pro bono mais qui pourraient avoir des réticences à laisser les collaborateurs passer du temps sur des missions sans lien direct avec l'entreprise. En s'organisant et en sélectionnant les formats de mission qui peuvent s'inscrire dans notre quotidien, c'est tout à fait possible. Organiser un webinaire juridique, par exemple, est à la portée de tout juriste, que ce soit en termes de temps passé ou de compétences mobilisées. En revanche, assurer une hotline pendant trois jours pleins n'est pas forcément adapté. En tant que membres du Comité France Pro Bono chez BNP Paribas LEGAL, nous nous assurons de toujours travailler avec l'association en amont pour définir un cadre acceptable mais flexible pour nos volontaires. Ainsi, chaque volontaire est libre d'adapter son engagement en fonction de sa charge de travail. » Pour Cécile Cailac, « nous courons toujours après le temps ! Mais, c'est une notion très

subjective quand on s'implique sur un sujet porteur de sens. Néanmoins, il faut bien jauger le temps que l'on peut dégager et choisir une cause qui motive l'équipe. Nous sommes ouverts à des rapprochements avec d'autres directions juridiques pour soutenir Droits d'urgence. Nous serons plus forts ensemble ! »

Marine Bigiani encourage les juristes à se lancer : « Le pro bono est accessible, même avec peu de temps et de moyens. La direction juridique de BNP Paribas en Allemagne ne compte que 10 juristes et mène des actions incroyables. Elle intervient par exemple dans des écoles. Une fois le support de formation réalisé, par exemple sur les règles à respecter sur les réseaux sociaux, il sert pour les présentations suivantes. Les juristes doivent dépasser leurs propres craintes. En tant qu'experts, ils peuvent se juger incompétents pour traiter une problématique qu'ils ne connaissent pas ou peu. Je leur réponds : soyez curieux et faites-vous confiance ! Vous savez vous former et où chercher les réponses aux questions. » ■

## ➤ Témoignage : Stéphane Baller, fondateur de Droit comme un H ! et avocat of counsel chez De Gaulle Fleurance



© Christophe Rabinovici

L'association Droit comme un H ! a été créée dans le but de faciliter l'accès aux professions du droit aux talents en situation de handicap. « L'engagement peut prendre différentes formes : l'accueil d'un stagiaire, de L2 à élève avocat, pour une durée plus ou moins longue, du "vis ma vie" pendant deux jours lors de la semaine européenne du handicap, au stage/apprentissage de six mois, ou encore le mentorat d'un jeune, en lui prêtant une oreille attentive, en lui prodiguant des conseils et en lui ouvrant son carnet d'adresses. Nos mentors, dont Sarah Leroy, vice-présidente de l'AFJE, fait partie, bénéficient d'un séminaire de sensibilisation à travers des cas d'usages concrets. Car, il faut parfois revoir sa posture managériale (droit à l'erreur, etc.) et son organisation pour tirer le meilleur de ces collaborateurs. Par le biais de la symétrie des attentions, l'ensemble de l'équipe est gagnante ! Se battre pour l'égalité des chances est réellement gratifiant et s'inscrit dans une démarche plus globale de RSE. »

> Prenez cinq minutes pour répondre à l'enquête menée dans le cadre de la 2<sup>nd</sup>e édition de l'Observatoire du handicap chez les juristes d'entreprise. Accédez au questionnaire en scannant ce QR Code



# L'analyse fonctionnelle du contenu du contrat

| par Florian Imbert

**En ce qu'ils permettent de régir les relations entre plusieurs parties, les contrats jouent un rôle fondamental dans les relations inter-organisationnelles. Une partie de la littérature en Law & Management a développé une analyse fonctionnelle du contenu du contrat, étape préalable obligatoire pour appréhender de manière plus globale l'effet d'un contrat sur une relation entre les entreprises.**

Dans les domaines de l'économie ou du management, l'analyse du contenu des contrats a d'abord été abordée en considérant le contrat comme un tout indivisible : dans une situation donnée, le contrat permet, dans sa globalité, de définir les droits et obligations de chaque partie, et de sanctionner tout comportement qui sortirait des prévisions contractuelles. Bien que cette approche ne soit pas dénuée de pertinence, elle omet toutefois de distinguer et d'analyser en détail les différentes dispositions contractuelles.

Une littérature plus récente sur le sujet, portée notamment par P.W.L. Vlaar, F. Lumineau et O. Schilke (voir encadré ci-contre) propose ainsi d'attribuer une fonction à chaque disposition contractuelle. Il s'agit en particulier, dans une perspective économique ou managériale, en tout cas pragmatique, de distinguer les dispositions ayant une fonction de contrôle de celles ayant une fonction de coordination.

## **Fonction de contrôle ou de coordination**

Les auteurs en Law & Management distinguent les fonctions de contrôle et de coordination des clauses d'un contrat. Cette distinction permet d'analyser plus en détail les effets du contrat sur une relation inter-organisationnelle : elle a notamment permis d'étudier comment le contenu du contrat affecte le niveau de conflit entre deux partenaires au sein d'une relation d'alliance, ou de déterminer quels sont les effets d'un contrat sur le niveau de confiance et de défiance entre deux cocontractants.

Une clause ayant une fonction de contrôle se caractérise par une définition claire du comportement attendu de la part de chaque partie et la possibilité de sanctionner tout comportement déviant par rapport à ces attentes. Un exemple classique d'une disposition de contrôle est la clause définissant les obligations essentielles de chaque partie. Dans un contrat de vente, cela correspond à la clause ou aux clauses qui spécifient la chose vendue et le prix de vente. Si cette clause n'est pas respectée, la partie lésée est en droit de demander l'exécution forcée de la vente ou le versement de dommages et intérêts devant le tribunal compétent.

D'autres clauses contractuelles peuvent présenter une fonction de coordination. La coordination est définie comme la mise en œuvre de moyens partagés par les cocontractants dans le but d'atteindre les objectifs prévus par le contrat. Elle se caractérise par exemple par un échange d'informations, une organisation commune entre les parties ou un alignement des attentes de chaque cocontractant. Les clauses de

## ➤ Appels de lecture

- Vlaar, P.W.L. (2008) *Contracts and trusts in alliances: Discovering, creating and appropriating value*, Edwar Elgar publishing.
- Lumineau, F., Henderson, J.E. (2012) *The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes*, *Journal of Operations Management*, 30 (5), 382-395.
- Lumineau, F. (2017) *How contracts influence trust and distrust*, *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577
- Schilke, O., Lumineau, F. (2018), *The double-edged effects of contracts on alliance performance*, *Journal of Management*, 44(7), 2827-2858.



coordination comprennent, par exemple, les clauses contractuelles décrivant les échéances d'un projet, les clauses de révisions ou d'ajustement ou les clauses de "notification" incluses dans des contrats (par exemple un contrat d'acquisition d'actions), afin de déterminer précisément à qui et comment doivent être faites les notifications prévues par le contrat. Ainsi, si le contrôle s'explique par une différence d'intérêts, la coordination prend pour sa part racine dans les limites cognitives des parties et dans les difficultés inhérentes à une interaction plus ou moins complexe. Les fonctions de contrôle et de coordination sont donc deux notions distinctes qui évoluent indépendamment l'une de l'autre et ne sont pas mutuellement exclusives. Un même contrat peut en même temps contenir des clauses ayant ces deux fonctions. Le niveau de contrôle ou de coordination dépendra du nombre et de l'importance de ces clauses.

### Tenir compte du contexte

Toute analyse de la fonction d'une clause devra également tenir compte du contexte économique dans lequel la relation contractuelle s'inscrit. En effet, une même clause peut être interprétée différemment selon qu'elle concerne une relation entre une PME et une entreprise multinationale (impliquant un contrôle d'une grande société sur un acteur plus modeste ou dépendant) ou entre deux acteurs de taille similaire (démontrant une coordination entre acteurs pour réaliser un objectif commun). Plusieurs facteurs économiques, tels que la taille des entreprises, leur secteur d'activité, leurs relations passées, leur pouvoir

de négociation actuel et leurs objectifs stratégiques jouent un rôle crucial dans l'identification d'une fonction contractuelle spécifique.

La distinction théorique entre les fonctions des stipulations du contrat revêt des intérêts pratiques puisqu'elle permet d'étudier plus en détail les effets du contrat sur une relation entre des entreprises. Elle est par exemple utilisée pour déterminer comment le contenu

## ➤ Spécificités du réseau Law & Management

**Le réseau international Law & Management a pour but de fédérer chercheurs et praticiens qui, notamment en Europe et aux États-Unis, s'intéressent à la manière dont les entreprises peuvent tirer le meilleur parti des ressources juridiques. Le dénominateur commun de cette approche est qu'elle cherche à montrer que le droit n'est pas seulement une contrainte qui pèse sur les entreprises, mais qu'il peut aussi être utilisé comme un outil pour créer des opportunités et permettre aux acteurs économiques de se différencier de leurs concurrents.**

**Pour rejoindre le réseau : Law and Management sur LinkedIn ou <https://Lawandmanagement.com>.**

du contrat affecte le niveau de conflit dans une relation d'alliance. Ainsi, dans le cadre d'une relation d'alliance entre deux entités économiques, il a été démontré qu'une clause ayant une fonction de contrôle aura tendance à favoriser le conflit entre ces deux entités. En effet, l'accumulation de clauses de contrôle sera perçue par le cocontractant comme visant à exercer une surveillance contractuelle, qui sera susceptible de créer un climat de suspicion et une distance entre les parties au contrat. Cette perte d'autonomie facilitera la naissance d'une situation propice au conflit au sein de l'alliance.

À l'inverse, une clause ayant une fonction de coordination aura tendance à réduire le conflit entre les parties au contrat. Les clauses de coordination vont notamment avoir pour effet de fluidifier les échanges d'informations entre les cocontractants. Ainsi, les parties au contrat vont développer une meilleure compréhension des attentes de chaque cocontractant, ce qui réduit le risque d'incompréhension et de malentendu entre les parties, diminuant de fait le risque de conflit.

Concrètement, s'il ne s'agit pas de purger tout contrat de clause ayant une fonction de contrôle (car cela est impossible du point de vue des obligations essentielles du contrat), le fait de favoriser les clauses de coordination lorsque cela est possible permettra de réduire la conflictualité potentielle entre deux alliés.

Ces indications concrètes quant aux effets des clauses d'un contrat sur le niveau de conflit dans une alliance

en fonction de leur nature s'appuient sur une étude des relations contractuelles de 210 sociétés allemandes dans le secteur de la recherche et du développement. Les managers des sociétés ont été interrogés dans le cadre de cette enquête et les résultats s'appuient sur les témoignages de l'ensemble des acteurs de l'alliance étudiée (et pas uniquement sur la perception d'un seul acteur). Cette étude illustre une utilité de l'analyse fonctionnelle du contrat. Cette approche est également utilisée dans de nombreuses autres études, comme par exemple celles qui décrivent les effets du contenu d'un contrat sur la confiance et la défiance entre deux entités économiques.

### Limites de l'analyse fonctionnelle du contrat

Cette approche présente toutefois certaines limites. Certaines clauses, en raison de leur nature ou de leur contenu, peuvent être difficiles, voire impossibles à classer. Des auteurs ont, par exemple, exprimé des divergences d'opinions quant à la fonction d'une clause même contractuelle imposant des rendez-vous hebdomadaires entre les parties, qui a été tantôt qualifiée de clause de contrôle, tantôt de clause de coordination. Il faut également ajouter à cela l'interprétation de toute partie extérieure au contrat qui serait amenée à en contrôler ou en assurer l'exécution – juge, arbitre ou médiateur. Enfin, la distinction entre le contrôle et la coordination doit être relativisée par le fait que le domaine contractuel relève intrinsèquement du registre de l'obligation. En effet, du point de vue de l'exécution du contrat, toute disposition ayant une fonction de coordination peut également révéler une composante de contrôle, en raison de son caractère obligatoire dans le cadre du contrat : si une partie cesse de participer à la coordination, elle pourrait être tenue responsable de la non-exécution de la clause de coordination, voire d'une violation plus générale de l'obligation de bonne foi dans l'exécution du contrat.

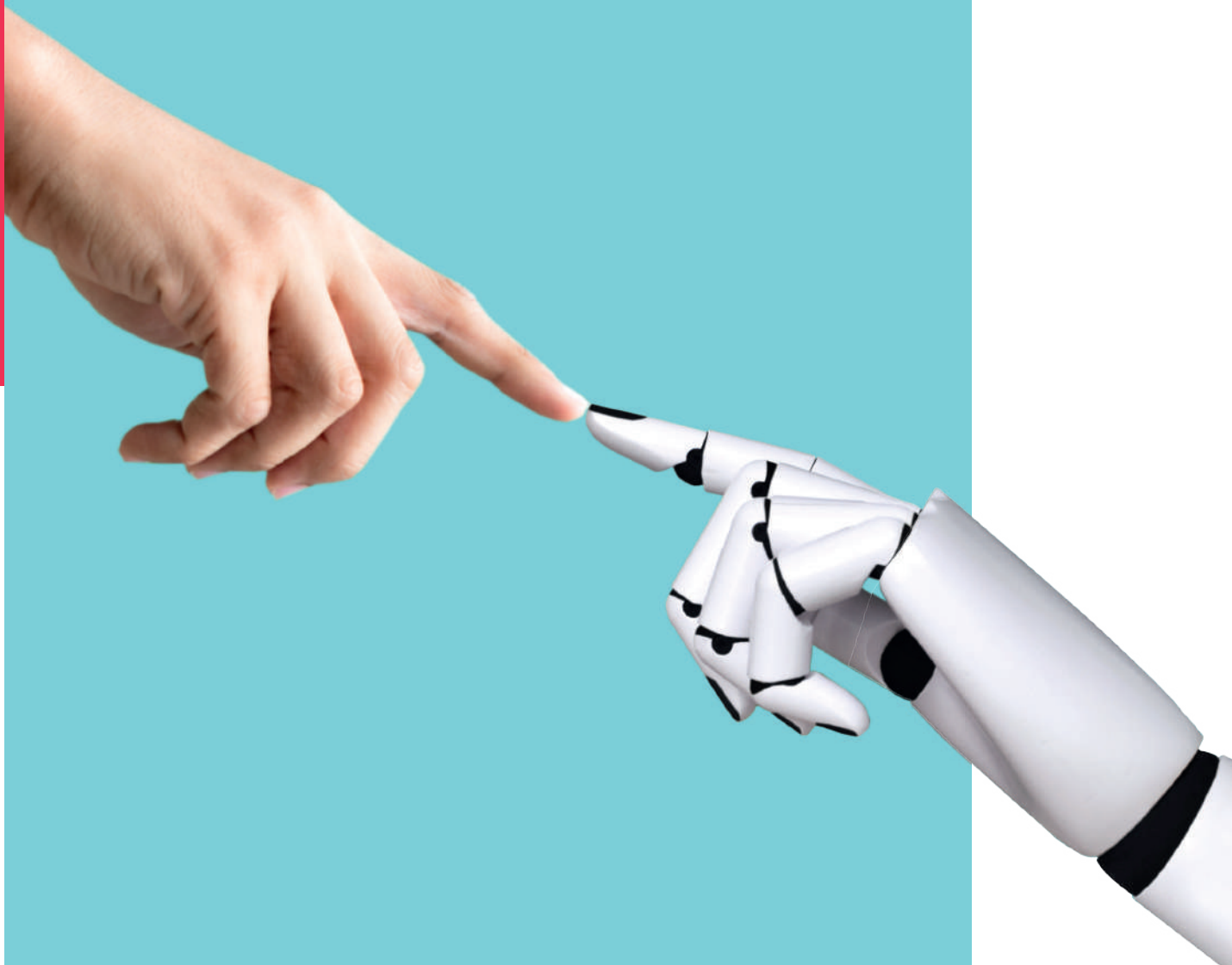
En réalité, une grande partie de la coordination nécessaire à la bonne exécution du contrat se fait en dehors du champ contractuel, dans le cadre d'échanges informels entre les contractants. Le critère formel du caractère obligatoire de la norme contractuelle fragilise donc la distinction entre la dimension de contrôle et de coordination d'une stipulation.

En conclusion, bien que l'attribution d'une fonction à une stipulation contractuelle puisse se révéler parfois délicate, elle peut néanmoins aider à mieux comprendre les effets d'un contrat sur une relation inter-organisationnelle. ■



### ➤ À propos de l'auteur

Florian Imbert est avocat au sein de département Corporate/M&A du cabinet Allen & Overy.



Intelligence artificielle :  
une révolution  
est-elle en marche ?

# Intelligences artificielles : de l'imaginaire à une certaine réalité

| par Nicolas Bodin

**Désormais accessible à tous, l'intelligence artificielle (IA) a fait couler énormément d'encre ces derniers mois. Nous avons la sensation de vivre une véritable révolution... probablement à raison.**

L'intelligence artificielle (IA) est définie comme "l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...)". Même si cette définition est discutable, elle pose les fondements qui expliquent l'engouement pour cette technologie.

Cette innovation n'est pas accueillie comme n'importe quelle autre. En effet, le terme même d'intelligence artificielle, s'il repose sur une réalité concrète, fait aussi écho à des décennies de fantasmes, portés par tous les arts, de la littérature aux jeux vidéo en passant par le cinéma. Le père de la science-fiction moderne Isaac Asimov, Masamune Shirow et son envoûtant *Ghost in the Shell* ou encore Stanley Kubrick et son glaçant *HAL 9000* ont largement alimenté l'imaginaire. Le principe même de la mécanisation de la pensée humaine remonte jusque dans la mythologie grecque ! Toutes les époques se sont saisies de l'idée pour la décliner et la faire progresser en même temps

que les technologies contemporaines. Toutefois, il faut attendre la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour voir émerger les premiers échanges autour d'un cerveau artificiel jusqu'en 1956, date de création de la discipline académique éponyme. Dès lors, les progrès et succès se sont multipliés, mais nous ne disposons pas ici de la place nécessaire pour les retracer en détails.

## **Une démocratisation fulgurante**

Cette progression spectaculaire est rendue possible par l'essor de la puissance des ordinateurs et du nombre de données d'entraînement. Ce n'est pas une innovation majeure qui a conduit à braquer les projecteurs sur cette technologie mais son ouverture au public. En quelques mois l'IA est passée d'une technologie de pointe développée par des ingénieurs dans des laboratoires à une technologie aussi populaire qu'Internet et accessible au plus grand nombre.

