N°20 Juin 2014

JURISTE D'ENTREPRISE Magazine

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

LE JURISTE D'ENTREPRISE : UN ACTEUR CLÉ DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

PALMARES des avocats
Le Monde du Droit
PARIS
2014

Grand succès de la 2e édition du PALMARÈS DES AVOCATS

DOSSIER RÉGION

AFJE PACA : Une délégation au cœur d'une région économique

ENTRETIEN

Stéphanie Fougou, directrice juridique de Vallourec

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

Room in the United Nations Headquarter in Geneva May 15, 2010 in Geneva, Switzerland. Its ceiling decorations call for peacefulness.

Pour décider, il est important d'y voir clair.

Chez Accuracy, nous savons que pour prendre les bonnes décisions, il faut y voir clair. C'est pourquoi, nous mettons à votre disposition notre expertise, notre rigueur et notre honnêteté intellectuelle pour vous donner une lecture pertinente et éclairante des enjeux financiers de la situation. Ainsi vous êtes en mesure de prendre la bonne décision.

www.accuracy.com

10 TEN YEARS

Accuracy

Figures for decision

Le juriste d'entreprise s'attache à la formation, initiale bien entendu pour trouver les compétences adaptées chez les jeunes qu'il recrute, mais aussi la formation continue pour lui et ses équipes, tant le droit évolue de façon multidimensionnelle, internationale, régionale, et nationale, ce qui nécessite des compétences plus étoffées que celles relevant de la stricte science juridique.

Dans un environnement international, le juriste d'entreprise s'intéresse aux pratiques étrangères et est sensible à la nécessité pour lui et ses équipes d'être à armes égales avec leurs homologues étrangers qui bénéficient de la confidentialité, et ce dans le cadre d'une déontologie adaptée. Il se préoccupe dans ce cadre international de la mobilité professionnelle des juristes et de leur faculté d'évoluer à l'étranger sans être pénalisés par une absence de statut français du juriste d'entreprise. Il lui est nécessaire d'échanger sur son métier, son organisation, son développement avec d'autres juristes d'entreprise mais aussi avec d'autres professionnels du droit et de l'entreprise. Il veut être en contact avec ceux qui réfléchissent et préparent nos textes, nos pratiques et nos formations de demain. Il veut faire connaître et reconnaître son métier et le rendre de plus en plus utile et efficace dans l'entreprise. Il est prêt pour cela à l'ouvrir aux bonnes pratiques venant d'autres métiers et d'autres pays afin de faire évoluer sa propre pratique et de la renforcer.

C'est pour toutes ces raisons que notre Association s'investit dans les débats sur la formation des juristes notamment au sein du Conseil national du droit et auprès de l'université et des écoles de commerce. Le CAMPUS AFJE et les développements de cette initiative de l'AFJE pour une formation continue la plus adaptée à notre métier procèdent de la même motivation. Notre Association défend bien entendu la confidentialité, et n'hésite pas à engager une réflexion sur une déontologie plus forte et appropriée pour cela. Nos contacts nombreux avec les autres professionnels du droit en entreprise à l'étranger ont pour objectif de mieux connaître leur pratique et de mieux intégrer la nôtre dans ce concert juridique international. Enfin les manifestations organisées par l'AFJE sont autant d'opportunités d'échanges et de constitution de réseaux utiles au développement de nos activités.

Etre membre c'est donc ajouter la force du réseau et des actions de l'AFJE à celles que chacun d'entre nous développe autour de lui. C'est aussi permettre à l'Association d'avoir le soutien de la communauté des juristes et les moyens pour agir.

Hervé Delannoy
Président de l'AFJE

ALTANA
Société d'Avocats à la Cour de Paris

© Altana 2014 - Crédit photo : Getty Images / John Lamb

www.altanalaw.com - 45 rue de Tocqueville 75017 Paris - Tél. : +33 (0)1 79 97 93 00

CONTENTIEUX DES AFFAIRES /// ARBITRAGE & MÉDIATION /// DROIT PÉNAL DES AFFAIRES /// RESTRUCTURING /// DROIT DES SOCIÉTÉS, FUSIONS-ACQUISITIONS /// DROIT ÉCONOMIQUE ET DE LA CONCURRENCE /// DROIT SOCIAL /// DROIT PUBLIC ÉCONOMIQUE /// DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE /// DROIT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE PROTECTION DES DONNÉES /// IMMOBILIER ET CONSTRUCTION.

JURISTE D'ENTREPRISE *Magazine*

N° 20 – Juin 2014
6e Année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104
Éditeur :
Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901
9, rue du Faubourg-Poissonnière
75 009 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59
Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org
Directeur de la publication :
Hervé Delannoy
Rédactrice en chef :
Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction :
Coralie Tsatsanis
Journaliste :
Emmanuel Bonzé
Responsable technique :
Sophie Rigal
Ont collaboré à ce numéro :
Véronique Chapuis-Thuault, Philippe Gambini, Didier Langlois, Astrid Lalau-Keraly, Julie Delannoy.
Maquette :
Laetitia Langlois
Photographie :
Gettyimages
Édition et Régie Publicitaire :
FFE – 15 Rue des Sablons – 75116 Paris
Isabelle De La Redonda
Tél. : 01 53 36 20 42 – i.redonda@ffe.fr
Imprimeur :
Chirat-42
Un encart jeté « CAMPUS AFJE » est distribué avec ce numéro de Juristes d'entreprise Magazine.

03 ÉDITORIAL
Hervé Delannoy

07 ENTRETIEN
Stéphanie Fougou, directrice juridique de Vallourec

12 **DOSSIER : LE JURISTE D'ENTREPRISE : UN ACTEUR CLÉ DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME**

30 LA CULTURE JURIDIQUE D'ENTREPRISE
L'intégration du droit dans la culture managériale des très grands clubs de foot, l'exemple du LOSC

33 DROIT MANAGEMENT ET STRATÉGIE
Faire de la fonction juridique un centre de profits : obtenir le remboursement des impositions destinées à financer des aides d'État

38 DÉONTOLOGIE

39 BONNES PRATIQUES
Programmes de conformité et whistleblowing

42 POINT DE VUE
DEALS DE JUSTICE – Le marché de l'obéissance mondialisée

46 **DOSSIER RÉGION : AFJE PACA**

59 ECLA
Interview of Cecilia Sternius, President of the BJF, the Swedish Corporate Counsel Association

61 LA PAROLE EST DONNÉ À...
Samuel Dyens, Directeur Général Adjoint des Services du Département du Gard, et Président de l'ANJT

64 CULTURE

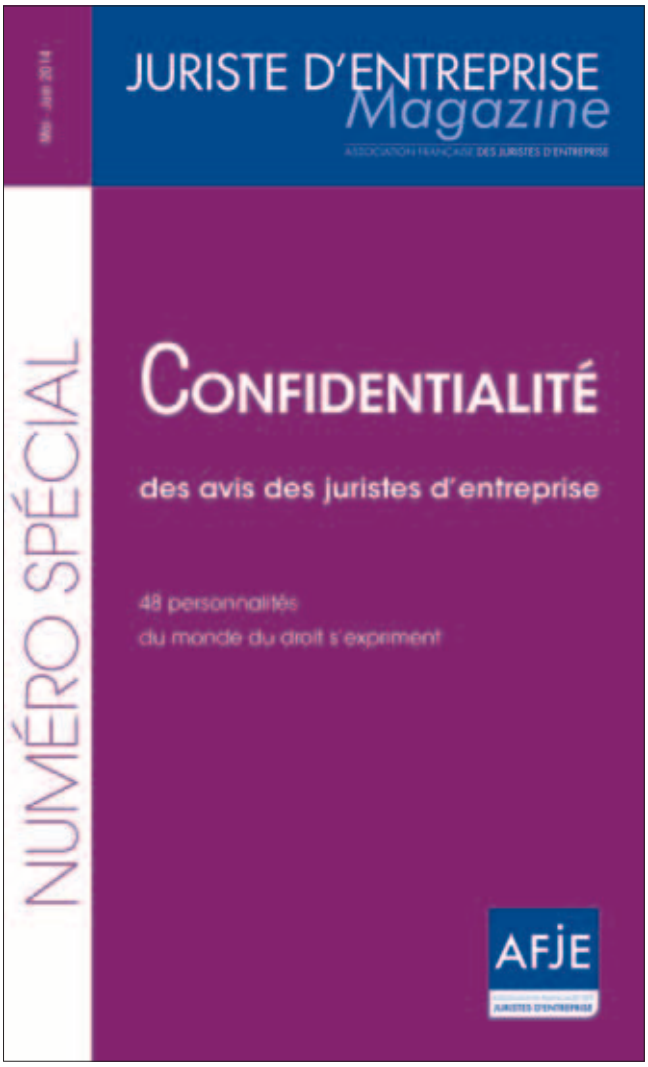
66 INITIATIVE AFJE

72 ACTUALITÉS DE L'AFJE

82 AGENDA

JURISTE D'ENTREPRISE *Magazine*

SPÉCIAL CONFIDENTIALITÉ



48 PERSONNALITÉS DU DROIT S'EXPRIMENT :

Hervé Delannoy, Jean-Charles Savouré, Jean-Yves Trochon, Jean-David Sichel, Philippe Marchandise, Jean-Marie Burguburu, Jean-Bertrand Drummen, William Feugère, Christian Charrière-Bournazel, Yves Repiquet, Gérard Worms, Michel Prada, Emmanuèle Perron, Odile de Brosses, Jean Tarrade, Yves Nicolas, Isabelle Falque-Pierrotin, Jean-Michel Darrois, Emilie Vasseur, Marc Bartel, Jean-François Guillemin, Thomas Baudesson, Jacques Barthélémy, Hubert de Vauplane, Denis Musson & Pierre Laporte, Marc de Lapérouse, Philippe Giraudel, Jacques Buhart, Philippe Coen, Fred Headon, Hugues Delescaille, Anthony Brooks, Thomas Marx, Elisabeth Roegele, Niels Hartwig, Juan Antonio Cremades, Han Kooy, Paloma Valor, Florence G'Sell, Didier Poracchia, Nicolas Bronzo, Jean-Michel Blanquer, Christophe Roquilly, Barbara S. Gillers, Doug Richmond, Bernard Carayon, Nicolas Molfessis.

Si vous souhaitez recevoir un exemplaire du Juriste d'Entreprise Magazine Spécial Confidentialité, n'hésitez pas à en faire la demande : **information@afje.org**

« Le Directeur juridique doit être courageux ! »

Stéphanie Fougou

Exercer la fonction de Directeur juridique et de juriste d'entreprise prend une dimension différente lorsqu'il s'agit d'un grand groupe industriel aux activités internationales. Les enjeux juridiques, les défis techniques, le caractère opérationnel du métier… Nous avons rencontré Stéphanie Fougou, nouvelle Directrice juridique et membre du Group Management Committee de la société Vallourec, qui répond à nos questions.

L'aspect très international de votre CV interpelle…

C'est en effet le fil conducteur de ma carrière, puisque je n'ai travaillé que dans des groupes extrêmement implantés à l'international. C'est plus vrai que jamais chez Vallourec, où cet aspect est intrinsèque à nos activités. Nous sommes multi-pays, avec une organisation opérationnelle principalement implantée à l'étranger, notamment par régions. La Direction juridique a notamment des antennes aux Etats-Unis, et au Brésil, et adresse aussi toutes les régions et notamment l'Asie et le Moyen-Orient depuis son siège français. L'international s'exprime au quotidien au travers de nos implantations, nos partenaires, nos négociations. C'est pourquoi mon parcours est important pour comprendre la place que j'occupe aujourd'hui.

« Une spécificité de notre métier dans l'industrie réside dans une forte activité de négociation de contrats internationaux et de joint venture dans de nombreux pays »

En tant que femme occupant un poste central dans le groupe, comment voyez-vous la place de la femme au sein de l'entreprise, et plus généralement à ce type de postes ?

Le secteur de l'industrie sidérurgique et métallurgique n'est pas un environnement historiquement très féminin. Les femmes, chez Vallourec, représentent 11 % de l'effectif permanent total. Peu présentes au sein de la catégorie des ouvriers, elles se concentrent essentiellement sur les postes administratifs et commerciaux ainsi que dans les métiers fonctionnels. La représentation des femmes chez Vallourec, même si elle progresse, reste donc encore modeste. Néanmoins, le Groupe a poursuivi son programme destiné à renforcer sa présence dans les métiers opérationnels et à encourager leur accession aux fonctions d'encadrement supérieur. Cela se vérifie plutôt bien : la Présidente de notre conseil de surveillance est une femme, et j'ai personnellement été nommée au comité de Direction générale dès mon arrivée en février. Bien entendu, cela dépend des pays, mais en France, on assiste à une évolution très féminisante de la Direction juridique, et l'accession croissante des femmes aux postes de management. La diversité est, selon moi, un facteur de progrès.

BIO EXPRESS

Diplômé d'un DEA de droit communautaire, d'un DESS audiovisuel, et de l'Ecole du Barreau de Paris, Stéphanie Fougou a entamé sa carrière chez TF1, puis en société de production audiovisuelle, principalement en charge de la partie business du droit, montage de co-production, recherche de financements et contrats. Début 2000, elle rejoint Wanadoo, où elle travaille notamment sur le droit de la concurrence et le droit des nouvelles technologies, puis France Télécom à compter de 2005, où elle sera en charge de la direction juridique France puis des nouvelles activités et partenariats stratégiques pour finir Directrice juridique adjointe en charge de l'activité internationale du groupe. En 2011, elle devient Secrétaire générale et Directrice juridique du groupe Club Méditerranée ainsi que Secrétaire du conseil d'administration. Depuis février 2014, elle a pris la tête de la Direction juridique du groupe Vallourec, et est également membre du comité de Direction générale (GMC).

Quelles sont les singularités de votre métier au sein d'une entreprise aux activités si spécifiques ?

Nous avons une activité contractuelle très forte, avec beaucoup de négociations internationales, dans un contexte multi-juridictionnel. Les clauses de responsabilité sont un élément majeur. L'agilité des juristes dans les structurations juridiques de sociétés locales ou de joint venture de part le monde est un vrai enjeu dans un environnement où les revirements et les aléas de toutes sortes existent. En ce qui concerne les litiges, ils se règlent majoritairement par la médiation et/ou l'arbitrage. Les clauses d'arbitrage font l'objet de discussions importantes. Nous faisons souvent référence aux règles de la CCI et veillons au lieu, à la langue ainsi qu'au droit applicable de l'arbitrage.

Quelles sont les compétences que vous jugez essentielles chez les juristes d'entreprise qui composent votre équipe ?

Un juriste d'entreprise doit être un vrai business partner. Au-delà de sa technique juridique, son rôle est de questionner, comprendre les enjeux business, éclairer ses interlocuteurs, s'engager sur ce qui lui paraît le plus opportun au vu des objectifs de l'entreprise. Il doit être courageux et animé de bon sens. Aujourd'hui, nous n'avons ni le temps ni l'opportunité d'avoir des juristes simples rédacteurs d'actes ou gendarmes de la bonne conformité des actes au droit. Le juriste est certes confronté à des problématiques juridiques de plus en plus complexes (le tout dans un environnement aux droits différents selon les pays adressés) mais pour autant cela lui donne l'opportunité d'être de plus en plus associé à des enjeux stratégiques et complexes pour l'entreprise. Le juriste doit oser donner son avis, doit s'engager. Il n'y a rien de moins intéressant pour la profession qu'un juriste qui énumère les solutions sans proposer de recommandations. De facto, le juriste participe au processus de décision et doit s'en féliciter.

« Le rôle du Directeur juridique est de questionner les managers afin d'éclaircir leurs besoins, de comprendre l'environnement business afin de les éclairer sur les risques et les leur rendre appréhendables, de proposer des solutions créatrices de valeur ajoutée et ainsi de participer à la stratégie de l'entreprise. Il doit se positionner, proposer, être courageux et plein de bon sens »

Comment se traduit, au sein de votre groupe, l'implication en matière de responsabilités sociétales et environnementales ?

Dans les entreprises, cette notion globale est parfois éparse et regroupe de nombreux sujets.

Les dirigeants de la société Vallourec prêtent une attention particulière à la bonne gouvernance de l'entreprise, reflet d'une entreprise professionnelle. Plus généralement, Vallourec est engagé dans des actions sociétales et de développement durable et veille à ses outils et formations en éthique et compliance.

Quel est votre avis sur la confidentialité des avis des juristes d'entreprise, en comparaison avec le legal privilege dont disposent aujourd'hui les avocats ?

En tant qu'administratrice et vice-présidente de l'AFJE, je soutiens très fermement la reconnaissance de la confidentialité pour les Directions juridiques. La confidentialité des échanges est un sujet fondamental pour les juristes d'entreprise en France et un droit naturel qui doit permettre aux juristes de dialoguer sereinement avec les dirigeants de l'entreprise. Par ailleurs, l'absence de confidentialité pour les juristes français alors que les entreprises embauchent des juristes de nationalités différentes qui en bénéficient, a des impacts sur la compétitivité des juristes français. C'est le rôle de l'AFJE, et elle le fait depuis de nombreuses années, d'intervenir dans ce débat et de porter ces positions pour la défense de la profession.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

VALLOUREC EN BREF

Vallourec est un groupe industriel coté en Bourse spécialisé dans les solutions tubulaires premium. L'entreprise conçoit et vend des tubes et connexions premiums pour l'exploration et l'exploitation des gisements pétroliers et gaziers ainsi que la construction de centrales nucléaires. Elle apporte aussi son expertise au secteur de l'industrie (mécanique, automobile, construction de génie civile…).