Le paradoxe de cette mise à disposition massive entraîne un changement dans le paradigme, puisque la multiplication des points d'accès à cette technologie décuple les données qui l'alimentent. Plus que jamais, cette massification vient au service d'une assertion aux termes de laquelle nous pouvons affirmer que la donnée est l'or du XX<sup>e</sup> siècle. Car au-delà des machines qui en permettent le fonctionnement, plus les systèmes d'IA sont nourris de données, plus ils seront performants. On touche ici du doigt la pondération principale : l'IA n'en est pas vraiment une, en l'état actuel des choses en tout cas. Car dans son utilisation actuelle, le terme englobe

**S'il est difficile de faire des prophéties sur des outils aussi récents, nous pouvons affirmer que l'adoption de ces outils viendra changer la façon dont les juristes exercent leur métier.**

aussi et principalement les LLM (large language model), des modèles de langages s'appuyant sur un nombre considérable de paramètres permettant notamment le développement des agents conversationnels. Les performances étonnantes de ces modèles mènent logiquement à la confusion : on a bel et bien l'impression de parler à une entité dotée d'intelligence. Concrètement, les LLM sont capables d'interpréter et de générer des textes humains, c'est la raison pour laquelle on les qualifie d'IA générative (ex. : les célèbres ChatGPT et Bard).

Cette nuance ne doit pourtant pas être source de déception pour le juriste averti mais plutôt l'objet de sa curiosité. En effet, l'illusion de parler à un être humain ne doit pas masquer les véritables intérêts et enjeux de l'avènement des LLM. S'il est difficile de faire des prophéties sur des outils aussi récents, nous pouvons affirmer que l'adoption de ces outils viendra changer la façon dont les juristes exercent leur métier. D'autre part, à travers son expertise, le juriste joue un rôle crucial dans l'encadrement et la gestion des préoccupations soulevées par l'avènement et l'intégration de ces technologies dans les entreprises.

### **Des transformations déjà en cours**

Sur le premier point, il n'est donc pas risqué d'affirmer que les outils de LLM ont d'ores et déjà un impact considérable sur le monde du travail. Dans une récente étude, Goldman Sachs estime à 300 millions le nombre d'emplois menacés, mais il semble complexe de s'avancer aussi précisément. Tout en restant prudent sur les chiffres, on peut néanmoins déjà constater un impact potentiel au quotidien. C'est une évidence, dans la mesure où ces outils permettent le traitement d'une grande quantité de données, les juristes sont bien placés pour en trouver une utilisation bien pratique. Au hasard, dans le cadre d'une opération de M&A, la capacité de détection, de tri ou de mise en évidence de points spécifiques dans chacun des contrats de la data room, fera de l'outil d'IA générative le meilleur ami du juriste en charge de sa due diligence.

Attention toutefois, ces outils ne sont pas magiques. Pour que leurs algorithmes soient efficaces, ils nécessitent un entraînement préalable. C'est-à-dire que, par exemple, pour pouvoir traiter une demande sur une base de données constituée de contrats, l'IA générative aura besoin d'avoir été entraînée ou de disposer d'une base de données déjà alimentée et qualifiée, lui permettant de détecter l'élément recherché, même si celui n'est pas correctement identifié. Les utilités sont donc multiples : création de templates, premier travail de recherche, synthèse de

## **> À propos de l'auteur**

**Nicolas Bodin est *head of legal* de Shadow.  
Lire son autre article p. 54.**

documents ou encore gestion du risque. Cette liste peut être complétée à l'envi car les outils sont hautement paramétrables. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils peuvent être intégrés sans risques, loin de là.

En effet, il est nécessaire de maîtriser le paramétrage de l'outil, de connaître la base de données de référence, les techniques de rédaction d'un bon prompt (ordre donné à la machine), sous peine d'obtenir des résultats médiocres, voire faux (hallucinations). Il est crucial de garder en tête que l'intelligence est un abus de langage et que l'utilisateur est face à une machine qui ne fait qu'exécuter un ordre donné sur une base de données déterminée. La défiance face à cette technologie n'est pas de mise, mais il est important de garder un esprit critique.

### **Des risques à anticiper**

Évoquons également les problématiques qui cristallisent actuellement les inquiétudes face au développement des IA génératives ; en premier lieu celles liées à la propriété intellectuelle (droit d'auteur, brevets...) et aux données personnelles. Gardons à l'esprit que les données déversées dans les outils sont stockées dans des data centers appartenant à des entreprises privées, le plus souvent des géants américains. Dès lors, toutes les réglementations ainsi que les bonnes pratiques propres à la gestion des données doivent être adaptées aux spécificités des outils d'IA. De même, le juriste averti sera vigilant dans la négociation des contrats encadrant la mise en place d'un outil (via une API par exemple). Quelle que soit la réticence dont on peut faire preuve face à ces technologies, leur utilisation est déjà une réalité pour les équipes opérationnelles : il est critique de s'emparer du sujet et de l'encadrer. Le juriste est sans aucune doute une personne clé pour cette mission. Il existe aussi des problèmes éthiques liés à l'utilisation de ces outils (utilisation de l'eau, modération sous-traitée dans des pays en développement...).

Conscientes de ces risques, la plupart des grandes puissances étatiques se sont saisies du sujet, cherchant à réguler les IA en fonction de leurs propres prises de position. La révolution qui est en œuvre est assez puissante pour avoir un impact durable et important dans tous les pays du monde. La course au contrôle de l'IA est lancée ! ■

# L'IA, une opportunité avec un grand O ?

| par Carine Guicheteau

**Le 30 novembre 2022 marque un tournant irrévocable dans l'histoire du progrès avec le lancement de la première IA générative (IAG), ChatGPT. Décryptage des impacts de l'IA, et de l'IAG en particulier, sur le métier et le quotidien des juristes d'entreprise.**

« L'IA fait partie du quotidien de nombreux juristes d'entreprise depuis longtemps, souligne Clara Ripault, DPO chez Modjo. Mais, elle est diffuse et méconnue, car intégrée à nos outils métiers. C'est grâce à ChatGPT que l'IA est aujourd'hui dans toutes les bouches. Car, cet outil grand public, gratuit et vraiment puissant, impacte toute la société. » Jonathan Williams, COO de Calame – The Legal Ops Company, reconnaît également que « l'arrivée de ChatGPT rebat les cartes. Cette catégorie d'IA, appelée intelligence artificielle générative (IAG), va bouleverser les usages que ce soit en matière de production de textes, d'images, de sons, de vidéos ou encore de codes. Basée sur le LLM (*large language model*), alimentée par d'immenses quantités de données, elle est capable de créer un contenu original en fonction d'indications précises en langage naturel, alias le prompt. »



**« Savoir se servir des intelligences artificielles génératives va devenir une compétence différenciante »**

**Jonathan Williams,**  
COO de Calame – The Legal Ops Company.

ChatGPT est le plus célèbre des chatbots conversationnels généralistes mais il en existe bien d'autres. Par exemple, sur le même créneau, Google a créé Bard, Meta et Microsoft se sont rapprochés pour développer Llama et la start-up Anthropic vient de lancer la version de 2 de Claude, qui a obtenu 76,5 % de bonnes réponses au QCM de l'examen du barreau américain. Des IA génératives sont également développées dans le domaine juridique, à l'image d'Assistant (lire p. 56) et d'Harvey. Des challengers sont également sur les rangs avec LegiGPT ou encore Ordalie. Du côté des générateurs d'images, citons Dall-E et Midjourney. Notez que l'image de la couverture de ce JEM 46 a été générée par l'IAG de Canva.

## **Une performance encore en demi-teinte**

« Plus l'IA est "généraliste", moins elle est performante, tel est l'enseignement de ChatGPT, pour Sophie Deis-Beauquesne, directrice juridique de Vinci Énergies International & Systems (lire l'encadré ci-contre). Par ailleurs, rappelons que la base de connaissances de cette IAG s'arrête à septembre 2021. Nous préférons développer nos propres outils en interne. Nous avons besoin de sécurité et de sur-mesure par rapport à nos métiers. »

« Les outils enrichis à l'IA ne sont pas tous au point à ce jour, notamment dans le domaine du recrutement, reconnaît à son tour Marie Hombrouck, dirigeante du cabinet de recrutement Atorus Executive. Le tri des CV par l'IA, par exemple, induit des biais et des discriminations dans les recherches. En revanche, pour l'organisation des entretiens, phase particulièrement chronophage, il est possible de gagner du temps grâce à des solutions intelligentes. En ce qui concerne spécifiquement ChatGPT, il peut tout à fait être utilisé pour rédiger un premier draft sur des sujets très variés comme les fiches de poste. Pour l'heure, il convient de retravailler ses ébauches mais, au fil des perfectionnements de l'outil, ce travail sera de plus en plus light. »





## » « L'idéal est de développer en interne un outil parfaitement adapté, nourri avec nos propres données »

« Dès lors qu'entrent en jeu les besoins de confidentialité et de protection de notre savoir-faire, nous n'utilisons pas les solutions du marché, confie Sophie Deis-Beauquesne, directrice juridique de Vinci Énergies International & Systems. Nous faisons développer nos propres outils intelligents pour répondre à nos besoins spécifiques. Par exemple, nous avons un outil en cours de développement qui devra permettre de passer au crible les appels d'offres pour chercher les clauses à risque. Nous nourrissons l'IA avec les clauses qui n'ont pas fonctionné par le passé. Autre outil, en service cette fois : un bot juridique à destination de nos clients internes. Ce juriste virtuel, disponible 24 h sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an, est fort utile dans un groupe international et pour décharger les juristes de chair et d'os. Le temps de nos juristes est effectivement principalement investi dans la réponse aux micro-questions qui fusent toutes les cinq minutes. En prenant appui sur le succès de ce bot, nous ambitionnons de créer notre propre IAG. Et c'est ce que je recommande à toutes les entreprises qui en ont la possibilité. »

Jonathan Williams ajoute : « En formulant un prompt correctement et de manière détaillée, il est possible de demander n'importe quel écrit à ChatGPT : rédaction d'une politique de confidentialité pour une entreprise d'un secteur d'activité donné, contrat articulé en X parties... Ce premier jet doit être bien relu et amendé, mais le juriste a d'ores et déjà gagné du temps s'il sait se servir des IAG. La capacité à rédiger un prompt pertinent et à détecter les "hallucinations", c'est-à-dire les erreurs et fausses informations véhiculées par les IAG, va devenir une compétence cruciale et différenciante pour les juristes. » Sophie Deis-Beauquesne complète : « La rédaction du prompt est effectivement fondamentale pour obtenir la réponse adéquate. Le juriste doit donner du contexte et des détails. Il doit apprendre à être précis, à clarifier et à affiner sa demande. Et surtout à être critique quant aux réponses données. J'organise régulièrement des séances de test de ChatGPT avec mon équipe, pour démythifier l'outil et apprendre à en tirer le meilleur parti. »

Pour l'heure, ces savoir-faire ne sont pas encore recherchés par les directions juridiques mais ils pourraient l'être à l'avenir. « Il n'y a pas encore de demandes spécifiques sur l'IA, confirme Marie Hombrouck. Ce sont avant tout l'appétence et l'expérience dans la digitalisation qui sont recherchées. En revanche, les recruteurs pourraient en effet élargir leurs exigences : le *prompt engineering*, autrement dit savoir poser les bonnes questions pour obtenir les réponses souhaitées, pourrait faire partie des nouvelles compétences recherchées. »

### **Le juriste augmenté à portée de technologie**

Selon une étude Goldman Sachs publiée en mars, le déploiement des IAG serait comparable à celui du moteur électrique ou de l'ordinateur personnel, en termes de productivité. Il devrait permettre d'automatiser un quart de l'ensemble du marché du travail et, plus particulièrement 44 % des tâches juridiques. « Là où la matière est normée et standardisée comme le droit, l'impact peut être phénoménal, estime Jonathan Williams. Le ratio peut aller d'un à 20,

entre un juriste augmenté par l'IA et un juriste qui fait tout manuellement. En revanche, confier les "tâches d'apprentissage" à une IA risque de complexifier l'insertion des jeunes professionnels sur le marché du travail. Il y a un juste milieu à trouver. »

« L'IA va transformer notre manière de travailler et accélérer la réalisation de certaines tâches mais elle ne remplacera ni le recruteur, ni le juriste, assure Marie Hombrouck. Elle va les augmenter. Le progrès a toujours généré beaucoup de fantasmes ! De manière générale, j'encourage les juristes à rester ouverts, à ne pas avoir peur des avancées technologiques et à se former. » « Comme tout outil digital, l'IA va nous décharger des tâches chronophages et rébarbatives et nous permettre de nous concentrer sur les missions plus intéressantes et stratégiques, résume Clara Ripault. Elle peut apporter une bouffée d'oxygène dans un quotidien souvent chargé. Mais surtout, les juristes vont avoir plus de temps pour démontrer leur valeur ajoutée sur le plan stratégique et la plus-value de la direction juridique. » « L'IA est un excellent moyen pour gagner en efficacité, mais cela reste un outil, ajoute Sophie Deis-Beauquesne. ChatGPT ne va pas remplacer les juristes mais seulement les juristes qui ne savent pas utiliser ChatGPT, autrement dit ceux qui ne veulent pas faire évoluer leur métier et leurs pratiques. Le temps économisé grâce aux machines doit permettre aux juristes d'être au rendez-vous des enjeux business et stratégiques de l'entreprise, en étant plus présents aux côtés de la direction et des opérationnels, en investissant de nouveaux domaines (compliance, éthique des affaires, RSE, etc.), en se formant (legal design, négociation, communication impactante...), en développant une vision 360 du business. »

### **Des outils non sans risque**

Même si la promesse est belle, elle ne doit pas faire oublier les risques. Des assignations n'ont pas tardé. Par exemple, des auteurs américains ont porté plainte contre OpenAI, éditeur de ChatGPT, et Meta, éditeur de Llama, les suspectant d'utiliser leurs œuvres dans le cadre de l'entraînement

de leur outil, sans autorisation, ni compensation. « Les IAG soulèvent des problèmes d'IP, reconnaît Jonathan Williams. La question est quasi philosophique : peut-on permettre à une entreprise de s'octroyer l'intégralité de la valeur issue de la production de toute l'humanité depuis la nuit des temps pour en tirer profit ? Des initiatives vont se mettre en place pour pallier cet écueil. » À l'image de Dolly, le premier LLM open source, développé par Databricks. S'il est moins performant que ChatGPT, son avantage repose sur son code source en accès libre qui permet à toute organisation de créer et de personnaliser son propre LLM. Autre exemple, l'association AIR sur l'IA responsable ([www.positive.ai](http://www.positive.ai)), créée à l'initiative d'Orange, a pour vocation de labéliser les entreprises qui mettent en place une IA de confiance en Europe. « Une IA de confiance doit respecter les législations, des principes éthiques et être robuste sur les plans technique et social, définit Luc Athlan, juriste en charge des associations au sein de la direction RSE d'Orange. Ce label doit permettre aux entreprises de maîtriser les risques associés, tout en exploitant l'IA comme levier d'innovation et de compétitivité. »

La plupart des IAG font peser un risque majeur sur les données car ils ne garantissent pas la confidentialité des informations renseignées dans les outils. Au contraire, les requêtes des internautes continuent d'entraîner l'IA et peuvent éventuellement servir à des concurrents ou à des personnes mal intentionnées. La question se pose également au regard du respect du RGPD. Face aux défis posés par l'IA, la Cnil a d'ailleurs publié en mai dernier un plan d'action pour un déploiement de systèmes d'IA respectueux de la vie privée des individus, suivie par le C7 en juin. Pour Jonathan Williams, « les juristes d'entreprise ont un rôle à jouer pour



**« Il est préférable d'encadrer l'utilisation des outils plutôt que de les bannir. »**

**Clara Ripault,**  
DPO chez Modjo.

influencer le cours de l'IA et protéger leur entreprise. Ils doivent porter les enjeux et les risques liés aux nouvelles technologies au plus haut niveau, dans leurs entreprises et au-delà notamment, pour alerter le législateur. »

### **Bannir ou ne pas bannir l'IAG ?**

« En tant qu'éditeur de solutions intelligentes, nous sommes particulièrement vigilants quant à la conformité, à la sécurité et à la protection du code, confie Clara Ripault. Le juriste doit être consulté en amont et tout au long du processus de développement pour ne pas faire peser de risques sur l'entreprise, pour que l'entraînement des algorithmes soit respectueux du RGPD et de la propriété intellectuelle. Mais, encadrer les usages n'est possible que si le juriste sait comment fonctionnent les outils. A minima il doit avoir la curiosité de les tester et de comprendre leur fonctionnement afin d'identifier les risques et d'accompagner les équipes informatiques, mais aussi les opérationnels dans leurs pratiques quotidiennes. N'hésitez pas à lire la documentation rédigée par les développeurs, dont l'introduction reste souvent accessible et livre bien souvent de précieuses informations. »

Face au risque de divulgation de données sensibles, certaines entreprises font le choix de bannir les IAG des usages. C'est le cas par exemple de Samsung après que des employés aient fait fuiter des informations confidentielles en utilisant ChatGPT. « La prohibition est inefficace, mieux vaut privilégier la prévention qui reste le meilleur moyen de limiter les risques », estime Sophie Deis-Beauquesne. Pour Clara Ripault aussi, il est préférable d'encadrer plutôt que de bannir. « Les interdictions sont contournées -c'est le principe du shadow IT- et l'entreprise peut passer à côté d'innovations majeures », prévient-elle. « Il faut sans tarder mettre en place et à diffuser une politique d'utilisation des IAG, pratique et pragmatique, recommande Sophie Deis-Beauquesne. Inutile de faire compliqué ! Il est important de préciser qu'il ne faut jamais renseigner de données confidentielles et/ou personnelles dans ces outils et de rappeler les cas d'usage recommandés : traduction, résumé, rédaction d'emails ou d'une FAQ simple, amélioration de messages... Mais jamais les utiliser pour du travail de fond. » Clara Ripault ajoute que « la sensibilisation est essentielle pour inculquer les bons réflexes. Par exemple, pour que la formation sur ChatGPT soit efficace, j'essaye de surfer sur l'actualité pour rendre les risques plus concrets. Je mets l'accent sur les données sensibles, sur la façon de les reconnaître et de les caviarder. L'idéal est de tester l'outil avec l'opérationnel pour guider sa prise en main. »

Jonathan Williams conclut : « L'IA fait partie des solutions à disposition des entreprises pour gagner en productivité mais ce n'est pas la seule. Il ne faut pas oublier les solutions "non-tech", mais purement opérationnelles telles que structurer les fondamentaux (templates, process écrits, gestion de la connaissance..., qui assurent aussi un ROI important et sont bien souvent négligées. » ■

# L'IA générative, la nouvelle amie des directions juridiques ?

| par Christophe Roquilly

**Les programmes d'intelligence artificielle générative vont s'intégrer dans la courbe de transformation des directions juridiques. Parce qu'ils s'affirment non seulement comme des assistants de gestion et d'extraction de données juridiques et business utiles aux directions juridiques, mais également de génération de documents, de contrats, de messages, de présentations et de résolution de problèmes. Encore faut-il qu'ils gagnent la confiance des équipes juridiques. Les directions juridiques qui n'intégreront pas le potentiel de l'IA générative dans leur chaîne de valeur se trouveront, à terme, déclassées.**

## **De quoi l'IA générative est-elle le nom ?**

Comme expliqué dans l'article p. 48, les Large Language Models (LLM) les plus courants que vous connaissez ont servi de fondations aux agents conversationnels tels que ChatGPT ou Bard. L'IA générative a peut-être été le nom d'une forte déception pour vous, une fois passée la phase de surprise – voire de sidération – et d'amusement pendant laquelle une dialectique s'est développée entre vous et l'agent conversationnel. Déçu par une réponse vague, incomplète ou inexacte, parfois issue de ce qui est communément appelé une "hallucination". Mais si vous fournissez au modèle des données plus qualifiées, vérifiées, et que vous lui prodiguez l'entraînement adéquat, alors l'IA générative sera le nom de votre meilleure amie.