GESTION D'ARCHIVES PHYSIQUES & NUMÉRIQUES
MAÎTRISER LES ENJEUX ET LES RISQUES

DÉVELOPPEMENT DES ÉCHANGES, EXPLOSION DE LA PRODUCTION D'INFORMATIONS, JUDICIARISATION CROISSANTE, DÉPLOIEMENT DES APPLICATIONS NUMÉRIQUES,...

AUTANT DE CHALLENGES POUR LES ENTREPRISES ET LEUR DIRECTION JURIDIQUE.

Le défaut de présentation d'un document (physique ou numérique) original, authentique et intègre, représente un des risques majeurs de la vie des entreprises.

Pour adresser ce risque, quelques règles et bonnes pratiques existent. Elles doivent être décrites dans la politique d'archivage (ou Records Management).

Définir et identifier les documents engageants

C'est bien la non-disponibilité mais aussi le défaut d'authenticité, d'intégrité et/ou de fiabilité de ces documents (en particulier pour l'électronique) qui créent les risques principaux.

La mise en place d'une politique d'archivage vise dans un premier temps à identifier les types de documents qui engagent la responsabilité de l'entreprise, par activité (comptable, personnel,...), par nature (copie, original,...), par support (physique, électronique,...) ainsi que les droits et devoirs des acteurs de l'entreprise.

Les modalités et durées de conservation doivent être arrêtées en prenant en compte notamment les réglementations applicables, qui peuvent même différer d'un pays à l'autre.

Plusieurs délais peuvent coexister pour une même typologie de documents.
Les entreprises doivent apprécier les durées de conservation de leurs archives au regard des éventuels événements interruptifs ou suspensifs des délais de prescription applicables, d'éventuels délais de forclusion et d'autres prescriptions civiles et/ou pénales indirectement liées.
Il faut également tenir compte de :

- la durée maximale de conservation (données à caractère personnel)
- La durée d'effet d'un document
- La durée de vie du support et la pérennité de ses conditions de conservation (maintenir la lisibilité des formats informatiques dans le temps).

Qualifier les besoins de conservation et de destruction

S'intéresser au sort final (en particulier à la destruction) des documents est également nécessaire. Car conserver un document trop longtemps et ne pas respecter le droit à l'oubli, peuvent aussi présenter un caractère de risques.

C'est donc bien l'ensemble du cycle de vie du document que l'entreprise se doit de maîtriser.

Ces durées de conservation ne sont pas figées. Les modifications législatives ou l'évolution des enjeux peuvent imposer de les revisiter, d'où l'importance d'être en veille régulière.

Maîtriser les conditions de conservation

En fonction des volumes et des risques associés, il peut être pertinent de se faire accompagner dans la définition et la mise en place d'une politique d'archivage efficace. De même, externaliser peut être une réponse adaptée aux besoins de pérennisation et de gestion.

Grâce à la mutualisation des moyens, le Tiers Archiveur, industriel de la conservation et de la gestion d'archives et documents, peut mettre en place les investissements nécessaires pour assurer une préservation pérenne et sécurisée, proposer des outils de recherches et de restitutions efficaces.

Certains évènements de la vie d'une entreprise tels que réorganisation, fusion, acquisition, mais aussi fin de bail, déménagement, représentent souvent l'opportunité de repenser la politique d'archivage.

Bien identifier, bien qualifier, bien indexer, bien détruire et bien sûr s'assurer de la pérennité des conditions de conservation sont les clés essentielles d'une bonne maîtrise du risque archivistique.

Téléchargez les durées de conservation légales des documents en France, inscrivez-vous sur : www.locarchives.fr

POUR PLUS D'INFORMATIONS

LOCARCHIVES
Tiers Archiveur de Confiance

Solutions globales d'Archivage & de gestion documentaire

contact@locarchives.fr
01.49.33.78.81

invoke
Partner

Votre secrétariat juridique à la carte, en toute sécurité

ACTIONNARIAT • ASSEMBLÉES • MANDATS • PARTICIPATIONS • CONTRATS

- ✔ Accroissez votre productivité
- ✔ Centralisez vos informations-clés
- ✔ Maîtrisez vos échéances
- ✔ Éliminez les risques d'erreur
- ✔ Réalisez des économies

« Grâce au logiciel Partner, j'ai pu diviser par 8 mon temps de préparation des AG ! »

Annick Blaise, Responsable Juridique, Groupe Ubipharm

Votre secrétariat juridique de la PME au grand groupe

invoke FINANCIAL REPORTING Get ahead

Contact : Hédi Abdelkafi • habdelkafi@invoke.fr • 02 35 12 22 88

Plus d'info sur invoke-software.fr

La satisfaction des utilisateurs est notre meilleure récompense

Fondé en 2001, Invoke est un éditeur français de progiciels dédiés au traitement de l'information financière, fiscale et réglementaire. Le point avec le responsable du pôle Juridique, Olivier Tailler.

Quelles sont les expertises d'Invoke et à qui s'adressent-elles ?

Notre expertise réside dans l'édition de progiciels standards pour la gestion financière et juridique des entreprises. Tous les logiciels Invoke ont pour particularité de mettre une technologie dernière génération au service d'une expertise métier pointue, notamment sur la fonction juridique en entreprise. Le pôle juridique Invoke se concentre sur l'approche juridique et comptable de la gestion de l'actionnariat et du capital, et s'adresse principalement aux directions générales, aux directions administratives et financières et aux juristes d'entreprise.

Quels types de solutions offrez-vous à vos clients ?

Notre pôle juridique propose le logiciel Invoke Partner, une solution modulaire dédiée à la gestion de la vie juridique et administrative des entreprises. Déclinée en 5 modules, cette solution couvre trois grandes catégories opérationnelles : suivi du capital, approche groupe et gestion des contrats. Facilement paramétrable tout en restant simple d'utilisation, Invoke Partner a pour caractéristique de s'adapter aux besoins et au contexte de chaque société. Elle comporte notamment une GED (Gestion Electronique de Documents) intégrée et un dispositif de sécurité sous forme d'alertes email personnalisables. Sa bibliothèque d'éditions standards favorise le partage d'informations entre les différents services de l'entreprise. Sa principale valeur ajoutée consiste à offrir un accès rapide à une information fiable et centralisée aux utilisateurs, qui peuvent se reposer sur l'application en toute confiance.

En quoi vous distinguez-vous des autres acteurs du marché ?

Invoke se distingue par l'efficacité de ses services d'accompagnement. Nous accompagnons nos clients de bout en bout lors de l'implémentation de la solution, de manière à ce qu'ils soient rapidement autonomes.
A titre d'exemple : pour un groupe de taille intermédiaire comprenant une cinquantaine de sociétés, le déploiement de la solution pour cinq utilisateurs et le suivi de 3000 actionnaires se fait en cinq jours, de l'installation à la reprise des données, formation comprise.

Fonctionnellement, il me semble important de signaler que l'application intègre une comptabilité de titres qui permet de conserver un historique complet des mouvements sur le capital, consultable à tout moment.

Autre point fort à souligner : un annuaire unique centralise toutes les personnes impliquées dans la vie sociale de la société ou du groupe. Ce référentiel unique permet de garantir des informations homogènes, mutualisées entre les différents modules de la solution.

Quels sont vos projets et ambitions ?

Nous avons pour principale ambition de mettre notre expertise juridique, des années de R&D, ainsi que notre expérience dans la mise en œuvre de projets clients, au service d'une plus grande démocratisation des progiciels. Notre objectif est de permettre l'accès au plus grand nombre à des outils de productivité au sein des services juridiques.
Chez Invoke, nous sommes heureux de pouvoir annoncer 100% de réussite des projets déployés. La satisfaction des utilisateurs est notre meilleure récompense. Quand j'entends une utilisatrice me dire qu'elle est passée de trois semaines de stress pour préparer les IFU de ses 150 sociétés, à deux ou trois jours seulement, tout en étant confiante que tout se passera sans accroc, je me dis que la solution Invoke Partner a de beaux jours devant elle. Ce que nous proposons à nos clients, c'est avant tout un véritable gain de sérénité dans leur travail.