Plus les algorithmes apprennent sur des données bien sélectionnées et bien étiquetées (annotées ; par exemple pour identifier une clause de non-concurrence dans un contrat), plus ils vont se nourrir des aliments appropriés à l'apprentissage correspondant à vos besoins. Ils seront à même de repérer les mêmes patterns sur des données non étiquetées, venant enrichir la base de données qualifiées. Une IA générative bien entraînée sur des données provenant des contrats (par exemple) stockés par la direction juridique permettra ainsi

d'identifier d'éventuels problèmes dans ces contrats et de mettre en évidence des inconsistances, d'en extraire des informations, de générer des templates, etc. Il faut évidemment que vos données (dans le présent exemple, vos contrats) soient en nombre suffisant. Mais vous percevez aisément la différence de l'utilité de l'apprentissage de la machine selon qu'elle a été nourrie par des données contractuelles pouvant provenir de sources douteuses, potentiellement erronées, sans tri, ni vérifications préalables, ou qu'elle s'appuie sur vos propres données contractuelles. *Garbage In, Garbage Out...* Et ne vous y trompez pas. Cet ami ne pense pas et ne raisonne pas. Il exécute une tâche que vous lui assignez.

**Le futur devrait nous montrer que la meilleure combinaison possible de compétences résidera dans la collaboration entre juristes et experts de la donnée et de l'IA dans la mesure où les modèles de langage sont évolutifs.**

### Un intérêt teinté de méfiance des juristes pour l'IA générative en tant que facteur d'augmentation des équipes

Les premières études menées auprès des juristes et des avocats mettent en évidence plusieurs tendances. Selon une enquête réalisée par Thomson Reuters et dont les résultats ont été rendus publics en mai 2023, 95 % des juristes d'entreprise interrogés (aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni) ont entendu parler de l'IA générative ou de ChatGPT. 82 % d'entre eux considèrent que l'IA générative peut être utilisée pour des tâches juridiques. Mais ils ne sont plus que 54 % à estimer qu'elle devrait l'être. Dans une autre enquête, réalisée aux États-Unis par LexisNexis en 2023, 36 % des avocats interrogés déclarent avoir déjà utilisé un programme d'IA générative, sans que l'on sache l'intensité de cette utilisation. Concernant leur perception de ce programme, on constate un équilibre entre perception positive (15 %) et négative (11 %), et la même proportion d'incertains (12 %). Une enquête similaire auprès des directions juridiques des entreprises françaises serait opportune.

L'IA générative peut apporter beaucoup aux directions juridiques. Les praticiens ayant avancé un peu sur la question identifient sur quelles dimensions :

- accroissement de leur efficacité car le programme d'IA peut dégrossir le travail de recherche et d'analyse juridique ;
- diminution des coûts sur les tâches à faible valeur ajoutée ;
- rationalisation du travail dans la mesure où l'expert du droit se concentre sur ce qui constitue la réelle valeur ajoutée de son expertise au profit de l'entreprise ;
- aide à la simplification pour des présentations à destination des clients internes non-juristes.

Elle va aussi singulièrement modifier les relations entre les directions juridiques et les cabinets d'avocats puisque les premières vont attendre des seconds qu'ils utilisent l'IA générative, source de réduction de leur temps sur certaines tâches, et donc levier de réduction des frais chargés aux directions juridiques ou, si les cabinets s'y prennent bien, d'accroissement de la valeur qu'ils créent pour leurs clients.

Les tâches pouvant être couvertes par l'IA générative sont nombreuses (liste non exhaustive) : recherche juridique (textes de lois ou de règlements, jurisprudence, etc.) ; recherche dans les contrats, analyse contractuelle, rédaction de contrat ; due diligence ; gestion des structures juridiques d'entreprise ; management de l'IP ; gestion du risque juridique...

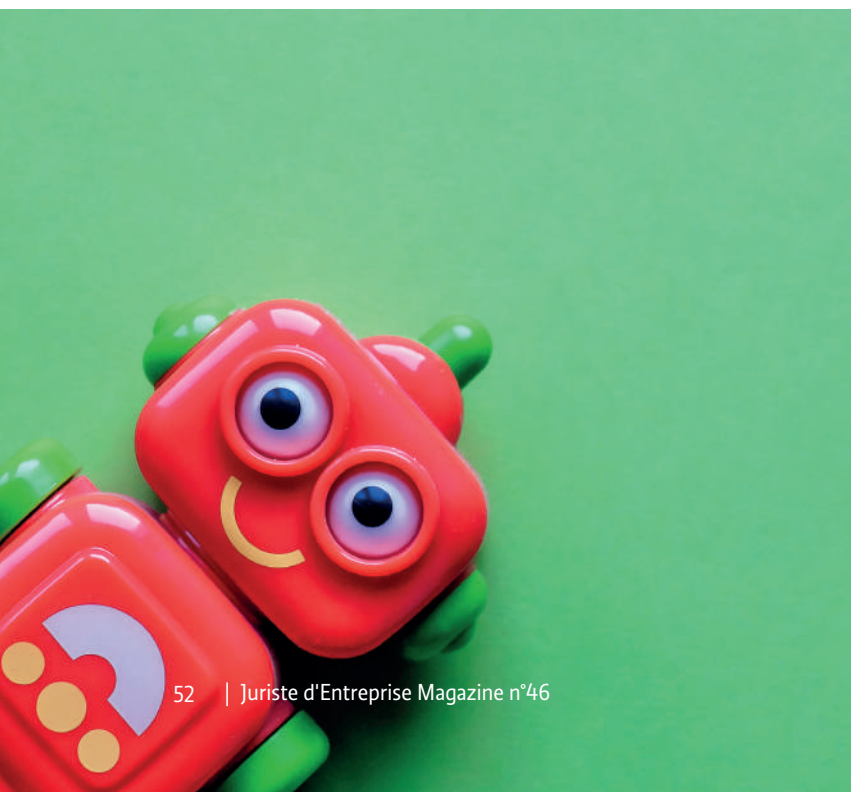
### Passer de la défiance ou de la méfiance à la confiance

Comment préparer ses équipes, créer de la confiance et de la motivation, sachant que 80 % du succès d'une solution informatique dans une entreprise réside dans la prise en main et l'intégration de celle-ci par les équipes dans leur travail ? **Trois phases sont indispensables.**

D'une part, l'**acculturation**, qui passe par l'information et la formation pour que les juristes soient convaincus que l'IA générative n'est pas un oracle : elle construit ses affirmations sur la base d'informations passées.

D'autre part, l'**expérimentation**. Cette étape est obligatoire pour évaluer le potentiel de l'IA générative. Il faut tester, là où les risques sont faibles et le temps d'apprentissage court. Comme nous l'avons déjà évoqué, le choix des données d'entraînement est capital, qu'il s'agisse de contrats, de documents juridiques internes, de textes de lois ou de décisions de justice, etc. Ensuite, la qualité de l'entraînement est également essentielle afin que l'IA acquière les bons automatismes. L'utilisation de l'apprentissage par renforcement grâce au feedback humain (l'interaction Homme-Machine) peut permettre d'accroître la qualité de l'entraînement, tout en étant conscient qu'elle aura un coût (Temps-Homme). Alors vous pourrez développer un dialogue nourri avec la machine, en "promptant", comme l'explique l'article p. 48. Plus la question à répondre est complexe, plus le dialogue avec la machine se fera par étapes, itérations successives, ce qui correspond bien à la logique et la dialectique qui sont dans l'ADN des juristes. Et le futur devrait nous montrer que la meilleure combinaison possible de compétences résidera dans la collaboration entre juristes et experts de la donnée et de l'IA dans la mesure où les modèles de langage sont évolutifs.

Enfin, la troisième étape sera celle de l'**adoption** de



l'IA générative par la direction juridique suivie de son **déploiement** à plus grande échelle. Elle ne peut exister que si les étapes précédentes ont été passées avec succès. Ces trois étapes nécessitent que la DJ s'organise en "mode projet" et fasse preuve d'agilité.

### Construire la confiance en prenant en compte les risques posés par l'IA générative

Les juristes ont un goût prononcé – à juste titre – pour la sécurité et ils sont perçus – à juste titre également – comme des interlocuteurs de confiance par celles et ceux qui font appel à leurs services. Pour un juriste ou une équipe juridique, l'utilisation de l'IA générative dans ses différentes missions et tâches ne peut s'exonérer de la prise en compte et de la gestion d'un certain nombre de risques.

### Une première catégorie de risques sont de nature technique, organisationnelle ou managériale.

Il convient de s'assurer que le projet de pilote d'un programme d'IA générative au sein de la direction juridique est bien délimité, avec un budget, des acteurs clés identifiés, un leader, une communication claire pour que les équipes comprennent les enjeux et se sentent concernées. Se donner les moyens de comprendre comment le programme d'IA générative fonctionne pour réduire l'effet "boîte noire" et avoir conscience que même si les données de départ sont de qualité, ainsi que l'entraînement du programme, des erreurs peuvent encore survenir lors de la génération des données de sortie (une analyse de contrat, un template, un risque réglementaire ou jurisprudentiel, etc.). C'est pour cette raison que, dans certains cas, le juriste devra utiliser les résultats générés par ces modèles comme point de départ de son travail, en examinant soigneusement et en validant l'exactitude des résultats. L'utilisation d'un programme d'IA générative ne doit pas faire perdre son esprit critique au juriste. Bien conçu et bien utilisé, il peut au contraire lui permettre de l'aiguiser.

### Une seconde catégorie de risques sont de nature juridique et éthique.

Additionnellement aux risques de discrimination et à ceux liés à la confidentialité des données et au respect du RGPD quand il s'agit de données personnelles (lire article p. 48), nous souhaitons en évoquer quelques autres. Il faut prendre la pleine mesure du risque cyber. Des cyberattaques peuvent être menées soit pendant la phase d'apprentissage du programme d'IA, soit pendant la phase de production, exposant alors ces données<sup>1</sup>. En mars 2023, des failles de sécurité ont été repérées sur ChatGPT.

Si le programme d'IA générative est entraîné à



### > À propos de l'auteur

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

partir de données protégées par le droit d'auteur, les titulaires des droits peuvent-ils s'opposer à une utilisation de ces données dans le programme ? Cas d'école, s'il en est : une direction juridique qui utiliserait un programme entraîné à partir de textes de doctrine et d'articles disponibles sur la plateforme d'un éditeur auprès duquel elle a souscrit un abonnement. L'IA Act européen apportera-t-il des modifications au cadre juridique existant, issu de la directive européenne 2019/790 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique, pour tenir compte des spécificités de l'IA générative ? Sur tous ces enjeux, il est intéressant de lire les diverses préconisations du Comité national pilote d'éthique du numérique dans son avis n°7 "Systèmes d'intelligence artificielle générative : enjeux d'éthique", adopté le 30 juin 2023.

Les initiatives destinées à implémenter des programmes d'IA générative dans les métiers et les équipes juridiques se multiplient. LexisNexis et Microsoft développent leur collaboration. Allen & Overy et Harvey ont annoncé un partenariat, de même que Predictice et Squadra avocats. Jimini AI, une nouvelle start-up française, travaille avec l'EDHEC Augmented Law Institute et des cabinets d'avocats pour coconstruire des pilotes adaptés aux spécificités des pratiques juridiques par domaine du droit, pour ne citer que ces exemples. L'un des grands enjeux pratiques sera l'interopérabilité. Tout en gardant à l'esprit que les directions juridiques devront faire du programme d'IA générative leur aide, et pas leur maître. Et dans cette collaboration, c'est l'Homme qui décide<sup>2</sup>. ■

<sup>1</sup>Le Laboratoire d'innovation numérique de la Cnil a édité en avril 2022 un dossier remarquable sur "La sécurité des systèmes d'IA", accessible sur <https://linc.cnil.fr>.

<sup>2</sup>Nous recommandons la lecture du blog d'Emmanuel Barte (bien connu des spécialistes du management de la connaissance juridique) qui est d'une rare richesse : [www.precisement.org/blog/ChatGPT-et-les-juristes.html](http://www.precisement.org/blog/ChatGPT-et-les-juristes.html)

# IA générative : une réglementation à géographie variable

| par Nicolas Bodin et Pierre Leguy

**Si une grande majorité d'acteurs publics ou privés sont unanimes quant à la nécessité d'une réglementation des IA, force est de constater que tous ne partagent pas les mêmes visions sur la manière d'y parvenir. L'évolution technologique fulgurante présente le même caractère d'irrésistibilité que l'arrivée d'Internet. Source d'opportunités pour les entreprises, cela s'accompagne aussi de risques nécessitant une réponse réglementaire.**



## ➤ À propos des auteurs

Nicolas Bodin (en photo à gauche) est *head of legal* de Shadow, société française spécialisée dans le cloud computing. Il est membre de l'AFJE. Pierre Leguy est juriste senior chez Madbox, éditeur français de jeux vidéo mobiles. Il est administrateur de l'AFJE.

À titre d'exemple des sujets qui préoccupent le marché, une association de médias internationaux (dont l'AFP), a lancé le 9 août dernier un appel en faveur d'une régulation pour protéger les contenus qui alimentent les IA. Mais définir le périmètre et les enjeux de la régulation de l'IA reste un défi complexe. Bien que des sujets tels que la propriété intellectuelle et la protection des données personnelles soient quasi-universels, les volontés de régulation sont influencées par des facteurs externes qui varient considérablement d'un pays à l'autre.

Les pays l'ont bien compris : au-delà de la course technologique, il existe aussi une course à la réglementation de l'IA. En Europe, où les lois de protection des données ont porté depuis plusieurs décennies une vision de l'informatique au service de l'Humanité, la protection des droits individuels ainsi que la défense de l'État de droit et de nos institutions démocratiques ne paraissent pas négociables.

Mais il n'en est pas de même partout : si l'on compare l'approche européenne avec celles des États-Unis et de la Chine, on comprend rapidement que ces États abordent ces enjeux complexes sous des prismes différents, avec des analyses de risques très différenciées.

**L'Europe a été l'une des premières puissances à annoncer vouloir réguler le phénomène de l'IA et ce, dès 2021.** Les IA génératives (et notamment ChatGPT) ont clairement changé la

donne, conduisant l'Europe à revoir sa copie afin de l'adapter à ces nouveaux modèles, ouverts au grand public, augmentant d'autant les risques que de tels "bacs à sable" peuvent générer (influences politiques, psychologiques, d'augmentation de la fraude et de la désinformation...). Et au-delà de l'Europe, les États membres avancent eux aussi, indépendamment.

En France par exemple, Radio France (rejoint par d'autres acteurs par la suite) a confirmé le 28 août dernier qu'elle n'autoriserait désormais plus l'accès à sa base de données aux IA génératives et notamment à ChatGPT pour ne pas alimenter ces outils, dans un objectif de protection des droits d'auteur. Il est aussi possible de citer l'Espagne, en avance sur le sujet, qui a annoncé le 22 août, la première agence de régulation en Europe : la Spanish Agency for the Supervision of Artificial Intelligence (Aesia). Les députés de la Grande-Bretagne, quant à eux, incitent le gouvernement à prendre position pour éviter que le pays ne soit devancé par l'Europe.

**La majorité des acteurs de l'IA étant américains, les États-Unis sont bien entendu au cœur des innovations dans le domaine des IA génératives.** La culture de l'innovation outre-Atlantique n'étant pas axée sur la création de normes juridiques, le gouvernement fédéral se contente d'observer, mais il est loin d'être attentiste. En effet, les actions prises par l'administration Biden montrent une volonté de contrôle. Par exemple, et sans surprise, un décret pris le 9 août limite les possibilités d'investissements américains dans les technologies d'IA génératives chinoises. Certains États manifestent eux aussi une volonté d'intervention réglementaire, comme la Californie. Afin de démontrer qu'il conserve un contrôle sur les principaux acteurs du marché, le gouvernement américain a passé un accord avec les sept plus grosses entreprises américaines de l'IA. L'acte est fort mais les critiques relèvent déjà que ces engagements sont principalement moraux et qu'aucune mesure concrète n'a été prise. On peut aussi citer le fait que l'US Copyright Office a ouvert une consultation sur les IA génératives. Les réponses à cette consultation seront connues d'ici la fin de l'année. Cette démarche montre bien qu'au-delà de la volonté d'encourager les initiatives des acteurs principaux, les préoccupations - en particulier autour du droit d'auteur - sont malgré tout bien présentes.

La Chine a choisi la rapidité d'adoption comme avantage par rapport à ses pairs : en publiant des normes rapidement, elle espère contrôler l'adoption de cette technologie dans le cadre d'un État non-démocratique, dont elle souhaite qu'elle adopte des "principes et une moralité socialistes". Des règles provisoires sur les

**S'il n'y a, pour l'instant, que peu de vrais "nouveaux" sujets en matière de réglementation de l'IA, qui ne font que poser de façon plus aiguë la question de l'adaptation du droit à l'évolution de la technologie, les législateurs devront s'adapter plus rapidement qu'ils ne l'ont jamais fait, faute de quoi il sera difficile pour l'Europe de rester compétitive.**

IA génératives y sont applicables depuis le 19 août 2023 : les 24 règles qui le composent ont été allégées par rapport au projet qui avait été publié en début d'année. Le pays cherche finalement à encourager le développement des outils nationaux (comme celui de Baidu, lancé le 31 août 2023) afin de concurrencer les géants américains. Toutefois, la réglementation reste très spécifique : l'IA ne peut fournir de contenus sur les sujets considérés comme sensibles par le Parti communiste, comme les événements de Tian'anmen.

En conclusion, sans accord sur un cadre global, les barrières culturelles et géopolitiques pourraient être autant de limitations à une mondialisation des systèmes d'IA. S'il n'y a, pour l'instant, que peu de vrais "nouveaux" sujets en matière de réglementation de l'IA, qui ne font que poser de façon plus aiguë la question de l'adaptation du droit à l'évolution de la technologie, les législateurs devront s'adapter plus rapidement qu'ils ne l'ont jamais fait, faute de quoi il sera difficile pour l'Europe de rester compétitive. Tout ceci plaide pour une approche proactive par (et pour) les entreprises.