LE JURISTE D'ENTREPRISE : ACTEUR CLÉ DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

SOMMAIRE DU DOSSIER

Propos introductifs
Par Astrid Lalau Keraly et Marine Saiman
P. 13

Le respect des droits de l'Homme par l'entreprise : la portée juridique des engagements éthiques
Par Pascale Deumier, Professeur de droit à l'Université Jean Moulin (Lyon 3)
P. 14

Retour d'expérience chez L'Oréal
Entretien avec Emmanuel Lulin, Directeur Général de l'Ethique, Délégué du Président, L'ORÉAL
P. 16

La protection des données personnelles et le respect de la vie privée des salariés et des clients
Par Christian Martinache, futur CIL chez Véolia
P. 18

Mesures de sûreté de l'entreprise et respect des communautés locales
Par Sophie Pierson, juriste Ethique et Droits de l'Homme chez Total
P. 19

Devoir de vigilance des entreprises : les députés s'engagent
Par Philippe Noguès, député du Morbihan
P. 20

La préservation de l'environnement : un aspect essentiel de la protection des droits de l'Homme pour l'entreprise Veolia
Par Gérard Jeanpierre, Direction Juridique Veolia Environnement et Pierre Victoria, Responsable Développement Durable Veolia Environnement
P. 22

La consultation des peuples autochtones chez Rio Tinto
Par Sandrine Cahn, Responsable Juridique Rio Tinto France et Aluminium EMEA
P. 24

Performance « droits de l'Homme » : quels indicateurs privilégier ?
Par Julie Vallat, juriste Ethique et Droits de l'Homme chez Total
P. 26

En photo : Cour Européenne des Droits de l'Homme, Strasbourg

Propos introductifs

Par Astrid Lalau Keraly et Marine Saiman, Jeunes juristes en charge de la coordination du dossier

Astrid Lalau Keraly

Au cours des cinq dernières décennies, l'OCDE et l'ONU ont adopté des déclarations incitant les Etats à protéger les droits de l'Homme. Ce mouvement a facilité l'avènement d'une « culture des droits de l'Homme » et a permis d'impliquer d'autres acteurs dans le respect des dispositions de ces textes notamment les entreprises.

En effet, en 1976, les membres de l'OCDE ont adopté les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, dans le cadre d'une déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Cet engagement politique vise à promouvoir la contribution des entreprises transnationales au progrès socio-économique des pays dans lesquels elles opèrent.

Il met l'accent sur la responsabilité sociétale des entreprises (« RSE ») en énonçant un certain nombre de principes censés guider leurs activités en matière de droit du travail, de chaîne d'approvisionnement, de protection environnementale, de protection des consommateurs ou encore de concurrence. Bien que les quarante-trois Etats signataires de la Déclaration se soient engagés à promouvoir et à contrôler le respect de ces principes par les entreprises, ces normes de comportement demeurent, à ce jour, non contraignantes.

Par ailleurs, l'ONU a pris l'initiative de lancer en juillet 2000 le « Global Compact » (Pacte Mondial) par lequel des entreprises s'engagent à promouvoir dix principes universellement acceptés relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption.

En 2011, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ont été adoptés par le Conseil des Droits de l'Homme de l'ONU. Certes non contraignants, ils découlent d'une prise de conscience de la nécessité de tenir compte de l'impact des activités des entreprises sur les droits de l'Homme. Ces principes ont pour vocation « d'étendre aux entreprises, en application directe du droit international, la même série d'obligations en matière de droits de l'Homme que les Etats contractent pour eux-mêmes lorsqu'ils ratifient des traités ».

Il incombe donc aujourd'hui à l'entreprise de s'assurer que tous ses salariés et cocontractants exercent leurs activités professionnelles dans le strict respect des droits de l'Homme. Comment les entreprises peuvent-elles s'assurer du respect de ces principes ? Quels sont les risques encourus par celles qui ne se conforment pas aux droits de l'Homme ? Et en quoi un directeur juridique d'entreprise doit-il se sentir concerné par ce sujet qui relève plutôt traditionnellement des missions du département des ressources humaines ou du développement durable ?

Salle d'Assemblée Générale des Nations Unies

DÉFINITION DES DROITS DE L'HOMME

Droits inhérents à la personne humaine qui ont pour caractéristiques d'être inaliénables et sacrés. Ils comprennent non seulement des droits civils et politiques (liberté, droit à la sûreté, respect de la vie privée, liberté de culte etc…) mais aussi des droits économiques (droit de propriété), sociaux (droits fondamentaux du travail) et environnementaux (accès à l'eau potable).

Le respect des droits de l'Homme par l'entreprise : la portée juridique des engagements éthiques

Pascale Deumier, Professeur de droit à l'Université Jean Moulin (Lyon 3)

Depuis une dizaine d'années, de plus en plus d'entreprises ont adopté et publié sur leur site institutionnel des chartes éthiques et codes de bonne conduite. Comment expliqueriez-vous le fait que ce mouvement se poursuit toujours ?

Le mouvement a probablement sensiblement changé de ressorts. La première période, à compter des années 70, est celle de l'incitation faite aux entreprises, notamment par les organisations internationales, à s'engager dans une démarche éthique, particulièrement sur les droits sociaux et environnementaux. Cette première période n'a pas été immédiatement suivie de succès. Les codes éthiques vont réellement commencer à se multiplier dans les années 90, à la suite de scandales dénoncés par des ONG (particulièrement dans les secteurs du textile et de l'extraction minière). L'image de marque et la réputation de l'entreprise étaient alors déterminantes. Cependant, cette deuxième période s'est à nouveau transformée du fait de la banalisation progressive des codes de conduite – même si les pratiques varient selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité. Jusqu'à il y a peu, adopter un code de conduite permettait de se démarquer ; de plus en plus, c'est plutôt le fait de ne pas avoir d'engagement éthique qui risque d'être remarqué négativement.

« D'autres études font apparaître en première motivation des entreprises la volonté d'améliorer leur image ou de renforcer la confiance dans l'entreprise. »

Quels sont les facteurs de motivations qui amènent les entreprises à adopter de tels outils aujourd'hui ?

Ils sont là encore variables selon les enquêtes. Souvent, la première motivation avancée par les entreprises est celle de la diminution du risque juridique et financier (selon plusieurs Rapports de l'OCDE et une étude KPMG-Université d'Erasmus, publiée en 2008). Cette motivation est particulièrement intéressante en ce qu'elle n'incite pas uniquement à adopter un code de conduite mais aussi à mettre en place les outils du suivi de cet engagement au sein de l'entreprise : dispositif d'alerte professionnelle, directeur ou département chargé des questions éthiques, audits, etc. D'autres études font apparaître en première motivation des entreprises la volonté d'améliorer leur image (étude Motivaction de 2007, auprès des responsables du développement durable de 200 grandes sociétés françaises) ou de renforcer la confiance dans l'entreprise (United Nations Global Compact, Annual review, 2000-2010, Anniversary edition, june 2010, p. 13).

Une fois la charte éthique adoptée par l'entreprise, quelle est sa valeur juridique ?

Tout va dépendre du contenu de la charte éthique, la valeur juridique pouvant varier pour chacune de ses dispositions. Le potentiel normatif d'une disposition

peut varier selon trois facteurs. Tout d'abord, il faut tenir compte de la matière concernée : si la charte éthique aborde des domaines qui sont ceux du règlement intérieur de l'entreprise, elle sera susceptible d'être requalifiée en avenant à ce règlement (v. la circulaire de la Direction générale du travail 2008/22 du 19 novembre 2008 relative aux chartes éthiques, dispositifs d'alerte professionnelle et au règlement intérieur). Il faut ensuite tenir compte du degré d'engagement : en effet, une disposition de charte éthique qui se contente de reprendre les exigences légales, telles quelles ou en les concrétisant, mais sans rien y ajouter, ne produit pas d'effet juridique spécifique (sur ce point, v. Cass. Soc., 28 mai 2008, RLDA 2008/32, note I. Desbarats). La précision est importante : les exigences de la législation française, particulièrement en matière sociale, sont déjà très élevées. Aussi, le plus souvent, les codes de conduite se contentent de reproduire ces exigences ou d'illustrer leur mise en œuvre au sein de l'entreprise : de telles dispositions n'ont aucune valeur juridique propre. Enfin, pour qu'une disposition d'une charte éthique produise effet, il faudra tenir compte d'un troisième facteur : sa formulation. En effet, il sera plus difficile de faire produire un effet juridique à la formulation vague et générale d'un souhait (l'entreprise « souhaite promouvoir la protection de l'environnement ») qu'à l'énoncé d'une prescription précise de comportement. (« l'entreprise interdit toute forme de discrimination, telle que définie et sanctionnée aux articles L. 1132-1 et s. du code du travail »).

LES PRINCIPALES SOURCES DES DROITS DE L'HOMME

- Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789
- Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948
- Pactes internationaux de 1966 sur les droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels
- Conventions clés de l'Organisation Internationale du Travail
- Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1950
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales de 1976
- Pacte Mondial de 2000
- Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme de 2011

Une entreprise peut-elle être poursuivie en justice pour violation des principes énoncés dans sa charte éthique, notamment par ses cocontractants ?