Dégager les principes communs aux différentes approches législatives retenues, tout en se fondant sur l'éthique comme une ligne directrice fondamentale serait une piste à explorer. Une solution pourrait être la mise en place par les entreprises d'une gouvernance algorithmique, pour encadrer la construction et l'utilisation des systèmes d'IA, sur la base de leurs cas d'usages pour tenter d'éviter le risque de discrimination technologique ou de non-conformité juridique. Une telle gouvernance, rassemblant juristes, ingénieurs informatiques, mais aussi sociologues ou anthropologues, n'a pour l'instant eu que peu d'exemples, et aucun n'a abouti. Néanmoins, ce modèle pourrait permettre d'éviter des dommages à des tiers ou à l'image de l'éditeur mais aussi guider l'action du législateur quand il devra entrer en scène. ■

# « Il faut se réjouir de la révolution engendrée par l'IA ! »

| propos recueillis par Carine Guicheteau

ChatGPT a braqué les projecteurs sur les potentiels de l'intelligence artificielle (IA) auprès du grand public. Mais, que peuvent en espérer les directions juridiques ? Une petite révolution de la recherche juridique, promet Louis Larret-Chahine, cofondateur de Predictice et d'Assistant, une IA générative dédiée aux professionnels du droit.



**« L'utilisation de notre IA générative assure un réel bond de productivité. Le gain de temps est vertigineux, de l'ordre de 10 à 20 % selon la place prise par la recherche juridique dans le poste, même pour une équipe expérimentée. »**

**Louis Larret-Chahine,**  
cofondateur de Predictice

## **Avec l'intelligence artificielle générative assiste-t-on à un tournant dans l'histoire du progrès technologique ?**

Louis Larret-Chahine (LLC) : j'ai la sensation d'être en 1997, lorsque le premier ordinateur au monde a réussi à battre un humain aux échecs, et non des moindres puisqu'il s'agissait du champion Garry Kasparov. Nous sommes en train de vivre une avancée technologique majeure, équivalente à l'arrivée de l'Internet. L'IA n'est pas nouvelle. On en parle depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Cela fait également plusieurs années qu'elle a investi les outils, et notamment ceux à destination des professionnels du droit. À titre d'exemple, chez Predictice, nous utilisons l'IA depuis sept ans environ. Le traitement du langage naturel (TAL, ou NLP en anglais) et du *machine learning*, deux branches de l'IA, nous ont permis d'anonymiser les décisions de justice en open data. Grâce à l'analyse d'un très grand volume de données, l'IA nous a permis d'estimer le taux de succès d'une action contentieuse et de chiffrer les risques encourus. Elle rend également les moteurs de recherche plus pertinents. Si tous ces usages s'avèrent fort utiles et précieux pour la communauté juridique, la dernière génération d'IA, l'intelligence artificielle générative, type ChatGPT et cie, ouvre de réelles et nouvelles perspectives.



### **Pours quels usages les intelligences artificielles génératives sont-elles utiles ?**

LLC : pour les juristes d'entreprise, ce type d'outils peut être intéressant pour la synthèse et la traduction. Près de 30 % des professionnels du droit les utilisent déjà plus d'une fois par semaine, ou même plus d'une fois par jour, selon un récent sondage que nous avons mené.

C'est d'ailleurs par le prisme de ses capacités de synthèse que nous nous sommes intéressés à ChatGPT. Nous l'avons testé dès son lancement et nous avons apprécié son potentiel. Dans la foulée, nous avons signé un accord avec OpenAI pour déployer l'outil dans Predictice. Ainsi, depuis décembre dernier, nos 25 millions de documents, parfois longs et fastidieux à lire, sont résumés de manière automatique et fiable par ChatGPT.

### **Les outils comme ChatGPT présentent-ils des inconvénients ?**

LLC : Des inconvénients et des risques. Il est nécessaire de les utiliser en toute connaissance de cause. Première limite : Les réponses données par ChatGPT ne sont pas sourcées. Rappelons que c'est un robot conversationnel généraliste qui agrège des informations de sa base de données. Il est agnostique à la vérité. Il faut donc vérifier ce qu'il écrit, ce qui limite grandement son intérêt en tant qu'assistant juridique. Un avocat new-yorkais n'a pas pris cette précaution et il s'en est mordu les doigts. Il a en effet fondé sa plaidoirie sur des recherches menées par ChatGPT... qui avait tout bonnement inventé six jurisprudences ! Vigilance également quant à la sécurité et à la confidentialité des données. Il est primordial de s'assurer que les outils sont conformes aux réglementations en vigueur et aux politiques internes. Face aux limites de ChatGPT, nous avons eu l'idée de créer notre propre assistant juridique, baptisé Assistant.

### **Comment fonctionne Assistant ?**

LLC : Assistant est une IA générative dédiée aux professionnels du droit, créée par les équipes de Predictice, qui pallie les écueils précédemment évoqués. Vous pouvez lui poser n'importe quelle question d'ordre juridique : rechercher des décisions de justice d'une juridiction sur un thème précis, rédiger un contrat, un mémo, une clause spécifique ou un protocole d'accord transactionnel, analyser un contrat, vérifier la conformité d'un contrat par rapport à la politique interne de l'entreprise, répondre à un email ou à une assignation, etc. En quelques secondes,

notre outil analyse 600 sources d'actualité et de doctrine (sources publiques et parapubliques, blogs d'avocats de référence...) et celle de l'entreprise utilisatrice pour apporter une réponse fiable, détaillée et à jour. Les références utilisées pour répondre à la question sont mises en exergue via des liens cliquables. Tout l'enjeu consiste à nourrir l'IA avec les sources pertinentes, sûres et actualisées. C'est le nerf de la guerre et nous avons un colossal train d'avance sur ce sujet. Bien sûr, nous prêtons une attention de tous les instants aux données qui transitent par notre outil. La sécurité et la confidentialité des données sont garanties. Enfin, l'utilisation d'Assistant ne nécessite aucune compétence spécifique. L'outil est très intuitif, presque ludique. Il suffit juste de formuler une consigne claire. De toute manière, nos équipes sont présentes aux côtés des utilisateurs pour guider leurs premiers pas.

### **Avez-vous estimé le gain de productivité ?**

LLC : L'utilisation d'Assistant génère réellement un bond de productivité. Le gain de temps est vertigineux, de l'ordre de 10 à 20 % selon la place prise par la recherche juridique dans le poste, même pour une équipe expérimentée. Les juristes peuvent alors se concentrer sur leur valeur ajoutée : la relation humaine, le conseil, la négociation, etc.

### **L'outil est-il déjà commercialisé ?**

LLC : Tout à fait, même si, pour l'heure, Assistant est en phase bêta. Nous le testons auprès d'une vingtaine de clients : avocats, compagnies d'assurance (Generali, Matmut, Direct Assurance...), fédérations (GIM) et directions juridiques (Air Liquide, Renault, Leroy Merlin, TELT...). L'outil sera pleinement stabilisé d'ici la fin de l'année.

### **Quel est l'accueil des directions juridiques ?**

LLC : En toute sincérité, les directions juridiques sont très enthousiastes, car elles sont demandeuses d'outils fiables et sécurisés facilitant le quotidien de leurs équipes. Il ne faut pas craindre le progrès quand il se traduit par un meilleur confort pour tout le monde ! ■

# Ils font rayonner le juriste d'entreprise en Franche-Comté et en Midi-Pyrénées

| propos recueillis par Carine Guicheteau

**Les délégations régionales AFJE de Franche-Comté et de Midi-Pyrénées partagent un point commun : elles ont un nouveau responsable à leur tête depuis le début de l'année. Ainsi, Anthony Tyrode succède à Kévin Appointaire en Franche-Comté et Patricia Gendelman à Antoine de La Chapelle en Midi-Pyrénées. Zoom sur leurs initiatives et leurs projets.**

## **Pouvez-vous nous présenter votre délégation ?**

**Patricia Gendelman (PG) :** La délégation Midi-Pyrénées repose sur deux piliers géographiques : la ville rose, Toulouse, et la petite Venise du Languedoc, Castres. Les juristes sont employés par des entreprises de taille et de secteurs très divers, dont des fleurons de l'industrie, notamment dans l'aéronautique et le spatial, avec Airbus bien sûr, ou encore dans la cosmétique et la pharmacie, avec Pierre Fabre. Aujourd'hui, nous fédérons 190 adhérents. Comme c'est le cas pour bon nombre de délégations régionales, l'animation de la délégation Midi-Pyrénées est complexifiée par l'étendue de la zone à couvrir. Le trajet Toulouse – Castres ou Albi prend plus d'une heure en voiture. Organiser des événements à Toulouse peut paraître contraignant pour les juristes du Tarn. Et inversement pour les juristes toulousains.

**Anthony Tyrode (AT) :** Créée en 2016, notre délégation est plus récente. Elle est donc logiquement plus modeste. Elle compte une trentaine d'adhérents issus d'horizons très variés, reflet de la diversité du tissu économique franc-comtois.

## **Comment est structurée votre délégation ?**

**AT :** Nous sommes trois au sein du Bureau qui est basé à Besançon. Nous nous réunissons mensuellement afin d'arriver à maintenir notre rythme de croisière, fixé à un événement organisé tous les mois. Ces rencontres thématiques se déroulent essentiellement en présentiel, à Besançon. Au-delà de l'apport technique, l'intérêt de ces événements réside dans la 3<sup>e</sup> mi-temps ! Se retrouver au restaurant, en toute convivialité, est une occasion idéale pour nouer des liens plus étroits et pour créer un véritable réseau d'entraide et de partage d'expérience.

**PG :** Je capitalise sur l'organisation mise en place par mon prédécesseur. Le bureau s'est étoffé d'un volontaire supplémentaire, ce qui porte à 11 le nombre de juristes d'entreprise investis au sein du bureau. Nous nous réunissons également tous les mois pour faire avancer les projets.

## **Quels sont vos liens avec les universités locales ? Quelles actions mettez-vous en place pour sensibiliser les étudiants ?**

**AT :** Notre délégation a déjà un pied à l'université

de Franche-Comté. Nous avons tissé des liens de longue date avec l'université. Par exemple, nous y organisons certaines de nos rencontres et invitons les étudiants à nous rejoindre. L'objectif est de présenter et de valoriser le métier de juriste d'entreprise. À ce titre, deux fois par an, nous organisons un petit-déjeuner où une poignée de juristes exposent les différentes facettes de leur métier à des étudiants de master. Les contacts sont également pris pour de futures collaborations (stage, alternance...).

**PG :** L'université Toulouse Capitole est un partenaire de premier plan de la délégation Midi-Pyrénées avec lequel de nombreuses initiatives sont mises en place : stage dating, participation à la journée des métiers, mentorat... Nous souhaitons renforcer nos relations avec l'université afin d'obtenir une meilleure reconnaissance de la filière juridique en entreprise. Une convention de partenariat est en cours de signature afin de formaliser nos engagements réciproques. La proximité avec les étudiants est essentielle afin d'ouvrir leur horizon professionnel et de les fléchir vers la fonction juridique en entreprise.

### **Outre le renforcement des relations avec les étudiants et avec la sphère académique, quels sont vos objectifs ?**

**AT :** Pour étoffer le nombre d'adhérents, nous sommes en train de réactiver la page LinkedIn de la délégation. La communication digitale nous permet de rayonner plus efficacement. Par ailleurs, nous avons imaginé un challenge : les adhérents doivent venir aux événements accompagnés par un juriste non-adhérent. C'est une autre manière de faire connaître l'AFJE ! Souvent les juristes connaissent l'AFJE de nom, mais ils n'imaginent pas tout ce que l'association peut leur apporter. Le coût de la cotisation est un faux débat. Au regard des avantages pour le juriste et, par ricochet, pour son organisation, il me paraît aisé de convaincre son entreprise de financer l'adhésion. Il est nécessaire de mettre en valeur les bons arguments : actualisation en continu des connaissances, benchmark des bonnes pratiques, contacts privilégiés dans la région, mais pas que...

**PG :** Nous partageons cette volonté de développer le nombre d'adhérents. Un réservoir d'adhésions se trouve dans les PME. C'est d'autant plus important que cette population de juristes, souvent isolée dans son entreprise, a tout intérêt à adhérer à l'AFJE pour bénéficier des atouts qu'elle offre : formations, un réseau professionnel d'entraide, d'échange et de soutien. Nous devons réfléchir aux moyens de fédérer les juristes de notre région



**« Nous avons à cœur de positionner le juriste d'entreprise comme un acteur du droit et de l'économie de notre territoire. »**

**Patricia Gendelman,**  
déléguée régionale AFJE de Midi-Pyrénées.

malgré la distance. Pourquoi pas en créant une antenne à Castres ou Albi pour attirer de nouveaux adhérents. De manière générale, la pandémie de la Covid-19 a ancré le distanciel dans les habitudes de chacun mais nous devons recréer une dynamique et redonner le goût pour les événements en présentiel.

**AT :** Nous constatons le même engouement pour la participation à distance aux événements, né de la crise sanitaire. Pour motiver les adhérents à se déplacer, nous mettons en avant la convivialité de la 3<sup>e</sup> mi-temps. Pour ajouter de l'intérêt et animer la soirée, nous organisons des jeux, des quiz avec des questions à choix multiples. Plus on répond juste et vite, plus on gagne des points. Un classement est alors établi et des récompenses offertes aux meilleurs. Enfin, nous essayons de diversifier les lieux des rencontres : Besançon, Montbéliard... Cet effort est important pour rapprocher tous les juristes de notre région. Créer des liens et des événements avec d'autres régions nous tient également à cœur. C'est dans cette optique qu'avec la délégation régionale AFJE de Bourgogne, nous avons réuni le 1<sup>er</sup> février dernier la grande communauté du droit pour un événement interactif

et convivial sur la réglementation anti-corruption (lire JEM 44).

### **Entretenez-vous des relations avec d'autres acteurs de votre région ?**

**PG :** Bien sûr. Nous avons à cœur de positionner le juriste d'entreprise comme un acteur du droit et de l'économie de notre territoire. Cette ambition se traduit par le développement de relations et de collaborations avec les autres métiers du droit et du chiffre : avocats, notaires, experts-comptables, etc. Nous partageons des problématiques communes. Ces rapprochements vont dans le sens de la reconnaissance de notre filière. Nous participons également à des événements porteurs de sens : marches solidaires, plogging ou écojogging (jogging et ramassage de déchets), etc. Nous ne manquons pas alors d'arborer les t-shirts AFJE que nous avons fait faire.

**AT :** Faire rayonner l'AFJE et le métier de juriste d'entreprise au sein de la communauté juridique et économique de Franche-Comté fait partie de nos priorités. collaborons plus étroitement avec la CCI ou l'ANDRH (Association nationale des DRH). Avec cette dernière, nous pourrions profiter de sujets que nous avons en commun pour co-organiser des événements.

### **Quel est le programme pour les mois à venir ?**

**PG :** Trois événements sont organisés en cette rentrée 2023. Le 21 septembre, nous nous sommes par exemple intéressés à la révision des relations contractuelles dans le contexte de tensions auquel nous sommes actuellement confrontés. C'est un thème qui est ressorti d'un sondage que nous avons mené lors de l'un de nos afterworks.

De manière générale, nous essayons de coller à l'actualité.

**AT :** Afin de mieux appréhender les besoins de tous les adhérents, nous menons aussi de manière régulière des sondages. Nous pouvons ainsi identifier et prioriser les thématiques à aborder. Les sondages menés en amont des événements permettent aux intervenants d'adapter leur présentation en fonction des attentes des participants. L'adaptation de la présentation est l'une des clés de l'efficacité et du succès ! Nous avons l'intention de systématiser ces sondages afin de nous assurer de l'adéquation du contenu aux besoins. La logistique est plus lourde, mais le jeu en vaut la chandelle en termes de satisfaction des participants.

### **Un souhait ?**

**PG :** Renforcer les interactions entre les délégations régionales de l'AFJE pourrait être très intéressant pour échanger et partager les retours d'expérience. Nous pourrions profiter de l'Assemblée Générale de l'Association pour créer un événement dédié aux régions !

**AT :** S'il existait, un annuaire qui recenserait tous les juristes d'entreprise, pas uniquement ceux qui adhèrent à l'AFJE, nous serait très précieux ! Nous pourrions ainsi plus facilement développer notre délégation ! Autre constat et souhait : obtenir la confidentialité des avis juridiques émis en interne par les juristes d'entreprise est un combat qui devrait être terminé depuis longtemps. Nous sommes dans un pays très en avance dans de nombreux domaines, il est d'autant plus surprenant, voire choquant, de constater que sur ce point précis, nous sommes très en retard. Espérons que l'épilogue soit proche. ■

**« Faire rayonner l'AFJE et le métier de juriste d'entreprise au sein de la communauté juridique et économique de Franche-Comté fait partie de nos priorités. »**

**Anthony Tyrode,**  
délégué régional AFJE de Franche-Comté.



# L'AFJE et le Cercle Montesquieu triomphent à la Juris'Cup 2023

| par Coralie Tsatsanis

**Sur terre comme en mer, l'AFJE et le Cercle Montesquieu remportent ensemble les victoires pour les juristes d'entreprise.**

## Deux associations, un équipage

À l'occasion de la 32<sup>e</sup> édition de la Juris'Cup, le Cercle Montesquieu et l'AFJE se sont unis sur le même bateau pour représenter le métier de juriste d'entreprise lors de cette régates rassemblant chaque année plus de 2 000 professionnels du droit. Pour la 2<sup>nd</sup>e année consécutive, les deux associations ont constitué un équipage de 14 juristes d'entreprise épaulés par deux skippers. Cette collaboration illustre un engagement commun pour soutenir la fonction juridique en entreprise et favorise une compréhension mutuelle essentielle entre les acteurs clés du monde du droit et de l'économie. Résultat : elles se sont partagées la victoire dans la catégorie Osiris 1 après trois jours de régates.

« La Juris'Cup rassemble l'ensemble des professions du droit dans un cadre convivial et sportif, apprécie Timothée Kieffer, administrateur de l'AFJE. Une fois encore, l'AFJE et le Cercle Montesquieu ont uni leurs forces pour participer à cette rencontre et ont remporté cette régates. Cette année, le Medef Sud a hissé ses couleurs aux côtés de celles de nos deux associations, rappelant ainsi l'attachement des entreprises à leurs juristes. »

## Quatre sponsors, une profession

Solidarité, unité et convivialité sont les valeurs fondamentales que partagent l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Des convictions qu'elles ont défendues haut et fort lors de cet événement sportif notamment grâce au soutien de leurs sponsors. Les deux associations remercient Fréget Glaser, Doctrine, Lexposia et le Medef Sud pour leur participation et leur soutien, élément clé de la victoire à la Juris'Cup 2023. L'AFJE et le Cercle Montesquieu saluent

particulièrement l'initiative du Medef Sud qui a souhaité mettre en lumière le métier de juristes d'entreprise. Cette reconnaissance de l'importance du rôle des juristes d'entreprise dans la prise de décision stratégique témoigne de la volonté de créer un dialogue constructif et bénéfique pour relever les défis complexes auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui.