Jusqu'à présent, devant les juridictions françaises, le contentieux existant est essentiellement un contentieux en droit du travail. Dans certains cas, la charte éthique est invoquée par l'employeur à l'appui d'un licenciement (la charte, remise au salarié, venant notamment établir qu'il connaissait les attentes de l'entreprise). Dans d'autres cas, des salariés ou syndicats de salariés agissent en nullité d'un code de conduite. Ainsi, la fédération des travailleurs de la métallurgie CGT a demandé l'annulation du Code of Business Conduct mis en place par la société Dassault systèmes à la suite de la loi Sarbanes-Oxley (Cass. Soc. 8 déc. 2009, D. 2010. 548, note I. Desbarats; JCP S 2010, 1091, note P.-H. Antonmattei). La Cour de cassation a notamment estimé que les informations à usage interne dont la divulgation était soumise à autorisation préalable par le code n'étaient pas suffisamment définies, ce qui entraînait une restriction illégitime à la liberté d'expression. Enfin, récemment, un contentieux très différent est apparu mais on ne sait pas encore s'il va aboutir. En février 2013, plusieurs organisations (Peuples Solidaires, Sherpa et Indecosa-CGT) ont introduit une action devant le Tribunal de Bobigny contre Samsung pour publicité mensongère et pratique commerciale trompeuse, les engagements éthiques affichés par la marque étant de nature à induire en erreur les consommateurs sur les conditions sociales de production. Une enquête préliminaire a été ouverte par le parquet de Bobigny en juillet 2013 (V. Lefebvre Dutilleul, « Les normes éthiques », Archives de philosophie du droit, Tome 56, 2013, p. 269, sp. 270). Si l'action devait aboutir, c'est toute la démarche éthique qui serait profondément bouleversée : si elle repose aujourd'hui essentiellement sur un suivi des déclarations des entreprises, elle serait alors soumise à un contrôle des pratiques réelles des entreprises. I

Retour d'expérience chez L'Oréal

Entretien avec Emmanuel Lulin, Directeur Général de l'Ethique, Délégué du Président, L'ORÉAL

Emmanuel Lulin

Comment insufflez-vous au quotidien une politique respectueuse des droits de l'Homme chez L'Oréal ?

La meilleure façon de s'assurer du respect des Droits de l'Homme est de les intégrer naturellement dans les actions quotidiennes des différentes fonctions de l'entreprise.

Les fonctions RH et les Achats sont sensibilisés et formés au respect des Conventions fondamentales de l'OIT. Les fonctions RH développent des politiques et actions très concrètes en faveur de la diversité. Les Achats s'assurent du respect de ces principes chez nos fournisseurs et sous-traitants, dès le processus de sélection. Depuis 2006, L'ORÉAL a engagé plus de 5 200 audits effectués par des auditeurs extérieurs indépendants.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets permettant d'illustrer le rôle d'un Chief Ethics Officer ?

Cette mission consiste à assurer la promotion de l'éthique dans le Groupe et à développer une culture éthique et un leadership éthique. Cela commence dès l'arrivée des Collaborateurs qui reçoivent une copie personnelle de la Charte Ethique. Ce document existe en 35 langues afin que chacun puisse la lire dans sa langue maternelle, ainsi qu'en braille. Chaque année les Collaborateurs partout dans le monde ont la possibilité de dialoguer directement avec le Président-Directeur Général du Groupe et avec le Directeur Général de leur Pays.

« La meilleure façon de s'assurer du respect des Droits de l'Homme est de les intégrer naturellement dans les actions quotidiennes des différentes fonctions de l'entreprise. »

Concrètement, je contribue à la prise de décisions éthiques dans des contextes délicats, pour lesquels il n'y a pas de règle de droit qui indique clairement à l'entreprise comment agir. Nous nous référons alors à nos principes éthiques, le Respect, l'Intégrité; le Courage et la Transparence, et à nos engagements publics, tels que le Pacte Mondial des Nations Unies, auquel nous avons adhéré dès 2003.

Enfin, la supervision de la gestion des réclamations fait traditionnellement partie de la mission de Chief Ethics Officer.

Quels sont les liens existant entre les départements juridiques et éthiques ? Sur quels outils précis un département éthique peut-il s'appuyer pour alerter les juristes d'un éventuel risque ?

Le respect du droit est bien entendu inscrit dans la plupart des Chartes Ethiques. Mais l'éthique continue là où le droit s'arrête. L'éthique est invitée dans le domaine des décisions discrétionnaires, le domaine du juste et de l'injuste. Les questions éthiques d'aujourd'hui sont souvent les sujets juridiques de demain. C'est patent concernant les Droits de l'Homme qui sont en train de succéder à la question de la corruption.

Nous travaillons main dans la main avec les Directions Juridiques du Groupe. De nombreux directeurs juridiques font d'ailleurs partie de notre réseau mondial de correspondants éthiques, présents dans 62 Pays. En cas de questions substantielles, nous nous alertons mutuellement.

Dans leur quotidien, quels sont les sujets/enjeux dont les juristes d'entreprise peuvent se saisir pour assurer le respect des droits de l'Homme dans leurs entreprises ?

Les juristes ont un rôle important à jouer dans l'analyse des questions Droits de l'Homme concernant les relations humaines ou sociales.

Ils devraient notamment s'assurer de l'intégration de clauses « droits de l'Homme » dans la documentation

BIO EXPRESS

Emmanuel est entré à L'ORÉAL en 1999 comme Directeur Juridique des Relations Humaines pour le Groupe L'ORÉAL. En 2007, il crée la Direction Générale de l'Ethique du Groupe. Avant L'ORÉAL, admis au Barreau de Paris en 1988, il exerçait comme avocat d'affaires et fiscaliste au sein de Debevoise & Plimpton. Il a travaillé à Paris et à New York. Emmanuel est Master of Laws de l'Université de Chicago et diplômé en Droit des Universités de Paris I (Panthéon-Sorbonne) et Paris II (Assas). De 2007 à 2013, Administrateur de l'Ethics & Compliance Officer Association aux Etats-Unis et, depuis 2011, du Cercle Ethique des Affaires en France. Il est Fellow de l'Ethics Resource Center (Washington) et membre du Global Council on Business Conduct (New York), du Comité d'Ethique de l'Agence Française de Développement et de la Commission déontologie de l'Institut Français des Administrateurs. En 2013, il a été reconnu par Ethisphere Institute comme "Top Ethics & Compliance Officer".

contractuelle concernant les fournisseurs et sous-traitants et tout autre partenaire commercial.

« Les juristes ont un rôle important à jouer dans l'analyse des questions Droits de l'Homme concernant les relations humaines ou sociales. »

Les organisations internationales sont de plus en plus attentives à la prise en compte des Droits de l'Homme dans les décisions d'investissement des entreprises. Chez L'ORÉAL, un « questionnaire éthique et droits de l'Homme » est intégré depuis plusieurs années dans le cadre des vérifications juridiques effectuées préalablement à des projets d'acquisition. A mon sens, les juristes ont le devoir de s'informer, et d'informer l'organisation, sur les nouvelles normes en matière de Droits de l'Homme. Ceci suppose de bien appréhender les engagements basés sur le « soft law » qui vont souvent au-delà de la loi locale.

Propos recueillis par Astrid Lalau Keraly et Anne Laure Paulet

LE GLOBAL COMPACT (PACTE MONDIAL)

Le Global Compact est une charte de bonne conduite initiée par l'ONU en juillet 2000 par laquelle des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur ces dix principes universellement acceptés :

Droits de l'Homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

La protection des données personnelles et le respect de la vie privée des salariés et des clients

Veolia, leader mondial des services à l'environnement, est engagée depuis de très nombreuses années dans la protection des données personnelles. Aujourd'hui, elle se réorganise dans ce domaine et se met en ordre de marche pour intégrer le futur règlement européen.

Dès 1980 et à la suite de l'entrée en vigueur de la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978, la Compagnie Générale des Eaux et ses filiales de l'époque ont commencé à déclarer leurs traitements informatisés à la CNIL. Ils concernaient déjà la paie des salariés et la gestion des clients. Près de 35 ans plus tard, il est très intéressant de constater que les traitements de ce même Groupe, dénommé aujourd'hui Veolia, n'ont cessé d'évoluer pour prendre en compte les contraintes réglementaires, mais surtout pour optimiser de nouveaux processus, en faisant notamment appel aux nouvelles technologies. Compte tenu des nouveaux services offerts aux clients et des nouveaux outils mis à disposition des salariés, grand nombre de traitements contiennent aujourd'hui des données personnelles.

La conformité de la conception et de l'utilisation des traitements

Il faut toutefois reconnaître que, pour les dirigeants de nos entreprises françaises, la conformité à loi « Informatique et Libertés » se résume souvent aux seules obligations administratives auprès de la CNIL et aux risques de sanctions encourus en cas de manquement. En réalité, cette conformité va bien au-delà de ces aspects, et c'est au niveau de la conception et de l'utilisation au quotidien des applications que les entreprises doivent porter leurs efforts. La loi de 1978, modifiée en 2004[1], a été conçue avant tout pour protéger les citoyens, à une époque où les internautes ou mobinautes[2] ne s'étaient pas encore manifestés. De nos jours, la CNIL s'exprime d'ailleurs beaucoup plus souvent sur le thème de la protection de la vie privée, même si elle rappelle publiquement les sanctions à l'encontre des entreprises ayant enfreint les règles. Pour aller encore plus loin, le futur règlement européen qui devrait être voté avant fin 2014 sur la protection des données personnelles, aura notamment pour objectif de renforcer le droit des citoyens et de demander aux entreprises d'être encore plus impliquées et plus vigilantes. Dès fin 2016, son adoption et sans transposition cette fois, constituera une étape très importante pour toute l'Europe, tant les données personnelles constituent aujourd'hui une ressource précieuse pour notre monde de plus en plus numérique.