Le Cercle Montesquieu et l'AFJE qui représentent le métier de juriste d'entreprise en France espèrent que cette victoire donnera l'ambition à d'autres juristes et directions juridiques de se joindre à cette compétition iconique dans le monde du droit. ■



# Hommage à Daniel Froessel

| par Francis Hoppenot, président d'honneur de l'AFJE

**Une grande et attachante figure de l'AFJE vient de disparaître. Il s'agit de Daniel Froessel, administrateur d'honneur de l'AFJE et ancien vice-président d'ECLA.**

## **Une longévité exceptionnelle au service de l'exercice du droit de l'entreprise**

Docteur en droit en 1958, Daniel Froessel a exercé le droit de l'entreprise jusqu'à son décès, pendant près de 65 ans.

Alsacien, il fut chef de service de Thann et Mulhouse pendant la quasi-totalité des 36 années de sa carrière salariée, jusqu'au 30 juin 1992. Il faut noter que Thann et Mulhouse était cotée en Bourse et premier producteur européen d'oxyde de titane, une filiale de Rhône Poulenc, dont Raymond Sié était le directeur juridique.

Fort de son expérience acquise chez Thann et Mulhouse, notamment dans la pratique du droit de l'environnement, il devint avocat, métier qu'il exerça avec une grande compétence pendant près de 30 ans, inscrit au Barreau de Strasbourg. Daniel Froessel prêta serment le 5 avril 1994.

Tous les témoignages recueillis font état de sa grande compétence et de son efficacité dans les dossiers très importants qui lui étaient confiés.

Il était de plus un enseignant apprécié à la faculté de Droit, de sciences politiques et de gestion de l'université de Strasbourg.

## **Les apports de Daniel Froessel à l'AFJE**

Daniel Froessel fut au côté de Raymond Sié l'un des fondateurs de l'AFJE en 1969. Il travailla à la création de notre association et fut l'un des artisans de la loi de 1971 qui institua la "passerelle" pour les juristes d'entreprise voulant devenir avocat.

Sur le plan législatif à nouveau, lors de mon mandat de président, il fut l'un de ceux qui m'aiderent à modifier et compléter la loi de 1971 notamment par l'introduction de l'article

58 reconnaissant légalement l'activité de juriste d'entreprise.

Son action auprès de deux sénateurs alsaciens comme lui, messieurs Haenel et Hoeffel, fut d'une grande utilité pour qu'ils se rallient à notre point de vue et nous aident à faire passer le texte au Parlement. Européen convaincu, Daniel Froessel fut pendant de longues années le représentant de l'AFJE à l'association Européenne des Juristes d'Entreprise (ECLA) et ne ménagea pas sa peine pour y être assidu et compétent. Il en fut vice-président.

Toujours prêt à aider dans les multiples tâches à accomplir à l'AFJE, il en fut un administrateur efficace qui lui valut la distinction d'administrateur d'honneur.

Daniel Froessel était un homme d'une grande droiture, chaleureux et à l'esprit ouvert. Il ne cherchait pas à briller pour lui-même mais à être efficace et à mener à bien les actions qui lui étaient confiées et qui lui tenaient à cœur. C'était un mari dévoué, un père et grand-père attentif.

Pour tous, que sa figure reste un exemple tant sur le plan personnel que professionnel. ■



# Vie des entreprises

## LES ÉCHOS

Dusan JACIMOVIC, directeur général adjoint .....p. 64

## REYNAL-PERRET

Charlotte de REYNAL, fondatrice .....p. 65

## ADALTYS AVOCATS

Cécile PALAVIT, avocate et Philippe NUGUE, associé .....p. 66

## CHARLES RUSSELL SPEECHLYS

Erell BAUDUIN, avocat Associé et Alix TAQUET, avocat Of Counsel .....p. 68

## LEV

Léa ÉVRARD, fondatrice .....p. 70

## LATOURNERIE WOLFROM AVOCATS

Amélie d'Heilly et Sarah-Jane Mirou, avocates associées  
droit social cabinet Latournerie Wolfrom Avocats .....p. 71

## FIDAL AVOCATS

Xavier DELASSAULT, avocat associé et codirecteur  
du Réseau Prévention & Gestion du Risque Pénal .....p. 72

## FLOYD & ASSOCIÉS

Estelle FLOYD et Sophie DUCROCQ, avocats Associés .....p. 74

## GAILLARD BANIFATEMI SHELBAYA DISPUTES

Yas BANIFATEMI, associée fondatrice .....p. 76

## INSIDE

Benjamin GRAS, fondateur .....p. 78

## MATEIA

Michel Zavalichine, Marielle Terrier  
et Marie Pfyffer d'Altishofen, associés .....p. 80

## VALK.

Karen Leclerc, Fondatrice .....p. 82

## GDA AVOCATS

Delphine Dumoulin et Laure Alvinerie, avocates associées .....p. 83

# Externaliser la gestion des formalités juridiques, un levier de productivité



**Dusan JACIMOVIC,**  
directeur général adjoint

Les Échos formalités aident les professionnels du droit et du chiffre à gagner du temps dans la gestion de leurs formalités juridiques. Fini les activités chronophages à faible valeur ajoutée ! **Dusan Jacimovic**, son directeur général adjoint en charge du pôle Annonces & Formalités Légales, nous dévoile leur offre de services à destination des professionnels après une présentation de leur structure.

## Qu'est-ce que les Échos formalités ?

Depuis 2021, les Échos formalités sont une branche servicielle qui complète l'activité de publication des annonces légales. Il y a deux ans, j'ai rejoint l'entreprise afin de développer le volet des formalités juridiques. À cet effet, nous réalisons pour le compte des professionnels du chiffre et du droit les démarches auprès des greffes des tribunaux de commerce, de l'INPI et des Recettes des Impôts pour immatriculer les sociétés ou constater les changements liés à leur vie sociale. Ainsi, nous recevons les actes juridiques des professionnels, puis nous nous chargeons de les retranscrire dans le registre du commerce et des sociétés afin d'obtenir un extraits KBis.

## Quelques mots sur votre équipe et ses principales expertises ?

Notre équipe d'experts agiles, engagés et réactifs est un réel atout dans la gestion des dossiers de nos clients. Elle est composée principalement de juristes ayant exercé au sein de directions juridiques, de cabinet d'expertise comptable, de cabinets d'avocats ou dans les greffes des tribunaux de commerce. Partenaires fiables et solides, nos experts accompagnent nos clients dans la durée pour toutes leurs opérations juridiques.

## Quelles sont les grandes lignes de votre offre à destination des professionnels du droit ?

Plus qu'un fournisseur de services, nous sommes avant tout un partenaire qui décharge les professionnels de la gestion de leurs formalités juridiques. Nos clients rédigent les actes puis nous les transmettent afin que nous puissions effectuer toutes les démarches nécessaires à leur retranscription dans le RCS. Comme leurs dossiers couvrent souvent des enjeux sociaux, fiscaux ou commerciaux importants, l'objectif est d'obtenir le plus rapidement possible les justificatifs attendus. Tout le long, nous conseillons nos clients et leur proposons des solutions adaptées aux problématiques rencontrées dans leurs démarches.

Nos services sont entièrement digitalisés. Pour cela, nos clients disposent d'une interface pour déposer leurs éléments et suivre l'état d'avancement de leurs dossiers 24/24. Nous avançons l'ensemble des frais, puis une fois les formalités achevées, nous refacturons ces débours en plus de nos honoraires.

## En quoi est-ce pertinent pour un professionnel du droit de solliciter vos services ?

Ces dernières années, nous notons une

forte demande de nos services auprès des métiers du chiffre et du droit. Faire appel aux Échos formalités permet à nos clients de libérer plus de temps pour se consacrer au cœur de leur métier. Les avocats peuvent ainsi se concentrer sur le conseil et la rédaction. Par ailleurs, en tant qu'experts métier, nous avons la capacité de trouver rapidement la bonne solution pour les professionnels. Notre offre de services représente ainsi un réel levier d'efficacité et de productivité.

## Les Echos / FORMALITÉS

### Contact :

- Dusan Jacimovic, directeur général adjoint Pôle Annonces & Formalités Légales
- 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris
- Bur. +33 1 87 39 76 56  
Mob. +33 6 65 11 74 98
- [djacimovic@lesechos.fr](mailto:djacimovic@lesechos.fr)



# Les experts en droit de la propriété intellectuelle et en droit de la vigne et du vin



**Charlotte de REYNAL,**  
fondatrice



Avant de fonder le cabinet d'avocats Reynal-Perret en 2014, **Charlotte de Reynal** a d'abord évolué au sein d'un cabinet parisien spécialisé en droit de la propriété intellectuelle pour ensuite étendre ses compétences en droit de la vigne et du vin lors de son installation sur ses terres natales Bordelaises. Elle nous présente sa structure et son cœur de métier. Entretien.

## Quels sont les domaines que vous couvrez ?

Le Cabinet est dédié à la propriété intellectuelle (marques et droit d'auteur principalement), et au droit viticole, discipline complexe et transversale marquée d'exceptions.

Il connaît également des droits satellites de la PI que sont le droit de la concurrence et de la distribution, le droit du numérique et des nouvelles technologies, le droit à l'image et les données personnelles.

## Qui sont vos clients et dans quels secteurs opèrent-ils ?

Nous avons la chance d'accompagner des entrepreneurs créatifs, français et étrangers, dans divers secteurs, des exploitants et négociants viticoles aux restaurateurs, en passant par des éditeurs de logiciels, des industriels, des designers... En matière de droit d'auteur, le cabinet a développé une expertise dans la défense des photographes. C'est dans cette diversité que nous puisons le plaisir sans cesse renouvelé d'exercer notre profession.

## Vous accompagnez vos clients aussi bien en conseil qu'en contentieux ou encore en négociation. Quelles sont les spécificités de vos interventions dans ce cadre ?

En conseil, nous intervenons spécifiquement pour élaborer avec nos

clients des stratégies de protection et de valorisation de leurs actifs immatériels, par le biais notamment de dépôts et de contrats adaptés à leurs besoins. En parallèle, nous sécurisons juridiquement leurs projets en vérifiant leur conformité au regard des droits des tiers et de la réglementation applicable, à travers l'analyse actualisée de la jurisprudence, particulièrement mouvante dans nos matières.

La négociation tient une place importante dans notre activité, nous encourageons les solutions amiables lorsque cela est possible en mettant notre savoir-faire au service de la conciliation des parties. Néanmoins, le cœur d'activité de l'avocat reste naturellement le contentieux, bien souvent inévitable.

## Quelles sont les principales problématiques autour desquelles vous êtes sollicités par vos clients ?

Nous traitons principalement des sujets de contrefaçon et de concurrence déloyale, et de valorisation de marques et droits d'auteur par le biais de contrats. En droit viticole, nous sommes sollicités sur des problématiques variées de marques mais aussi d'étiquetage, de publicité, d'appellations, de pratiques commerciales trompeuses, ou encore de ruptures de relations commerciales établies.

## En quoi votre approche de la propriété intellectuelle est-elle différenciante ?

### Comment résumeriez-vous vos forces ?

À l'écoute et disponibles, nous nous attachons à accompagner nos clients dans leurs besoins variés. Proches d'eux, nous comprenons leurs aspirations et préoccupations ce qui nous permet de délivrer des conseils de qualité, adaptés à leurs spécificités. Nous nous estimons chanceux de pouvoir collaborer avec des profils aussi créatifs d'artistes et d'entrepreneurs, qui nous font confiance pour rechercher et adapter en permanence des solutions à leur situation. Pour cela nous sommes en veille sur les évolutions législatives et les tendances jurisprudentielles, que nous partageons notamment par des interventions à des colloques, ou des cours et formations que nous dispensons au sein d'écoles sur des thématiques en lien avec les droits des marques, le droit d'auteur et le droit viticole, dont les spécificités nécessitent des connaissances précises et actualisées.

## Contact :

- 21 rue du Temple, 33000 Bordeaux
- 09 81 76 46 36
- [cr@reynal-perret.com](mailto:cr@reynal-perret.com)
- [reynal-perret.com](http://reynal-perret.com)

# Être créatif pour mieux répondre aux besoins du client



**Cécile PALAVIT**, avocate et  
**Philippe NUGUE**, associé

Fondé en 1969, Adaltys avocats est implanté dans cinq villes de France (Lyon, Paris, Marseille, Bordeaux et Rennes) et peut se prévaloir de 115 collaborateurs, dont 70 avocats. De leur cabinet lyonnais, **Cécile Palavit**, avocate, et **Philippe Nugue**, associé, nous expliquent leur vision des enjeux liés à l'immobilier.

## **Vous avez récemment accompagné MOMA pour le déploiement de nouveaux projets à Paris et en Province. En quoi consistait cette mission ?**

Il s'agissait de missions d'accompagnement dans le cadre de la négociation de différents types de contrats (pas seulement des baux commerciaux) pour l'exploitation de restaurants que le groupe implante dans un certain nombre d'endroits emblématiques, par exemple les Champs Elysées, Megève, Saint-Tropez. Il s'agit généralement de sites à fort caractère (parfois appartenant au domaine public), avec des partenariats ou des bailleurs institutionnels. Notre cabinet a une forte culture des baux commerciaux mais également des contrats moins « classiques » pour ce type d'activité (conventions d'occupation du domaine public, location gérance, mandats...) et nous savons les appréhender de manière assez large pour répondre à une problématique complexe. C'était le cas dans le cadre de ces missions. Il ne s'agissait pas uniquement de négocier un contrat, mais, par exemple, de discuter avec les collectivités ou le partenaire pour tous les aspects connexes du projet impliquant les autorisations d'urbanisme, les travaux... A ce propos, de gros travaux ou investissements étaient à prévoir et devaient donc être pris en compte,

notamment les implications en termes de calendrier et d'organisation de la maîtrise d'ouvrage. Enfin, MOMA travaille beaucoup avec des têtes d'affiche, personnalités ou marques (par exemple avec le chef Julien Sebahg, ou bien encore Marc Verrat pour le projet de Megève). Dans ces conditions, notre travail requerrait aussi de gérer des relations induites par ces partenariats. A Saint-Tropez, MOMA a ouvert le Cipriani, en partenariat avec LVMH. Cette collaboration implique des considérations allant au-delà du simple contrat que nous discutons, une grosse disponibilité et réactivité et une capacité à proposer des solutions pouvant convenir à toutes les parties et permettant de faire avancer le projet. Notre rôle s'est voulu moteur et facilitateur.

## **Quelles ont été les clés de sa réussite ? Quelles étaient les attentes du client et comment avez-vous répondu à ces attentes ?**

Notre capacité à innover a été déterminante. En la matière, il ne faut pas hésiter à être créatif pour mieux répondre aux besoins du client. L'attention au fonctionnement interne de l'entreprise est un prérequis important qu'il convient ensuite de conjuguer avec une connaissance et une maîtrise des types de montages contractuels envisageables dans

une situation donnée. En outre, il faut avoir une bonne connaissance des marchés et une capacité à anticiper les événements qui peuvent modifier l'activité des parties prenantes. Si l'on ne sort pas du strict cadre juridique, la réponse est incomplète. Il faut savoir comment construire l'équation économique globale du contrat ou partenariat.

## **Quels sont de manière générale les principaux besoins des entreprises qui font appel à vos services ?**

Les entreprises font appel à nous pour toutes les problématiques qui intéressent l'immobilier : la maîtrise foncière (acheter ou louer), leurs relations contractuelles, l'organisation des travaux et la contractualisation avec les maîtres d'œuvres et entreprises, la rupture des contrats... C'est souvent un aspect qui est négligé par les entreprises : si un jour je veux partir, ou bien si l'on me demande de partir, que se passe-t-il ? Un contrat doit toujours prévoir ses conditions de sortie.

Nous avons aussi une grosse activité construction du côté des promoteurs privés. A cet égard, nous lions nos compétences en matière publique à notre connaissance du privé car un promoteur doit maîtriser le foncier, les questions de déclassement de bien, la mise en place



des autorisations d'urbanisme, des promesses de vente, l'accompagnement dans la construction juridique des contrats de construction, la gestion des chantiers et la suite de la construction (responsabilités liées aux sinistres et problématiques d'achèvement).

La pratique des baux suppose parfois d'aborder ces questions dès lors que la prise d'effet du contrat est conditionnée au respect d'un planning par exemple.

#### **Y a-t-il des actualités juridiques fortes qui ont un impact sur les activités de vos clients ?**

L'actualité importante, c'est évidemment la performance énergétique des bâtiments, surtout sur les bâtiments existants. Lorsqu'il y a des améliorations à faire, il faut savoir qui va payer, entre le locataire ou le bailleur. Il y a des réglementations techniques qui arrivent, et selon ce que l'on cherche (un bâtiment à l'équilibre ou bien plus performant encore que ce que demande la loi), l'investissement ne sera pas le même. A ce niveau, c'est notre rôle d'alerter les clients sur les charges, et tout ce qui

concerne la mise en conformité. Il y a de fortes implications que les clients ne voient pas toujours, et il vaut mieux qu'il soit averti avant pour pouvoir provisionner d'éventuels travaux. Nous n'avons pas la prétention de réussir à absolument tout négocier (même si nous essayons) mais au moins d'alerter les clients et de faire en sorte qu'ils s'engagent en toute connaissance de cause.

#### **Quelles sont les clés d'un accompagnement idéal pour les entreprises qui font appel à vos services ?**

En premier lieu, très bien connaître le métier du client et son organisation interne. On ne comprend vraiment les besoins du client que si l'on met les pieds dans son entreprise. Si on ne prend que l'aspect juridique des choses, l'approche est beaucoup trop abstraite. Nous allons dans les locaux, sur les chantiers, nous rencontrons les salariés, nous connaissons leur quotidien pour que les contrats prennent en compte leurs contraintes, leur façon de fonctionner de manière à ce qu'ils ne se retrouvent pas en porte-à-faux.

#### **Qu'est-ce qui fait la force d'un cabinet comme le vôtre ?**

D'abord, la pluridisciplinarité : nous disposons d'équipes de spécialistes, et donc de ressources pour répondre à toute question en interne (même si elle concerne la fiscalité, ou le patrimoine par exemple...) Ensuite, nos ancrages locaux d'entretenir une proximité avec le client, et donc une meilleure compréhension de sa situation.

#### **Y a-t-il des tendances à l'œuvre dans ce secteur ?**

On peut citer une tendance assez lourde dans l'immobilier actuellement : la mutualisation. Par exemple, dans la presque île de Grenoble, beaucoup d'établissements bancaires ont refait leur siège à peu près en même temps. L'un d'entre eux a eu l'idée de mutualiser les

parkings aériens. Pour s'assurer que le parking sera exploité dans des conditions optimales, nous avons fait un bail commercial spécifique, *un bail commercial en état futur*, idéal en termes de consommation d'espace et de rationalisation des utilisations.