La politique de protection des données de Veolia a consisté à être toujours vigilant pour que la conformité de ses traitements soit assurée dans ses différentes métiers. Profitant de ce nouveau contexte règlementaire et d'une réorganisation importante de l'entreprise, par géographie et non plus par métier, Veolia a décidé de nommer à l'échelon central une personne chargée de veiller au respect des différentes lois relatives à la protection des données personnelles sur l'ensemble de ses entités réparties dans 40 pays et pour quelques 220 000 collaborateurs.

Le CIL chez Veolia

Pour toutes les sociétés situées en France, il assurera également au sein de ces dernières, la fonction officielle de CIL et de façon mutualisée. En relation directe avec un réseau de responsables de traitement disposant du pouvoir de décision nécessaire, ce CIL sera assisté d'un ensemble de référents « Informatique et Libertés » répartis sur tout le territoire. Ses missions seront d'accompagner les filiales dans toutes les phases de conception et de mise en œuvre des nouveaux traitements par la mise en place de règles et procédures communes. Il veillera bien sûr à faire corriger les non-conformités qui pourraient être identifiées sur les traitements existants. Il s'agira aussi d'assurer un lien privilégié avec l'autorité de contrôle qu'est la CNIL en France, en tenant notamment à jour un registre interne des traitements, allégeant ainsi les formalités, mais également avec les responsables de traitements auxquels il devra rendre compte. Il s'agira surtout de diffuser la « culture informatique et libertés » à tous les niveaux de l'entreprise, afin que chacun se sente impliqué dans une même démarche.

La mise en place de ces missions et de l'organisation pour les accomplir, ne pourra réussir que si l'entreprise œuvre collectivement. « Solidarité », « Respect » et « Responsabilité » étant trois des valeurs défendues par le Groupe depuis déjà 160 ans, la réussite de ce projet apparait déjà comme assurée.

Christian Martinache, futur Correspondant Informatique et Libertés (CIL) chez Veolia

(1) Après transposition d'une directive européenne de 1995
(2) Personnes qui utilisent un téléphone mobile pour naviguer sur Internet

Mesures de sûreté de l'entreprise et respect des communautés locales

Par Sophie Pierson, juriste Ethique et Droits de l'Homme chez Total

Opérant dans plus de 130 pays dont des régions dites « à hauts risques », le groupe Total veille à protéger son personnel et ses installations dans le respect des droits des communautés locales et autres parties prenantes.

La sûreté est un droit fondamental pour les salariés de l'entreprise et pour les communautés locales. Si l'obligation pour une entreprise, en tant qu'employeur, d'assurer la sécurité de ses salariés est bien connue des juristes, les conséquences pour les communautés locales d'une protection inadaptée de ses installations le sont moins. Or une compagnie peut par exemple voir sa responsabilité engagée si, en raison d'une protection inadéquate n'empêchant pas des tiers de saboter ses installations, une pollution se produit. Dans le même temps, le recours à des forces de sécurité peut générer des risques pour les communautés riveraines tels que l'atteinte à la liberté de manifestation ou l'utilisation mal maitrisée de la force. Des entreprises extractives ont ainsi pu faire face à des accusations de complicité de violation des droits de l'Homme en Colombie ou au Sud Soudan notamment. Trouver le niveau et les moyens de protection appropriés constitue donc un équilibre délicat. Afin de guider les entreprises pour que la sûreté de leurs opérations soit assurée dans le respect des Droits de l'Homme, le secteur extractif s'est doté de standards tels que les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme (VPSHR).

L'un des axes clés des VPSHR est l'encadrement du recours aux forces de sécurité pour fixer les modalités de leur intervention. Cela passe notamment par la contractualisation des relations avec les Etats ou les prestataires privés de sécurité pour en particulier : rappeler que leur mission doit se faire en ligne avec les standards internationaux tels que les principes de base des Nations unies sur le recours de la force et l'usage des armes à feu ; fixer les conditions de fourniture et d'utilisation d'équipements (les moyens mis à disposition par l'entreprise, tels que des véhicules ou des radios, doivent être traçables et affectés exclusivement à sa protection). Total a également conclu des partenariats avec des tiers indépendants, dont l'ONG International Alert, pour sensibiliser ses équipes de sûreté sur les VPSHR et effectuer des évaluations des risques.

Le rôle des juristes, par le support apporté aux équipes sûreté pour la négociation et la rédaction des accords, est donc clé dans la mise en œuvre par leur entreprise d'une politique de sûreté responsable.

LA DÉMARCHE SÛRETÉ DE TOTAL

est fondée sur les normes internationales, en particulier celles de l'ONU, ainsi que sur les standards de l'industrie dont les VPSHR. En pratique, Total met en œuvre des processus d'évaluation des risques au niveau des entités et des projets, sensibilise et forme à l'usage proportionné de la force certains de ses personnels et de ceux de ses cocontractants, et définit des procédures afin de répondre à d'éventuels abus relatifs aux droits de l'Homme des communautés locales.

L'IMPLEMENTATION GUIDANCE TOOLS DE L'IPIECA

L'IPIECA (the global oil and gas industry association for environmental and social issues), l'une des associations du secteur pétrolier et gazier, a copublié en 2012, avec la Croix Rouge Internationale et d'autres institutions un guide pratique de mise en œuvre des VPSHR que Total a testé sur le terrain. Il peut aider toute entreprise, extractive ou non, à élaborer sa politique de sûreté responsable.

En accès libre sur www.ipieca.org

BIO EXPRESS

Diplômée d'un DESS Conseil juridique aux armées (Université Aix-Marseille III) et titulaire du CAPA, Sophie PIERSON a rejoint le groupe Total en 2008 après une expérience chez Veolia Environnement. Depuis avril 2013, elle est juriste au sein de la Direction juridique Conformité et responsabilité sociétale – service Ethique et Droits de l'Homme.

Sophie Pierson

Devoir de vigilance des entreprises : les députés s'engagent

Faire évoluer le droit pour prévenir et réparer les violations des droits humains dans les échanges commerciaux

En novembre 2013, une proposition de loi a été déposée par les députés Philippe Noguès, Dominique Potier et Danielle Auroi, afin d'instaurer une obligation de vigilance des entreprises donneuses d'ordre à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs.

Avec des chaînes de production de plus en plus complexes, les sociétés transnationales exercent un rôle croissant dans la gouvernance mondiale. Si les échanges commerciaux contribuent au développement des pays, ils s'accompagnent parfois de pratiques ayant des incidences négatives sur les droits humains et l'environnement.

Les droits humains, parent pauvre des relations économiques transfrontalières

Face à la gravité de ces enjeux, la *soft law* ne suffit pas. Il est intolérable que l'on ait retrouvé des étiquettes françaises dans les décombres de l'usine du Rana Plaza au Bangladesh, dont l'effondrement a tué plus de 1 100 ouvriers du textile.

Alors que les chaînes de production ignorent les frontières, le droit reste territorialisé. A chaque pays ses lois. Les victimes de violations des droits humains se voient ainsi souvent privées d'accès à la justice. A l'obstacle des frontières s'ajoute celui de la séparation juridique entre la société-mère et ses filiales ou sous-traitants. Cet artifice permet à certaines entreprises de compartimenter leurs risques par de savants montages juridiques.

C'est pourquoi le droit de la responsabilité civile doit évoluer.

Une obligation de moyen pour les entreprises

Le mécanisme que nous avons retenu est celui de l'obligation de vigilance, qui existe déjà en droit français. Le Conseil constitutionnel a notamment affirmé que chacun est soumis à une obligation de vigilance dans les atteintes à l'environnement qui pourraient résulter de ses activités.

Concrètement, il s'agit d'instaurer une obligation de moyen pour les entreprises, qui devront prouver qu'elles ont mis en œuvre des mesures de vigilance en vue de prévenir la survenance d'un dommage sanitaire, environnemental ou constitutif d'une atteinte aux droits humains. Ce n'est pas le fait dommageable qui est visé, mais la chaîne de décision qui y conduit. Ce renversement de la charge de la preuve protège les victimes : qui en effet de la victime ou de la société-mère est mieux placée pour obtenir des informations ?

> *« chacun est soumis à une obligation de vigilance dans les atteintes à l'environnement qui pourraient résulter de ses activités. »*

Ce texte, qui ne pose pas de problème d'extraterritorialité, transcrit des engagements internationaux pris par la France. Il fait écho aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme : *« les Etats sont tenus d'appliquer des lois tendant à exiger des entreprises qu'elles respectent les droits de l'Homme […] et de combler les éventuelles lacunes »* (principe n° 3). Il clarifie également des exigences qui découlent du droit communautaire : la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne dispose que tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa dignité et sa sécurité.

Une proposition de loi qui recueille un large soutien

Notre proposition de loi est désormais soutenue par les quatre groupes politiques de gauche à l'Assemblée, par des ONG (Amnesty International, Sherpa, CCFD, Collectif Ethique sur l'Etiquette, etc), ainsi que par les cinq grandes organisations syndicales. Nous souhaitons que notre texte soit examiné au plus vite par le Parlement.

Onze des cinquante plus grosses sociétés européennes sont françaises. Une responsabilité particulière pèse donc sur notre pays : nous avons la responsabilité d'agir.

Philippe Noguès, Député du Morbihan, président du groupe d'études sur la RSE à l'Assemblée nationale et membre de la Plateforme nationale d'actions globales pour la RSE

Philippe Noguès

À UN **CIL*** PRÈS, ON ÉTAIT MAL...

*Dans tout organisme, et de plus en plus, **le Correspondant Informatique et Libertés (CIL)** est déterminant pour la mise en conformité « données personnelles ». Sa capacité à maîtriser l'articulation des obligations juridiques et les évolutions technologiques devrait rapidement rendre ce poste obligatoire.

Cornelius Communication

HSC PROPOSE UNE FORMATION CIL EN 3 JOURS : ASPECTS JURIDIQUES ET PRATIQUES.

- Pour les futurs CIL et CIL venant d'être désignés.
- Conçue par un docteur en droit également ingénieur en informatique.
- Formation pratique et proche des problèmes concrets auxquels un CIL est confronté.

Dates des formations :
Du 26 au 28 mars 2014 à **Lyon** - Du 9 au 11 avril 2014 à **Paris**
Du 21 au 23 mai 2014 à **Rennes** - Du 18 au 20 juin 2014 à **Paris**
Renseignements et inscriptions par téléphone au : +33 (0) 141 409 700
ou par courriel à : formations@hsc.fr

www.hsc-formation.fr

HSC

La préservation de l'environnement : un aspect essentiel de la protection des droits de l'Homme pour l'entreprise Veolia

Par Gérard Jeanpierre, Direction Juridique Veolia Environnement et Pierre Victoria, Responsable Développement Durable Veolia Environnement

Sans entrer dans un débat spirituel ou philosophique sur l'origine de l'Homme et de la nature, force est de constater que le développement de l'humanité, et sans doute sa survie, sont intimement liés à la qualité de l'environnement. D'ailleurs, c'est ce que réaffirme l'article premier de la « Charte de l'environnement de 2004 », intégrée dans la Constitution française par la loi du 1er mars 2005, prévoyant que *« chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé »*.

Un accompagnement juridique précis, clairvoyant et responsable

Comment ne pas considérer que l'un de nos premiers droits est bien celui de respirer un air pur et de boire une eau saine ? C'est en tout cas ce à quoi s'attache depuis plus de 160 ans une entreprise comme Veolia, guidée dans ses activités par le constat de Louis Pasteur : *« 90 % de mes problèmes sont d'origine hydrique »*.

Transmission de maladies de toutes sortes, émergence de fléaux tels que le choléra ou la fièvre typhoïde, dégradation constante des conditions d'hygiène, tout porte à constater que le développement de notre civilisation, son industrialisation et son urbanisation galopantes, nous placent devant des défis sanitaires essentiels et décisifs pour notre avenir.

Pour des juristes, l'impératif est alors de deux ordres : guider au plus juste l'application de l'ensemble des textes et prescriptions environnementales et anticiper pour recommander les normes et initiatives les plus pertinentes.

Le respect des textes environnementaux nous confronte à la double difficulté d'une connaissance exhaustive, en France et à l'étranger, de toutes les réglementations, en veillant à la cohérence générale des interventions de Veolia où que ce soit dans le monde.

L'application de tous les textes est d'abord garantie par la mise en place d'un réseau de juristes qualifiés en matière d'environnement dans toutes les zones géographiques d'activités, ce qui est favorisé par le cœur même des métiers de Veolia, tous tournés vers la performance et la qualité environnementale (eau, propreté, énergie). En outre, la présence au siège du Groupe Veolia de juristes spécialisés en la matière apporte un soutien complémentaire indispensable, sur des questions ponctuelles ou pour des arbitrages plus globaux.

Car la question majeure est ici de savoir si la conformité réglementaire peut être géographiquement compartimentée, et si le droit de l'Homme à vivre dans un environnement sain peut varier selon l'endroit où l'on vit. Bien sûr, une telle discrimination ne saurait être tolérée, sans un effort permanent d'établir des « standards minimum » et sans imposer aux donneurs d'ordres (clients, partenaires, autorités locales) des échéanciers de mises à niveau.

Dans cette démarche de globalisation juridique et normative, l'anticipation des nouveaux textes, ainsi que la proposition de solutions palliant aux situations de vide juridique, sont essentielles. L'anticipation implique une veille suivie de tous les projets, avec une attention particulière à Bruxelles où s'élabore une majorité des normes des pays de l'Union.

> *« L'anticipation des nouveaux textes, ainsi que la proposition de solutions palliant aux situations de vide juridique, sont essentielles. »*

Des actions participatives, parfois qualifiées de « lobbying », permettent aussi de faire valoir une compétence pointue et une expérience concrète des problèmes environnementaux.

De manière décisive, face à l'évolution vertigineuse des méthodes de détection des pollutions, et des moyens techniques pour y remédier, le devoir d'une entreprise comme Veolia, guidée notamment par ses juristes, est bien celui d'imposer l'application des normes connues, tout en anticipant les besoins dont le législateur ne sera souvent saisi qu'avec retard.

Cette démarche illustre à la fois le souci de Veolia de rendre sa pratique du Droit « vivante », et d'inscrire ses missions et ses responsabilités dans une perspective « durable ».

Une application engagée de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La responsabilité sociétale des entreprises, si on s'en tient à cette traduction de la *« Corporate Social Responsability »*, n'est plus affaire de vertu ou de morale mais de légitimité. La manière dont une entreprise s'inscrit dans son environnement,

« Le devoir d'une entreprise comme Veolia, guidée notamment par ses juristes, est bien celui d'imposer l'application des normes connues, tout en anticipant les besoins dont le législateur ne sera souvent saisi qu'avec retard. »

traite ses salariés, dialogue avec ses parties prenantes détermine sa recevabilité à se développer. C'est encore plus vrai pour une entreprise « multi-territoriale », plus que multinationale, présente dans 45 pays qui ne saurait perdurer sans répondre aux attentes des territoires.

La RSE devient de plus en plus exigeante, ce dont témoignent les obligations de transparence, de reporting et d'évaluation par un organisme tiers indépendant, issu du Grenelle de l'environnement, et les discussions en cours sur l'élaboration de standards européens. Cela se concrétise, pour Veolia, par l'élaboration annuelle d'un « Cahier de la performance RSE », examiné à la loupe par les investisseurs socialement responsables et les agences de notation extra-financières, plus nombreuses que leurs grandes sœurs de la sphère financière. En 2013 nous avons répondu à 10 questionnaires d'agences, chacune d'entre elle ayant ses propres critères et sensibilité. Un digest de ces principales données est transmis aux entités opérationnelles du Groupe, sous la forme d'indicateurs clefs, qui leurs permettent de disposer à la fois des données économiques, sociales, environnementales et sociétales de leur entreprise. C'est une première démarche vers un reporting intégré qui permettrait de présenter la performance de l'entreprise de façon systémique, à égalité entre l'ensemble de ses composantes.

Paradoxalement, la primauté accordée à la RSE au sein du développement durable tend à réduire les liens entre les questions sociales et environnementales. Les questions posées sur les droits de l'Homme n'intègrent que peu les questions environnementales, et les droits des salariés et des communautés étant souvent minorés par les parties prenantes examinant les questions environnementales.

On oublie souvent que les ressources naturelles sont le véritable patrimoine des populations les plus pauvres, ainsi que le lien inextricable entre pauvreté, perte des écosystèmes et de la biodiversité. Espérons que l'intégration, en 2015, des objectifs de la communauté internationale pour lutter contre la pauvreté (OMD) dans les objectifs du développement durable, dont le principe a été acté lors de la Conférence de Rio+20 en 2012, permettra de mieux lier les enjeux écologiques à la question des droits humains. Pour qu'il y ait équilibre avec la nature, il faut qu'il y ait équité entre les hommes. Telle est notre conviction. Car nous sommes engagés dans un effort de clarification, interne et externe, sur nos engagements pour le développement durable de nos salariés, des territoires que nous servons et de la planète que nous habitons. Des engagements qui seront mesurés, pilotés et audités.