#### **Nathalie Toussain-Varin, Directrice juridique de MOMA groupe**

« Nous avons fait appel à Adaltys mi-2021. C'était la fin de la crise sanitaire et nous voulions défendre nos droits devant les bailleurs pendant cette période éprouvante d'un point de vue économique. Par ailleurs, nous avons également dû faire face à la relance de nombreuses prises à bail pour lesquelles Adaltys nous a conseillés. Enfin, j'ai demandé de faire un audit de notre portefeuille de baux existant, et d'identifier les points que nous devons retravailler. L'aide d'Adaltys a vraiment été pragmatique et très réactive -ce qui est très appréciable car nos délais sont très courts. Ce cabinet a maintenant un nom, et il se distingue par son efficacité : grâce à eux, nous pouvons négocier des baux en quelques jours. »

**Adaltys**<sup>®</sup>  
AVOCATS

#### **Contact :**

- 55 boulevard des Brotteaux, 69455 Cedex 06 LYON, FRANCE
- + 33 (0)1 42 74 15 45
- philippe.nugue@adaltys.com  
<https://adaltys.com>

# Fonds de dotation : un outil souple et efficace au service du mécénat des entreprises



**Erell BAUDUIN**, avocat Associé et  
**Alix TAQUET**, avocat Of Counsel

Structure originale, le fonds de dotation, personne morale de droit privé, est un organisme sans but lucratif tourné vers la poursuite de missions d'intérêt général et le mécénat en particulier. **Erell Bauduin**, avocat Associée, et **Alix Taquet**, avocat Of Counsel du cabinet d'avocats Charles Russell Speechlys, nous éclairent de façon synthétique sur cet outil, l'opportunité de sa mise en place et quelques points de vigilance.

## Qu'est-ce qu'un fonds de dotation ? Et en quoi est-ce différent d'une fondation ?

Un fonds de dotation (ci-après également « FDD ») est un outil de financement au service de la philanthropie grâce à la capitalisation des dons qu'il reçoit. C'est une structure de mécénat souple et simple à mettre en place. Si fondation et fonds de dotation ont vocation à collecter des fonds auprès du public pour servir et soutenir une ou plusieurs causes identifiées et choisies, les démarches de mise en place du FDD sont beaucoup plus rapides et ne nécessitent pas l'obtention d'autorisations ou d'agrèments complexes, ni d'ailleurs le placement sous l'égide d'aucune autre entité. La dotation minimale pour constituer un FDD est limitée à 15.000 € vs. 1.000.000 € pour une fondation reconnue d'utilité publique. Il existe une grande liberté dans la rédaction des statuts et surtout le ou les fondateur(s) garde(nt) le contrôle sur le FDD qu'ils pilotent de façon indépendante, notamment pour le fléchage des fonds qu'ils peuvent affecter avec certitude aux causes qu'ils ont décidé de soutenir.

Outil de financement flexible, le FDD peut avoir deux rôles, cumulatifs ou non : celui d'opérateur, et dans ce cas, le FDD est un véritable acteur de la cause qu'il soutient, ou bien celui de redistributeur, hypothèse plus simple dans laquelle le FDD a vocation

à collecter des fonds auprès du public pour les redistribuer ensuite aux tiers partenaires qu'il soutient. Humanitaire, recherche médicale, art, éducation, ... les domaines « d'intervention » sont extrêmes variés. Le FDD repose sur trois organes : le Président, le conseil d'administration (au minimum 3 membres nommés par le(s) fondateur(s)) et le comité consultatif en cas de dotation supérieure à 1.000.000 € (composé de personnalités qualifiées extérieures au conseil d'administration, ayant pour rôle est de formuler des propositions d'investissements pour le fonds et d'en contrôler la mise en place).

## En quoi la mise en place d'un fonds de dotation peut être une démarche intéressante pour les entreprises ?

Le FDD est un outil moderne et peut évoluer en adéquation notamment avec la disponibilité immédiate en temps, et à court, moyen ou, long terme, des constituants. Un FDD initialement constitué comme un simple « organisme de collecte et de redistribution » de fonds, avec la dotation minimum de 15.000 €, peut ensuite devenir un véritable outil structuré, « interventionniste », avec des processus de levée de fonds réguliers, des interlocuteurs dédiés aux « relations investisseurs » et une présence sur le terrain auprès des bénéficiaires.

Et dès lors qu'une entreprise a un projet caritatif, la création d'un fonds de dotation va de fait venir s'inscrire dans sa politique RSE :

- **Par l'objectif philosophique et philanthropique poursuivi**, évidemment.
- Mais aussi, la structure, d'intérêt général, **sous pavillon de l'entreprise fondatrice, permet d'impliquer et d'associer les équipes et collaborateurs dès l'origine, plus ou moins fortement**. Ils peuvent ainsi s'engager et être mobilisés à différents degrés, du processus d'identification des causes et/ou organismes soutenus, à l'organisation d'évènements de sensibilisation du public, en passant par l'appel aux dons... Apportant une réponse concrète à la demande de plus en plus forte des collaborateurs en faveur de la multiplication des actions de leur entreprise en matière d'engagement sociétal, humain, environnemental etc, **le FDD devient ainsi, même, un outil interne fidélisant les talents**.

## Quels sont les points d'attention d'une entreprise dans la mise en place d'un fonds de dotation ?

Sa simplicité de constitution et sa souplesse de fonctionnement ne doivent pas occulter le fait que le fonds de dotation doit

respecter un minimum de formalisme, tout au long de sa vie.

- L'étape de la **rédaction des statuts** est essentielle ; ils organisent la vie du fonds et doivent faire l'objet d'un dépôt auprès de la préfecture.
- Et le **cadre fiscal doit être sécurisé**. En effet, il est impératif i) d'obtenir de l'Administration fiscale une habilitation à délivrer des reçus fiscaux et ii) d'effectuer les formalités permettant d'être autorisé à faire appel à la générosité du public. **La collecte se trouve ainsi facilitée et potentiellement accrue par le bénéfice fiscal que les donateurs retirent de leur générosité :**

□ pour les personnes physiques la réduction d'impôt correspond à 66 % du montant des dons dans la limite de 20 % du revenu imposable.

□ pour les personnes morales, elle peut atteindre jusqu'à 60 % dans la limite de 20.000 € ou de 5 % du chiffre d'affaires lorsque ce dernier est plus élevé. La réduction d'impôt est égale à 40% pour la fraction des dons excédant 2.000.000 €.

Les versements de dons excédant les plafonds sont reportables sur les cinq années / exercices suivants.

- En année de croisière, le FDD doit notamment faire approuver ses comptes, les déposer auprès de la préfecture compétente et les publier au JOAFE (établissement des comptes annuels, rédaction d'un procès-verbal d'approbation et d'un rapport d'activité). Et, dès lors qu'il reçoit plus de 10 000 € de dons, il doit désigner un commissaire aux comptes chargé de dresser un rapport sur son activité annuelle.

En outre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, les fonds de dotation qui délivrent des reçus fiscaux à leurs donateurs doivent déclarer annuellement les dons reçus (loi n° 2021-1109 dite lois « CRPR », art. 19 codifiée à CGI, art. 222 bis ; BOI-BIC-RICI-20-30-40 n°140 à 190, publié le 8 juin 2022). Ils doivent ainsi déclarer, dans les **trois mois** suivant **la clôture** de leur exercice ou, jusqu'au **2<sup>ème</sup> jour ouvré de mai** en cas de clôture au 31 décembre :

- (i) **le montant global** des dons et versements mentionnés sur les reçus fiscaux/attestations fiscales et perçus au cours du dernier exercice clos,
- (ii) **le nombre de reçus fiscaux/ attestations fiscales** délivrés au cours de la période.

Au sein de notre cabinet, notre équipe conseille et accompagne les fonds de dotation durant toute leur vie sur l'ensemble de ces sujets, dans toutes leurs dimensions juridiques, fiscales, matérielles et administratives, et **cela depuis les premières discussions sur l'opportunité de mise en place de la structure pour les fondateurs (entreprise ou particulier(s)) et leurs équipes.**

**Pouvez-vous justement nous en dire plus sur votre accompagnement dans ce cadre ?**

Charles Russell Speechlys a développé un véritable savoir-faire et une agilité particulière dans la mise en place des fonds de dotation. Nous assistons donc nos clients dans l'ensemble des démarches de constitution, la rédaction de statuts sur mesure, l'accomplissement des formalités

juridiques et administratives et les procédures de rescrit. En « année de croisière », nos équipes se chargent du secrétariat juridique annuel (approbation des comptes, ...), mais également de la mise en place des partenariats avec les bénéficiaires de dotations.

Notre rôle est de **sécuriser le cadre juridique et fiscal des FDD**, afin que les entreprises fondatrices puissent se concentrer pleinement sur leurs engagements.

Notre forte expérience en la matière contribue à assurer la pérennité de ces projets que nous prenons toujours beaucoup de plaisir à accompagner.



### Contact :

- 41, avenue de Friedland  
75008 Paris
- 01 70 99 09 08
- Mail : eba@crsblaw.com
- <https://www.charlesrussellspeechlys.com/en/our-locations/office-loc/paris/>

# Des levées de fonds et des deals maîtrisés



**Léa ÉVRARD,**  
fondatrice

LEV est un cabinet d'avocats expert en venture capital, qui conseille les acteurs de la Tech. Avocate depuis 10 ans, **Léa Évrard**, sa fondatrice, nous en dit plus sur LEV à travers cette entrevue.



## Quelques mots sur votre cabinet ?

LEV accompagne des entrepreneurs et des fonds d'investissement dans les domaines du *venture capital* (levées de fonds, autant en *early* qu'en *late stage*, en *equity* et en dette), du *M&A*, du corporate et du droit des contrats.

Fort d'une équipe d'avocats et de juristes et d'un réseau de *trusted partners*, le cabinet propose un accompagnement personnalisé, empathique, et proactif à ses clients, et a même développé ses propres outils technologiques pour délivrer un service adapté et ultra réactif à sa clientèle. Avec une approche sur le long terme, le cabinet joue un rôle de partenaire stratégique auprès de ses clients, au-delà du service juridique prodigué. Après des années passées au sein de l'écosystème parisien, le cabinet met à profit de ses clients ses différents réseaux de startups, d'incubateurs, d'accélérateurs et d'associations d'entrepreneurs, et contribue, à son échelle, au développement de l'écosystème sur le volet juridique avec des conférences, formations, workshop au profit des entrepreneurs.

## Quelles sont les spécificités des problématiques rencontrées par vos clients ?

Le calendrier, le timing et la négociation des meilleurs termes dans les opérations de financement. Nos clients entrepreneurs sont dans un monde évoluant très vite : 24h dans la vie d'une start up c'est crucial !

La réactivité est importante ! Une boîte qui évolue est systématiquement confrontée à de nouvelles problématiques juridiques. Nous les accompagnons ainsi tout au long de leur développement et dans la mise en place de leur stratégie en prenant à cœur leurs enjeux et contraintes internes.

Dans le secteur des levées de fonds, les négociations peuvent être compliquées, notamment sur les valorisations, les retours sur investissement attendus, l'accès au financement et sur les clauses du pacte d'associés (par exemple la liquidation préférentielle, la gouvernance et les clauses de sortie qui sont les plus négociées). Pour cela, il faut être force de proposition pour respecter les enjeux business et juridiques des clients, et mettre à leur profit notre connaissance du marché des levées de fonds en France et à l'international.

## Dans votre secteur d'activité quels sont les points d'attention ?

Le secteur de la Tech est fortement impacté par le contexte politique, géopolitique, international et économique ; nombre de startups font face à des baisses de valorisation importantes dans ce contexte et doivent trouver par exemple des solutions de financement, de réorganisation et de *M&A* afin de se maintenir sur leur marché, poursuivre leur croissance et pour certaines survivre.

Il faut anticiper au maximum et mettre en place une stratégie le plus en amont

possible pour négocier les meilleures opérations ; dans ce cadre, le rôle du conseil sera de mettre les bonnes personnes autour de la table, de prendre le lead sur les négociations et de respecter au mieux les enjeux des parties prenantes.

## Pourquoi faire appel au cabinet LEV ?

Cabinet à taille humaine, nos clients apprécient particulièrement notre proximité, proactivité et le fait que nous les accompagnons dans la durée. Dans un souci de réactivité, nous développons nos propres outils numériques pour servir au mieux nos clients, gagner en efficacité, en productivité et proposer des honoraires attractifs. Notre équipe s'adapte aux outils de nos clients et cela facilite les échanges. Disponibles et à l'écoute, nous sommes des partenaires empathiques et stratégiques. Notre vision de *deal maker* nous pousse à trouver des solutions pour atteindre le but business et aller au-delà des freins juridiques identifiés. Nous sommes passionnés par ce milieu et participons régulièrement aux événements incontournables dans ce secteur.

## Contact :

- 222 boulevard Saint Germain  
75007 Paris
- 01 42 60 04 31 / 06 75 21 94 33
- lea@lev.legal
- <https://www.lev.legal/>

# Négocier, anticiper, se protéger



**Amélie d'Heilly et Sarah-Jane Mirou,**

Avocates associées droit social  
cabinet Latournerie Wolfrom Avocats

Amélie d'Heilly, présidente du syndicat des avocats d'entreprises en droit social (AvoSial) et médiatrice, et Sarah-Jane Mirou, membre de la FEPEM et Conseillère prud'homal, avocates associées au sein du cabinet Latournerie Wolfrom Avocats, expertes en droit du travail et de la sécurité sociale, reviennent pour nous sur les actualités du cabinet et les besoins de leurs clients après avoir présenté le cabinet, reconnu pour sa volonté d'innovation, son expertise technique, sa pugnacité et sa rigueur.



## Présentez-nous le cabinet Latournerie Wolfrom Avocats et ses domaines d'activités

Nous sommes un cabinet d'affaires pluridisciplinaire et indépendant créé en 1995 par Jean Latournerie et Christian Wolfrom. Ils exercent respectivement en droit public des affaires, équipe qui compte trois associés et en corporate, équipe qui compte cinq associés.

Nos équipes possèdent des compétences complètes qui couvrent la vie de l'entreprise sur tous les sujets de droit : l'environnement, la fiscalité, le droit des contrats commerciaux, la concurrence, le contentieux, l'immobilier, les données personnelles et bien sûr le droit du travail et de la sécurité sociale... Nos équipes interviennent tant en conseil qu'en contentieux.

## Quelles sont les actualités du cabinet ?

Nous ambitionnons de renforcer nos compétences en recrutant de nouveaux associés. Récemment, nous avons recruté un associé en corporate, une associée en contentieux commercial et corporate et une associée nous rejoint en septembre en droit de l'environnement... L'expansion du cabinet se poursuit en développant les matières d'intérêt pour nos clients. Pour cela, nous sommes en permanence à l'écoute des besoins du marché.

## Quels sont les besoins de vos clients et comment votre équipe intervient auprès des entreprises ?

Nous constatons une demande accrue de négociations d'accords principalement autour des restructurations (avec ou sans PSE) notamment post acquisition. Nous avons pour particularité d'avoir toutes les deux suivi une formation spécifique à la négociation et à la rédaction d'accords ce qui nous permet d'accompagner au mieux nos clients sur ces sujets. En parallèle de nos vies professionnelles, nous avons développé des compétences utiles à notre activité : médiatrice pour l'une et conseillère prud'homal pour l'autre.

Nos clients nous sollicitent également dans le cadre de négociations liées aux salaires, à l'intéressement, la participation, à la durée du travail (objet d'un important contentieux)

... Dans cette optique, la rédaction d'accords est un enjeu essentiel pour les entreprises comme son suivi et son exécution parfaite. Il est aussi important d'impliquer les organisations syndicales dans ce processus de négociation comme dans l'exécution des accords.

Sur la période 2022-2023, nous avons négocié des accords d'anticipation et de transition post acquisition, des accords de GEPP (Gestion des emplois et des parcours professionnels),

des accords de durée du travail notamment avec la question du télétravail, de la semaine de quatre jours ou du FlexiTime...

## Pourquoi faire appel à vos services ?

Au-delà de nos 20 ans d'expérience et de notre expertise en droit du travail, les fonctions que nous occupons en parallèle de celles d'avocates contribuent à nous offrir une vue d'ensemble sur la vie de l'entreprise. De plus, ces positions favorisent une proximité avec l'administration qui peut jouer un rôle important pour la validation des accords. Cela facilite également l'accès à l'information nous permettant d'anticiper le changement. Ainsi, en fins stratèges, nous avons la capacité d'accompagner les entreprises dans le cadre de négociations et ainsi d'anticiper les risques contentieux (notamment en organisant à l'avance tous les éléments qui pourraient servir de preuves à un différend...).

## Contact :

- 164 rue du Faubourg Saint Honoré, 75008 PARIS
- 01 56 59 74 74
- c.beaulieu@latournerie-wolfrom.com
- <https://www.latournerie-wolfrom.com/>

# Perquisitions et visites inopinées : comment y faire face et s'y préparer ?



**Xavier DELASSAULT,**  
avocat associé et codirecteur  
du Réseau Prévention & Gestion  
du Risque Pénal

Il est 9 h 00 au siège social de l'entreprise. Les salariés commencent à investir les locaux lorsque soudain des inconnus porteurs d'un brassard police sur leur blouson de cuir se présentent à l'accueil. Ils sont policiers de l'Office Central de Lutte contre la Corruption et les Infractions Financières et Fiscales. Le motif de leur venue ? Une perquisition dans le cadre d'une plainte de Bercy. Ils posent des questions, fouillent dans les armoires, prennent des documents, branchent des clés USB sur l'ordinateur. Comment bien réagir ? Explications avec **Xavier Delassault**, avocat associé et co-directeur du réseau Prévention et Gestion du Risque Pénal au sein du cabinet Fidal.

## La situation cataclysmique que vous venez de nous décrire est-elle exceptionnelle ou est-ce un risque commun à toutes les entreprises ?

Toutes les entreprises sont concernées. Les perquisitions et visites domiciliaires font partie intégrante de la vie des affaires. C'est devenu un risque normal. La presse se fait d'ailleurs régulièrement l'écho de ce type d'intervention dans les grandes entreprises, mais les moyennes et petites entreprises ne sont pas à l'abri. Les particuliers non plus d'ailleurs.

## Selon vous, les entreprises sont-elles suffisamment organisées en interne pour faire face à ces situations critiques ?

La plupart des grands groupes que nous accompagnons dans les secteurs du bâtiment, de la chimie, de l'industrie et de la grande distribution se sont dotés d'une organisation et d'outils de gestion de ce type de situation ; au premier rang desquels une formation de leurs cadres dirigeants. Les autres entreprises n'y sont tout simplement pas préparées.

## Dans quel cadre juridique une perquisition peut-elle intervenir ?

Vous évoquez là une première difficulté. La réglementation française offre en effet

la possibilité à différentes administrations d'entrer dans une entreprise pour recueillir des informations, réunir des preuves, auditionner des personnes, saisir des documents, autrement dit perquisitionner. Or, selon la qualité des intervenants le cadre juridique sera différent ; ce qui rend difficile toute systématisation de la matière. Par ailleurs, les pouvoirs des enquêteurs seront aussi différents selon que la visite interviendra sur pouvoir propre de l'administration ou sur autorisation d'un juge. Ainsi, il sera parfois possible à l'occupant des locaux de s'opposer à la perquisition et parfois cette opposition sera impossible. De même, parfois le droit de visite s'accompagnera du droit de fouiller les locaux, et parfois le droit de fouiller sera remplacé par une obligation de communication dont le manquement sera pénalement sanctionné. À titre d'exemple, l'inspection du travail n'est pas autorisée à fouiller dans les documents de l'entreprise mais en revanche, elle peut exiger la communication de documents et le refus de communiquer un document précisément sollicité, constituera un délit puni d'un an d'emprisonnement et de 37 500,00 € d'amende. La première difficulté consiste donc à déterminer précisément le cadre juridique de la visite.

## Dans ces conditions, quel conseil général donner aux entreprises ?

L'essentiel se joue dès l'arrivée des enquêteurs : la réception de l'entreprise doit contacter immédiatement un membre de l'équipe interne chargé de suivre ces visites (ce qui suppose que la société ait organisé une procédure interne) ou la personne la mieux formée pour accompagner les visiteurs (responsable administratif, directeur du site...). À charge pour lui de se faire immédiatement préciser l'objet de la visite et la qualité de ses interlocuteurs. C'est indispensable pour déterminer quels sont leurs droits.

## Les enquêteurs sont-ils tenus d'attendre l'arrivée du représentant de l'entreprise ?

Cela dépend du cadre juridique mais un enquêteur outrepassant ses droits exposerait sa visite et les constats ou saisies consécutifs à une nullité de procédure qui interdirait au juge, ultérieurement saisi, de tirer argument des actes illégalement réalisés. C'est pourquoi, en réalité, dans la plupart des cas, les enquêteurs respectent spontanément le cadre juridique qui s'impose à eux.

## Peut-on faire appel à un avocat à ce stade de la procédure ?



Ici encore tout dépend du cadre juridique ; mais il est évidemment toujours recommandé de faire venir sur place l'avocat pour qu'il assiste aux opérations ; même dans le cadre des procédures où sa présence n'est pas obligatoire. Et si les enquêteurs s'y opposent, il est recommandé de faire acter ce refus au procès-verbal.

**Quel comportement faut-il adopter pendant la visite, doit-on collaborer avec les enquêteurs ou essayer de s'opposer à celle-ci ?**

Il est impératif de veiller à ce que les enquêteurs soient toujours accompagnés d'un membre de l'entreprise qui prenne note des investigations réalisées pour en conserver une trace. En effet, à l'issue de leurs investigations, les enquêteurs dresseront un procès-verbal relatant les conditions de leur intervention qu'ils soumettront à la signature de celui qui les a accueillis en qualité de représentant de l'entreprise. Il est donc utile de conserver une trace des investigations pour comparer ses notes avec le compte-rendu de l'opération effectué par l'autorité. Ensuite, d'une manière générale, la courtoisie s'impose dans les échanges avec les autorités. Pas plus.

**Quels sont les principaux points de vigilance pour les entreprises perquisitionnées ?**

D'abord, lorsque cette formalité existe, la relecture et la signature du procès-verbal, qui relatera le déroulement de la visite et précisera les documents saisis. C'est en effet à travers les mentions du procès-verbal que s'appréciera la régularité de la visite. Il faut donc formaliser, sous forme de réserve, toutes les éventuelles difficultés rencontrées. En l'absence de réserve, les

mentions portées au procès-verbal font foi et s'imposeront au Juge.

Ensuite, il faut essayer de conserver une copie des documents saisis puisque ceux-ci deviendront inaccessibles du fait de leur saisie.

Enfin, il faut être attentif à contester toute consultation et toute saisie de documents couverts par la confidentialité des correspondances entre la société et ses avocats mais aussi, les documents internes reprenant le contenu des consultations des avocats. Si de tels documents sont consultés ou saisis, mention de l'opposition doit être formalisée dans le procès-verbal de visite pour qu'une procédure de contestation spécifique à cette saisie soit enclenchée.

**Et après la perquisition que faire une fois les enquêteurs partis ?**

Dès leur départ et si cela n'a pas été fait pendant la perquisition, il faut s'entretenir avec un cabinet d'avocats car des recours sont parfois possibles dans des délais qui peuvent être brefs.

En revanche, il faut évidemment s'abstenir de prendre contact téléphoniquement avec d'autres personnes éventuellement concernées par l'enquête.

**Pour conclure, quel dernier conseil partageriez-vous avec nos lecteurs ?**

Il est impératif de s'organiser, pour le jour où la visite interviendra. Il n'y a pas que les entreprises « coupables » qui font l'objet de perquisitions ou de visites inopinées ; mais seules celles qui seront préparées, limiteront les conséquences désagréables de ces procédures.

**Qu'est-ce qui différencie le cabinet Fidal des principaux autres cabinets d'avocats d'affaires sur ce domaine ?**



Le cabinet Fidal, fort de ses 1.300 avocats et juristes, dispose d'une palette très large de compétences qui couvrent tous les cadres juridiques dans lesquels peuvent s'effectuer des visites inopinées et perquisitions : nous avons évidemment des avocats rompus aux procédures pénales mais aussi des spécialistes du droit social, du droit fiscal, du droit économique, etc, ce qui permet de couvrir tous les champs du droit et maîtriser chacune des différentes procédures de visites et perquisition. Par ailleurs, le cabinet Fidal est présent dans 87 villes de France ce qui lui confère une proximité qui autorise une grande réactivité dans l'assistance aux contrôles.

# FIDAL

## AVOCATS

### Contact :

- 38 allée Vauban  
59777 La Madeleine
- Xavier Delassault
- 03 20 42 41 55
- [www.fidal.com](http://www.fidal.com)
- [www.fidalformations.fr](http://www.fidalformations.fr)
- LinkedIn : Fidal Hauts de France

# Focus sur la loi EGALIM 3



**Estelle FLOYD et Sophie DUCROcq,**  
Avocats Associés

Issue d'un processus législatif engagé sur l'initiative du député M. Frédéric Descrozaille et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2023, la Loi EGALIM 3, qui s'inscrit dans la continuité des lois EGALIM 1 et 2, est la 3<sup>ème</sup> réforme en 5 ans de l'encadrement des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (un dispositif unique en son genre en Europe). Décryptage d'**Estelle Floyd** et **Sophie Ducrocq**, Avocats Associés au sein du Cabinet Floyd & Associés.

## Quels sont les objectifs de la loi n°2023-221 du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs dite loi EGALIM 3 ?

Comme son nom l'indique, les objectifs de cette loi sont de :

- Poursuivre les objectifs engagés par les lois EGALIM 1 et 2 avec un recentrage particulier sur les produits de grande consommation.
- Rééquilibrer les rapports de force dans le cadre des négociations commerciales entre fournisseurs et distributeurs prenant place chaque année entre le 1<sup>er</sup> décembre et le 1<sup>er</sup> mars eu égard notamment à l'existence d'une concurrence exacerbée, d'une pression généralisée à la baisse des prix et d'une pénurie de matières premières liée à la crise sanitaire et au conflit russo-ukrainien.

## Quelles sont les dispositions essentielles de la loi EGALIM 3 ?

Au titre des dispositions phares de cette loi figurent :

- **Le renforcement, par l'introduction d'un nouvel article (L.444-1 du Code de commerce), de l'applicabilité du dispositif encadrant les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs, lequel se traduit notamment par :**
  - La qualification d'ordre public de l'ensemble du dispositif sur les négociations commerciales (Chapitres I, II et III du livre IV du Code de

commerce). La qualification de loi de police n'a pas été retenue, libre aux juges de franchir le pas (ce qui est à prévoir).

- L'application de la loi française et la compétence exclusive de principe des tribunaux français à toute convention conclue entre un fournisseur et un distributeur portant sur des produits ou des services commercialisés sur le territoire français (volonté de contrer les stratégies de manipulation des critères de compétence juridictionnelle aux fins de rechercher la compétence d'un tribunal étranger et, dans son sillage, l'application d'une loi étrangère moins contraignante pour des produits pourtant vendus sur le territoire français).

## - La consolidation du dispositif de formalisation des négociations annuelles avec notamment :

- La mise en place d'un mécanisme expérimental pendant 3 ans régissant le sort du contrat à défaut d'accord au 1<sup>er</sup> mars dans le cadre de la négociation annuelle, le fournisseur pouvant alors soit mettre fin aux relations commerciales avec le distributeur sans risquer de se voir opposer le dispositif de rupture brutale de l'article L.442-1, II du Code de commerce, soit appliquer un préavis écrit de rupture tenant compte de la durée de la relation commerciale ainsi que des conditions économiques du marché sur lequel opèrent les parties.

- L'alourdissement des sanctions édictées pour lutter contre les moyens de pression utilisés par les distributeurs

(article L.441-6 du Code de commerce : jusqu'à 200.000 € pour une personne physique et 1 M€ pour une personne morale).

## - Le contrôle accentué de l'abus dans le cadre des négociations annuelles avec notamment :

- La consécration de la bonne foi dans le cadre des négociations annuelles (article L.441-4 alinéa IV du Code de commerce) et l'introduction d'une nouvelle pratique restrictive de concurrence en lien avec la bonne foi (article L.442-1 du Code de commerce) ;

- Le plafonnement des pénalités logistiques pour limiter les dérives (article L.441-17 du Code de commerce) et l'instauration d'une convention logistique écrite spécifique.

## - La consolidation du régime applicable aux grossistes (instauration d'une convention écrite et de CGV applicables dans les relations grossistes-fournisseurs et grossistes-acheteurs et exclusion des grossistes du système afférent aux pénalités logistiques).

## - L'extension de l'interdiction des pratiques discriminatoires injustifiées à l'ensemble des produits de grande consommation.

## Dans quelle mesure, la loi EGALIM 3 prolonge-t-elle les mesures des lois EGALIM 1 et 2 ?

Au-delà de la poursuite de plusieurs objectifs déjà présents dans les lois EGALIM 1 et 2, la loi EGALIM 3 – qui opère un

recentrage sur les produits de grande consommation – vient notamment :

- Prolonger deux mesures expérimentales favorables aux agriculteurs et ayant pour finalité la « revalorisation du prix d'achat à l'amont » instaurées par la loi EGALIM 1 et prolongées par la loi EGALIM 2 aux fins de « lutter contre la déflation des prix de produits dont certains sont vendus à perte comme produits d'appel en grande surface » en :
  - Encadrant les avantages promotionnels jusqu'au 15 avril 2026 sur les produits alimentaires dans les grandes surfaces à 34 % de leur valeur et 25 % en volume et en étendant ce régime à tous les produits de grande consommation à compter du 1<sup>er</sup> mars 2024.
  - Relevant le seuil de revente à perte jusqu'au 15 avril 2025 qui oblige les distributeurs à vendre les produits alimentaires (hors fruits et légumes frais sauf arrêté du Ministre sur demande de l'interprofession) au minimum au prix où ils les ont achetés majorés de 10 % (SRP +10).
- Étendre le principe de non-négociabilité de la matière première agricole issu de la loi EGALIM 2 aux produits vendus sous marque de distributeur.
- Étendre la règle du « ligne à ligne » instaurée par la loi EGALIM 2 à l'ensemble des produits de grande consommation visés à l'article L.441-4 du Code de commerce (formalisation des obligations réciproques et indication de leur prix unitaire).

**Sur ce sujet, quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ? A quoi doivent-ils être particulièrement vigilants ?**

D'une façon générale, l'encadrement des

négociations commerciales tel qu'il existe en France divise les acteurs de la distribution au motif principal qu'il ne permet pas toujours une adaptation en temps réel des prix compte tenu du caractère annuel des négociations. L'encadrement des promotions n'a fait que renforcer cette division et l'on ignore à date l'accueil qui sera réservé à la demande de moratoire sollicitée par certains acteurs de la distribution s'agissant de la date d'entrée en vigueur de la loi EGALIM 3 (report d'un an).

Plus encore, la superposition des textes génère une réglementation complexe à l'origine de fréquents allers-retours pour réajuster l'équilibre du rapport des forces en présence, complexité qui sera prochainement amenée à s'amplifier avec l'intégration en cours dans les contrats de distribution de clauses afférentes au devoir de vigilance lesquelles vont (i) conduire à faire coexister différents systèmes juridiques et (ii) donner lieu à de nouveaux rapports de force et points de friction dans les discussions qui en résulteront entre les différents acteurs de la chaîne de distribution.

Partant, les juges auront un rôle crucial à jouer dans la consolidation de ce nouveau dispositif et en particulier :

- Dans la détermination de la loi applicable et des juridictions compétentes.
- Dans la qualification des pénalités logistiques et partant, leur modération éventuelle, question d'importance pour la partie victime d'une inexécution contractuelle y afférente et cherchant à obtenir réparation intégrale de son préjudice.
- Dans le cadre des contentieux afférents à la rupture brutale de relations commerciales établies et de la question

souvent épineuse de l'évaluation du préjudice y afférent avec, notamment, la possibilité désormais ouverte de tenir compte, pour la détermination du prix applicable durant la durée du préavis, « des conditions économiques du marché sur lequel opèrent les parties ».

L'augmentation du nombre de contentieux (déjà importants) afférents à la transparence et au contrôle des pratiques déloyales est donc à prévoir.



**Floyd & Associés**  
Estelle Floyd • Sophie Ducrocq

### Contact :

- 17 rue Cadet  
75009 Paris
- +33 (0)1 88 33 99 12
- efloyd@floyd-associes.com
- sducrocq@floyd-associes.com
- floyd-associes.com

# Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes : les « artisans » de l'arbitrage



**Yas BANIFATEMI,**  
associée fondatrice

L'arbitrage demeure le moyen de prédilection pour la résolution des litiges internationaux. Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes est un cabinet d'avocats international reconnu pour ses compétences en arbitrage international. **Yas Banifatemi**, Associée fondatrice du cabinet, nous éclaire sur le cabinet et son savoir-faire.

## Quelques mots sur Gaillard Banifatemi Shelbaya Disputes

Notre cabinet a été établi en février 2021, avec le regretté Professeur Emmanuel Gaillard, l'une des plus grandes autorités au monde en matière d'arbitrage international. Nous sommes particulièrement fiers de porter son héritage intellectuel et moral. Je souhaite aussi rendre hommage à tous mes autres associés, qui m'ont accompagné depuis le tout début de cette nouvelle aventure : Mohamed Shelbaya, Benjamin Siino, Coralie Darrigade, Maude Lebois et Thomas Parigot à Paris (couvrant toute l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie), Daniel Reich à New York (couvrant le continent nord-américain), et Ximena Herrera-Bernal à Londres (couvrant l'Amérique latine).

Nous sommes un cabinet international avec une pratique fortement reconnue et ancrée dans l'ensemble des régions du globe. Outre Paris, Londres et New York, nous aurons le grand plaisir d'inaugurer, plus tard cette année, des bureaux au Moyen-Orient et continuer par la suite avec une ouverture en Asie.

Notre pratique couvre exclusivement l'arbitrage international, dans son intégralité. Cela veut dire que nous assistons nos clients dans le pré-contentieux (y compris les négociations amiables), la conduite du contentieux lui-

même bien sûr, et le post-contentieux.

Nous avons une équipe pluridisciplinaire d'avocats venant de tous horizons, avec plus de 27 nationalités au sein de l'équipe. Nous accompagnons des entreprises privées et publiques ainsi que des États. Notre vaste expertise inclut l'énergie, la construction et les grands projets, le droit des investissements, les grands contentieux liés aux fusions-acquisitions, les domaines de la santé et pharmaceutique, le droit du sport, etc. Nous avons par ailleurs une expertise reconnue dans la lutte contre la corruption. Enfin, nous accompagnons depuis toujours nos clients sur des questions de droit international public.

## Quels sont les principaux enjeux pour lesquels vous êtes sollicités ?

Nous sommes mobilisés sur tous les fronts. En matière de conseil, il nous arrive fréquemment de conseiller nos clients sur des questions contractuelles (y compris la rédaction des clauses d'arbitrage). Notre rôle de conseil ne s'arrête pas là bien sûr, et nous sommes très présents aux côtés de nos clients dans leurs pré-contentieux. Par ailleurs, mon associé Mohamed Shelbaya, qui a une très grande expérience et une expertise incomparable dans tous types de négociations, conseille fréquemment les entreprises nationales et les États dans la négociation de

transactions et de concessions dans les secteurs de l'énergie et minier dans une optique de minimisation de risques.

En matière de contentieux pur, nous ne faisons aucune distinction entre dossiers « petits » ou « gros » : tous nos clients sont importants et tous types de litiges et enjeux nous intéressent. Cela étant dit, nous sommes particulièrement connus comme une équipe phare dans les contentieux « *bet-the-company* », c'est-à-dire les dossiers complexes aux enjeux critiques pour nos clients. Nos clients voient clairement notre valeur ajoutée sur ces dossiers et nous avons même été qualifiés récemment, par une cliente, de « faiseurs de miracles ».

Nos grandes victoires incluent bien sûr l'expropriation de Yukos par la Russie, affaire dans laquelle nous avons représenté les actionnaires majoritaires de Yukos contre la Russie et avons obtenu en 2014 une sentence de 50 milliards de dollars en faveur de nos clients. Plus récemment et dans les affaires dont la presse a parlé, je peux mentionner les belles victoires obtenues pour la société nationale pétrolière d'Angola, Sonangol, dans une affaire impliquant des questions de corruption à grande échelle par Isabel dos Santos et ses associés ; pour le fonds souverain Mubadala contre le club de football Real Madrid au sujet d'un contrat

de sponsorship relatif au stade Santiago Bernabéu ; pour la société Sanofi contre Boehringer Ingelheim au sujet de questions de responsabilité dans la fabrication et la distribution du médicament Zantac ; ou encore pour l’Egypte dans le rejet de demandes d’un montant de 30 milliards de dollars dans un des plus importants arbitrages en matière d’investissement en cours.

Enfin, nous sommes particulièrement sollicités en matière d’exécution forcée des sentences arbitrales et d’*asset tracing*. Notre équipe est mondialement reconnue et demeure un acteur de premier choix pour les parties sur ces questions, sous la houlette de mon associé Benjamin Siino.

**Dans ce cadre, comment définiriez-vous votre accompagnement ?**

Notre devise est « l’art de l’arbitrage », que nous avons tous appris avec le Professeur Gaillard. Mais nous sommes aussi des artisans qui aimons et excellons dans le sur-mesure, les petites coutures fines, les matières, les nuances... Être créatifs et pionniers fait partie de notre ADN, là encore dans la lignée du Professeur Gaillard. Notre relation avec nos clients se définit comme un réel partenariat, une collaboration proche, avec une forte écoute qui nous permet de développer les stratégies et solutions qui sont adaptées à leurs dossiers, et non une stratégie standard fondée sur des habitudes perpétuées d’un dossier à l’autre.