C'est notre façon à nous de « ressourcer le monde ».

Gérard Jeanpierre

Pierre Victoria

La consultation des peuples autochtones chez Rio Tinto

Par Sandrine Cahn, Responsable Juridique Rio Tinto France et Aluminium EMEA

Quelques repères généraux sur l'entreprise Rio Tinto

Rio Tinto est un groupe minier qui emploie environ 66 000 personnes réparties dans 40 pays, sur six continents. Si les actifs du groupe sont concentrés en Australie et en Amérique du Nord, le groupe est également présent en Europe, en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie. Rio Tinto est un groupe diversifié, tant sur le plan géographique que sur le plan des produits. Nos entreprises comprennent des mines à ciel ouvert et sous-terraines, des usines d'électrolyse, des fonderies, des centrales électriques (y compris un important portefeuille de centrales hydroélectriques) et des établissements de recherche et de services. Les principaux produits du groupe sont l'aluminium, le cuivre, les diamants, le charbon, le minerai de fer, l'uranium, l'or et les minéraux industriels (borates, dioxyde de titane, sel).

« La consultation consiste à établir avec les communautés une discussion bilatérale sur les enjeux et les priorités des communautés et les préoccupations et les besoins de l'entreprise. »

Rio Tinto a été l'une des premières sociétés à avoir adopté des lignes d'orientation en matière de droits de l'Homme et à développer des guides pratiques de mise en œuvre pour les salariés du groupe. Rio Tinto est un des membres fondateurs du Conseil international des mines et métaux (ICMM) et adhère notamment aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies. Le groupe Rio Tinto considère qu'une exploitation éthique et responsable est déterminante pour maintenir sa bonne réputation et lui assurer un accès continu aux ressources humaines, financières et minérales des pays dans lesquels il exerce ses activités. Sécuriser le « permis social d'exploitation », c'est pour Rio Tinto s'assurer une compréhension et un soutien des communautés d'accueil, indépendamment et en sus des permis requis par la loi et la réglementation applicables.

BIO EXPRESS

Sandrine Cahn

Après un DEA de droit de l'audiovisuel à Aix en Provence et un LLM à l'Université de Columbia à New York, Sandrine Cahn a exercé pendant 10 ans en cabinet d'avocats, principalement dans le domaine des Nouvelles Technologies. En 2006, elle a ensuite rejoint le groupe canadien Alcan, un des leaders de l'industrie de l'aluminium, racheté en 2007 par le groupe minier anglo-australien, Rio Tinto. Depuis janvier 2014, elle a repris la direction de l'équipe juridique basée à Paris, qui apporte principalement son soutien sur la zone EMEA à Rio Tinto Alcan, le groupe de produits aluminium de Rio Tinto.

De la consultation à l'engagement communautaire

Pour Rio Tinto, la consultation des peuples autochtones s'accompagne d'un corollaire indissociable : l'engagement. La consultation consiste à établir avec les communautés une discussion bilatérale sur les enjeux et les priorités des communautés et les préoccupations et les besoins de l'entreprise. L'objectif est d'assurer une compréhension mutuelle entre les parties. Le processus d'engagement consiste à tenir compte des préoccupations des communautés et à y répondre, le cas échéant, en prenant les mesures nécessaires. Par exemple, modifier la conception des mines et des infrastructures minières afin de calmer les inquiétudes de la communauté ou obtenir l'accord des communautés afin d'utiliser des voies publiques pour le transport de matériel lourd selon un horaire déterminé. Rio Tinto reconnaît également qu'il peut lui être impossible d'explorer certaines terres ou de développer certains projets, quand bien même les permis requis ont été obtenus. Consultation et engagement des communautés sont préconisés par Rio Tinto à toutes les étapes de la vie du projet, qu'il s'agisse des premières phases de développement, des phases opérationnelles ou de la fermeture qui nécessitera notamment de s'accorder sur l'utilisation des terres après la fermeture. Le dialogue doit rester constant, en particulier dans la mesure où les répercussions et les avantages des actifs futurs ne sont pas toujours entièrement connus au début du projet. Le soutien de la communauté doit être acquis tout au long du cycle de vie des entités et projets, ce qui implique de construire un climat de confiance sur le long terme.

Il n'y a pas un modèle unique de consultation et d'engagement dans la mesure où la fréquence et le type de consultation ainsi que le niveau de formalité doivent s'adapter aux traditions locales, aux attentes de la communauté et au contexte spécifique dans lequel évolue l'entreprise.

Les défis sont nombreux. Par exemple, il peut être difficile d'identifier l'interlocuteur légitime lorsque les représentants légaux ne sont pas perçus par la communauté comme ses authentiques représentants. Il faut également veiller à inclure dans le processus les groupes de population qui n'ont pas de pouvoir social en raison de leur sexe, de leur origine ethnique, de leur religion ou caste. La participation de la communauté au processus de consultation et d'engagement peut également être rendue difficile par la division d'une communauté, l'analphabétisme, ou encore la méfiance envers les organismes officiels ou le gouvernement en place. La solution pourra passer dans certains cas par une collaboration avec une organisation extérieure crédible.

Le cas échéant, Rio Tinto conclura des accords avec les communautés autochtones reconnues comme les propriétaires des terres, notamment pour sécuriser l'accès à ces terres pour des activités telles que l'exploration, l'extraction minière ou la production d'énergie. En contrepartie, les communautés bénéficient d'actions au niveau de l'éducation et de l'emploi. Dans ce cadre, Rio Tinto applique le principe de consentement préalable libre et éclairé (CPLE) reconnu par de nombreuses organisations en s'assurant notamment que les communautés disposent d'un accès à des conseils indépendants et comprennent les activités couvertes par l'accord et ses dispositions.

Les juristes sont associés au processus de consultation et d'engagement à de multiples niveaux, notamment au niveau de la conclusion des accords avec les communautés locales. En collaboration avec d'autres fonctions du groupe, telles que la fonction sécurité globale et les relations gouvernementales, les juristes veillent également à ce que les engagements volontaires pris par le groupe concernant les droits de l'Homme soient respectés, documentés et intégrés au système de conformité du groupe, y compris par le biais de formations. La fonction juridique est également représentée au sein d'un comité regroupant diverses fonctions et commun à tous les produits, qui soutient la mise en œuvre de la politique de Rio Tinto en matière de droits de l'Homme.

Quels résultats ?

Parmi les accords récemment conclus par Rio Tinto, on peut citer l'accord conclu par Rio Tinto Fer et Titane (RTFT) dont la mine d'ilménite et le terminal de Minganie, sur la côte nord du Saint Laurent (Québec), sont situés à l'intérieur des frontières d'une région utilisée par la première nation des Ekuanitshit pour la chasse, la pêche et le piégeage. RTFT a d'abord conduit une étude visant à comprendre comment les membres de la communauté pratiquaient leurs activités traditionnelles, concernant notamment l'utilisation des terres et des ressources naturelles, et la désignation des sites d'intérêt historique ou culturel. RTFT a ensuite adopté et mis en œuvre sa Stratégie d'Engagement avec la Première Nation, qui comprend des actions visant à promouvoir le développement des opportunités de la communauté. RTFT et la communauté Ekuanitshit ont conclu un Accord de Respect Mutuel et de Partenariat encadrant leur relation et exprimant la vision et les valeurs partagées par les deux parties : compréhension réciproque, coexistence, intérêts communs et dialogue continu.

En 2013, les entreprises du groupe Rio Tinto ont contribué à près de 2 200 programmes socio-économiques couvrant de multiples domaines tels que la santé, l'éducation, le développement commercial, la protection de l'environnement, le logement et le développement agricole. Ces programmes représentent une dépense de 331 millions USD, dont 31 % ont été affectés directement à des programmes communautaires.

« Les juristes sont associés au processus de consultation et d'engagement à de multiples niveaux, notamment au niveau de la conclusion des accords avec les communautés locales. »

Performance « droits de l'Homme » : quels indicateurs privilégier ?

Par Julie Vallat, juriste Ethique et Droits de l'Homme chez Total

Selon les Principes directeurs des Nations Unies (UNGP) les droits de l'Homme, définis largement, englobent le droit du travail, droit à la santé, à un environnement sain, etc. – ce qui rend complexe l'élaboration d'indicateurs de *reporting* transverses pour Total, présent dans 130 pays avec 100 000 collaborateurs.

Au-delà du droit français et de la directive sur le *reporting* non-financier adoptée par le Parlement européen en avril 2014, quelques initiatives internationales proposent aux entreprises des standards volontaires en la matière. Les 10 000 adhérents du *« Global Compact »* des Nations Unies publient par exemple un rapport annuel de progrès sur le respect des droits de l'Homme et autres principes. La *« Global