Ce n’est pas un hasard que nous soyons très rapidement apparus dans les meilleurs classements, grâce à la reconnaissance de nos clients et de nos concurrents. Nous avons ainsi figuré dans le classement *Chambers* dès l’année de notre création et avons, l’année d’après, fait un bond de la 5<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup> place. De la même façon, le *GAR 100* nous a classé 14<sup>e</sup> l’année de notre



création et nous a décerné le prix du cabinet le plus impressionnant, avant de nous hisser cette année en 8<sup>e</sup> place.

**Quels sont les principaux atouts de votre cabinet ?**

Notre équipe multiculturelle de 50 avocats et 27 nationalités est un réel atout. Nous sommes en capacité de conduire des arbitrages complexes en 26 langues pour des dossiers délicats à fort enjeu économique. Notre créativité, que j’ai évoquée tout à l’heure, s’explique aussi par le fait que nous sommes de vrais praticiens qui aimons et maîtrisons le cœur de notre métier (y compris tout ce qui concerne ce qu’on appelle l’*advocacy*), mais nous sommes tout aussi à l’aise avec les questions théoriques, très importantes dans l’arbitrage international. De nombreux membres de notre équipe font du reste de l’enseignement et sont engagés dans

la formation des nouvelles générations – ce qui nous a valu, il y a quelques années, le titre de « *university of arbitration* ».

**gaillard  
banifatemi  
shelbaya | DISPUTES**

**Contact :**

- 46 Rue Copernic  
75116 Paris
- 01 79 35 90 00
- [ybanifatemi@gbsdspites.com](mailto:ybanifatemi@gbsdspites.com)
- [www.gbsdspites.com](http://www.gbsdspites.com)

# Un accompagnement pragmatique et personnalisé



**Benjamin GRAS,**  
fondateur

Plus qu'un simple prestataire externe, Inside est un véritable conseil de proximité qui accompagne ses clients, de la start up au grand groupe coté en bourse, depuis 2018. Son fondateur, **Benjamin Gras**, dresse le bilan de ces 5 années après nous avoir rappelé le positionnement de leur cabinet d'avocats, leurs domaines d'intervention et les sujets qui les mobilisent.

## Que pouvez-vous nous dire sur votre positionnement et vos domaines d'intervention ?

Beaucoup de chemin parcouru en 5 ans d'activité ! Si Inside était orienté au départ vers le droit du numérique et la privacy, le cabinet a très vite évolué vers le droit des affaires au sens large, notamment en créant de nouveaux pôles (corporate, compliance) et en développant de nouvelles expertises (legal design, legal ops, ...)

Nous accompagnons majoritairement des directions juridiques de grands groupes, généralement pour des missions de quelques jours à plusieurs mois, en intervenant « de l'intérieur », comme un juriste d'entreprise de l'équipe, mais avec notre propre expertise et notre œil neuf, tout en respectant la stratégie et l'organisation mises en place par nos clients. Cela crée une proximité et nous procure une visibilité, auprès des collaborateurs internes, qui sont très appréciées. Notre vocation est d'accompagner le développement des entreprises au plus près comme un business partner.

Ces 3 dernières années, Inside a connu un très fort développement qui s'est traduit par un recrutement accru. Notre spécificité par rapport à un cabinet traditionnel consiste en notre capacité à comprendre les besoins spécifiques et le mode de

fonctionnement de nos clients. Cette capacité, développée au fil de nos expériences passées lorsque nous étions nous-mêmes juristes en entreprise, nous assure une « acculturation » très rapide à l'environnement du client, tant d'un point de vue purement juridique qu'opérationnel.

## Quels sont les sujets principaux qui vous mobilisent en ce moment ?

Nous sommes fortement sollicités pour notre expertise dans de nombreux domaines du droit des affaires, et plus particulièrement pour des sujets relatifs à la privacy, au droit des sociétés, à l'IT, etc. Nous sommes également questionnés sur des sujets plus structurants ou organisationnels, qui relèvent généralement du périmètre des « legal ops ». Notre positionnement et nos expériences respectives nous permettent d'avoir suffisamment de hauteur afin

d'assister au mieux nos clients dans la conception et le déploiement de leurs projets.

## Vous accompagnez vos clients comme votre nom l'indique de l'intérieur. Comment cela se concrétise ?

Nous nous efforçons de faire ce que nous faisons lorsque nous étions juristes en entreprise, à savoir répondre de la manière la plus compréhensible et pratique aux questions qui nous étaient posées, et en accompagnant nos clients internes sur la résolution des projets. En tant que cabinet d'avocats, nous continuons à exercer selon le même modèle, en incitant les collaborateurs à être en proximité immédiate de leurs interlocuteurs, à être présents au cœur des échanges et problématiques du quotidien. Grâce à notre expertise « 360° », nous sommes à même de créer des ponts entre les

« Si Inside était orienté au départ vers le droit du numérique et la privacy, le cabinet a très vite évolué vers le droit des affaires au sens large, notamment en créant de nouveaux pôles (corporate, compliance) et en développant de nouvelles expertises (legal design, legal ops, ...) »

spécialités juridiques et ainsi de gérer un chantier transverse dans son intégralité, comme pour le déploiement d'un plan de mise en conformité RGPD, tout en prenant le recul nécessaire pour l'établissement de la gouvernance par exemple.

Nos différents modes d'intervention, surtout l'externalisation, permettent à nos clients de s'adjoindre l'expertise d'un cabinet tout en garantissant une certaine flexibilité, quant à la durée, les sujets à traiter, le montant des honoraires..., dans un périmètre de confiance absolue puisque nous sommes soumis à nos règles déontologiques, dont le secret professionnel.

#### **Qu'est ce qui caractérise vos forces et votre ADN ?**

La plus-value d'Inside réside notamment dans le fait qu'indépendamment de notre statut, nous disposons d'une solide expérience et d'une très bonne connaissance du monde de l'entreprise. Nos collaborateurs sont accoutumés à gérer tant les problématiques juridiques du quotidien qu'à piloter des projets de transformation, plus structurants. Ils comprennent les enjeux opérationnels et sont ainsi capables d'apporter des solutions pragmatiques et concrètes.

En complément de la proximité, nos clients apprécient notre disponibilité et notre réactivité.

#### **Vous avez créé Inside il y a déjà cinq ans. Quel bilan dressez-vous ?**

Le bilan est très positif et encourageant.



Inside est avant tout une aventure humaine. Le cabinet est composé de femmes et d'hommes qui travaillent au quotidien pour répondre aux différents sujets des clients. L'équipe évolue dans un environnement propice à l'évolution professionnelle et au bien-être personnel.

Au début, j'étais seul. Aujourd'hui, nous sommes 25 et serons 30 à la fin de l'année ! Notre accompagnement en « externalisation » a pris une part de plus en plus importante dans notre activité. Nous ne l'avions pas forcément anticipé mais nous nous sommes adaptés à cette demande. Cela nous a permis de développer une relation privilégiée avec nos clients.



#### **Contact :**

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

# Un partenaire au cœur du business client



**Michel Zavalichine, Marielle Terrier**  
et **Marie Pfyffer d'Altishofen**, associés

Fondé en 2019, MATEIA est un cabinet d'avocats d'affaires à taille humaine composé d'une dizaine de personnes intervenant en droit commercial, nouvelles technologies, immobilier et corporate. Les trois associés reviennent pour nous sur les raisons de la création du cabinet MATEIA et nous expliquent leur approche axée sur le client.

**Vous avez réuni vos expertises complémentaires au sein du cabinet MATEIA. Pourquoi ? Dites-nous en plus.**

**Michel Zavalichine :** Nous avons une approche commune dans la relation client et le traitement de nos dossiers qui est liée à nos expériences dans des structures reconnues. Nous avons déjà collaboré ensemble avant la création de MATEIA, ce qui nous a permis de bien nous connaître et de constater que nous avons la même méthode de travail alliant rigueur, réactivité et développement d'une relation de proximité avec nos clients. La relation humaine et la compréhension de l'activité de nos clients sont au cœur de nos préoccupations. Nos compétences complémentaires nous permettent en outre d'intervenir ensemble et de manière agile sur un même dossier. Cela favorise aussi une vision globale de l'activité de nos clients et des différents enjeux.

**Marielle Terrier :** Riches de nos parcours respectifs, et notamment de mon expérience de directrice juridique avant de créer MATEIA, nous avons su développer une pratique axée sur l'activité et les besoins de nos clients, en particulier des directions juridiques et des opérationnels. En tant que partenaire et fonction support, nous accompagnons leurs équipes en recherchant et apportant des solutions juridiques, pragmatiques et

opérationnelles pour répondre à leurs contraintes business.

**Marie Pfyffer d'Altishofen :** Nous sommes capables de répondre aux sollicitations de nos clients même lorsque nous collaborons avec d'autres experts car nous travaillons de manière transverse et non en silo. Nous avons également développé un réseau de confrères extérieurs à MATEIA intervenant dans d'autres spécialités, ainsi qu'un réseau d'experts du droit (notaires, huissiers) et du chiffre (experts-comptables) qui nous permettent d'accompagner nos clients au-delà de nos seuls domaines de compétences.

**Quelques mots sur vos domaines d'intervention respectifs et vos clients.**

**M.T :** Nous intervenons tous les trois en conseil et en contentieux. J'accompagne plus particulièrement nos clients en droit commercial, nouvelles technologies et propriété intellectuelle dont la recherche et développement. Du fait de mon expérience professionnelle antérieure au sein d'une société spécialisée dans les achats, j'interviens beaucoup dans ce cadre, notamment pour les achats innovants et informatiques. J'ai aussi de multiples clients « fournisseurs », ce qui me permet d'avoir une vision croisée des besoins et de proposer plus facilement des compromis

acceptables pour tous. Nos clients évoluent dans différents domaines, notamment les dispositifs médicaux, l'informatique au sens large (solution Saas, prestations, etc.) mais aussi le traitement des eaux et déchets ou l'entertainment.

**M.P.A :** En matière de droit immobilier et urbanisme, j'accompagne une clientèle variée composée de promoteurs immobiliers, d'organismes HLM, de SCPI, de foncières, mais également des enseignes commerciales nationales et internationales dans le domaine du prêt-à-porter ou de la restauration, des franchisés, des indépendants, des ETI et des PME/TPE. Ma double formation en droit public et privé me permet, au-delà de la négociation des contrats tels que les baux commerciaux, les baux à construction, les cessions d'actifs, et de la défense de mes clients dans ces domaines, d'intervenir et de structurer des montages ou des partenariats alliant les problématiques administratives, réglementaires et de droit privé.

**M.Z :** J'interviens pour ma part en droit des sociétés et fusions-acquisitions. J'accompagne une clientèle d'entrepreneurs, de dirigeants et d'actionnaires, pour toutes leurs opérations de création de sociétés, croissance externe, cession et levée de fonds. J'assiste également nos clients au quotidien dans le cadre de



l'ensemble de leurs problématiques de droit des sociétés (notamment en matière de gouvernance, relations entre actionnaires, préparation et tenue d'assemblées générales...). Je conseille aussi bien des jeunes sociétés qui souhaitent se développer rapidement que des sociétés plus importantes qui cherchent à consolider leur position et continuer à se développer.

### Comment caractérisez-vous votre accompagnement ?

**M.T :** Nous avons en commun une vision de la gestion client centrée sur un accompagnement de projet long terme. Nous construisons des stratégies clients et sommes présents de la rédaction au suivi du projet et de son bon déroulement, en passant par la négociation du contrat. En tant que partenaires de nos clients et notamment du service juridique, nous mettons à leur disposition plusieurs modalités d'intervention dont des forfaits d'accompagnement annuel à utiliser selon les besoins. Dans tous les cas, ils savent qu'ils peuvent nous solliciter à tout moment quelle que soit la complexité de leurs besoins.

**M.P.A :** Nous avons de nombreux clients que nous accompagnons depuis plusieurs années, bien avant la création de MATEIA, ce qui est un gage de la qualité de notre travail et de la confiance qui nous est accordée ! Nous portons une attention particulière à la relation humaine et à la compréhension du business de nos clients pour fournir des solutions opérationnelles et applicables dans le temps, surtout dans le cadre de leur croissance interne et externe. Quand nous collaborons directement avec les juristes d'entreprises, nous nous attachons à bien saisir leurs impératifs en interne. Cela contribue aussi à créer un environnement propice à un partenariat ancré dans la durée.

### Quels sont vos forces et vos atouts ?

**M.P.A :** Nous proposons à nos clients des solutions sur mesure conçues selon leurs contraintes et leurs besoins. Ils apprécient tout particulièrement notre qualité d'écoute, d'empathie, notre engagement et notre capacité d'adaptabilité à leurs situations (grands ou petits projets) et aux différents interlocuteurs avec qui nous



sommes amenés à traiter. Par exemple, dans mon domaine d'intervention, j'accompagne une enseigne d'habillement internationale dans la mise en place de baux commerciaux à Paris et en province. Les négociations se déroulent différemment selon que le bailleur est un particulier ou une grande foncière (nationale ou internationale). Dans ce cas, il faut être en mesure de s'adapter à la psychologie très différente de ces deux types d'interlocuteurs pour que le deal soit conclu. À cela s'ajoute que nos clients peuvent toujours compter sur notre soutien. Nous les accompagnons quel que soit l'enjeu du dossier !

**M.Z :** La compréhension du business de nos clients est un réel atout. Nous allons jusqu'à nous immerger dans leur activité pour mieux appréhender leurs impératifs, avoir une vision globale de leurs problématiques et les alerter sur certains risques juridiques non identifiés.

**M.T :** En effet, lorsqu'un client nous sollicite, nous cherchons avant tout à connaître ses projets pour l'emmener vers son objectif. Nous adaptons ainsi notre intervention et nos conseils juridiques en proposant des solutions sécurisées.



### Contact :

- 18 rue de Mogador  
75009 Paris
- [contact@mateia.com](mailto:contact@mateia.com)
- <https://www.mateia.com/>

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## **Contact :**

- 37 rue de Surène 75008 PARIS
- 01.88.24.53.41 / 06.26.91.51.55
- Mail : [kleclerc@valk-law.com](mailto:kleclerc@valk-law.com)
- Url : [www.valk-law.com](http://www.valk-law.com)

# Focus sur la démission présumée



**Delphine Dumoulin** et **Laure Alvinerie**,  
avocates associées



Désormais, l'abandon de poste peut être assimilé à une démission moyennant quelques précautions et formalités. **Delphine Dumoulin** et **Laure Alvinerie**, avocates associées du cabinet d'avocats GDA, reviennent sur la présomption de démission et relèvent les points de vigilance associés. Explications.

## Qu'est-ce que la présomption de démission ?

Elle est prévue par la loi du 21 décembre 2022, son décret d'application du 17 avril 2023 et le nouvel article L1237- 1 - 1 du Code du travail. Ce dernier dispose que : « *Le salarié qui a abandonné volontairement son poste et ne reprend pas le travail après avoir été mis en demeure de justifier son absence et de reprendre son poste, par lettre recommandée ou par lettre remise en main propre contre décharge, dans le délai fixé par l'employeur, est présumé avoir démissionné à l'expiration de ce délai.* » Le législateur a imaginé la démission présumée pour mettre fin à la pratique des salariés qui abandonnent leur poste sans préavis ni justification obligeant ainsi l'employeur à initier une procédure de licenciement disciplinaire. En effet, elle prive le salarié de ses droits aux allocations chômage garanties par la procédure de licenciement pour faute.

## Dans quelles conditions l'employeur peut avoir recours à la présomption de démission ?

Il doit au préalable constater l'absence du salarié. Cela ne vaut que si le salarié ne se présente pas à son poste, ne donne aucune nouvelle, ne justifie pas de son absence et n'a fourni à l'employeur aucune information préalable liée à cette absence. Ensuite, l'employeur doit mettre en

demeure le salarié (pour justifier son absence) et lui intimer de reprendre son poste sous un délai minimum de 15 jours. Le salarié qui ne réagit pas dans ce délai est alors présumé démissionnaire.

## Qu'est-ce que cela implique sur le plan juridique ?

D'un point de vue juridique, le mode de rupture est différent. Auparavant, en cas d'abandon de poste, l'employeur initiait la rupture du contrat de travail sur la base du licenciement pour faute. Aujourd'hui, à travers l'article L1237- 1 - 1 du Code du travail, le contrat de travail peut être rompu pour un motif de démission si les conditions sont réunies. Toutefois, l'employeur doit recourir avec précaution à ce moyen de rupture du contrat de travail qui est une présomption simple de démission du salarié.

## Sur ce sujet quels sont les points de vigilance ?

Ce sont les exceptions ! La présomption de démission ne peut être mise en œuvre lorsque l'abandon de poste est justifié par l'un des motifs légitimes suivants : la raison médicale, l'exercice du droit de grève ou de retrait, le refus éventuel du salarié d'exercer une tâche confiée par l'employeur et considérée comme contraire aux lois, et le refus d'une modification unilatérale d'un élément essentiel du contrat.

L'entreprise doit aussi être attentive au renversement de la présomption de démission lorsque le salarié prouve que son abandon de poste est dû au comportement fautif de l'employeur. Dans ce cas, le salarié qui saisit le conseil des prud'hommes peut faire valoir les raisons de son absence avec toutes les conséquences juridiques qu'implique un licenciement pour l'employeur. Il pèse ainsi sur ce dernier un risque judiciaire et financier.

Au regard de la jurisprudence constante de la Cour de cassation sur la démission, il faut tempérer ce nouvel article. En effet, selon la Cour, la démission ne se présume pas et doit résulter d'une décision clairement exprimée, par le salarié, de mettre fin à son contrat de travail. Elle considère également qu'un employeur qui estime que le contrat est rompu par le fait du salarié, doit toutefois initier la procédure de licenciement. Il n'est pas certain que la Cour de cassation opère un revirement jurisprudentiel.

## Contact :

- 12 Place Victor Hugo  
38 000 Grenoble
- 04.76.27.93.20
- [contact@avocats-gda.fr](mailto:contact@avocats-gda.fr)

## Secteurs d'Activité

- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Entreprises innovantes, Mutation des métiers, IA
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Information, Communication et Numérique
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

## Domaines d'Expertise

- Contentieux et arbitrage
- Contrats, Affaires complexes
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Droit du Numérique & Immatériel
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Financement Structurés, Banque
- Fiscalité
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Média, Entertainment & Communication
- Pénal de l'Entreprise, Ethique, Conformité, Intelligence Economique
- Propriété intellectuelle
- Sociétés, Finance, Cessions-Acquisition
- Santé & Sciences de la vie
- Social & Ressources Humaines

## Droit des Affaires en France et à l'International

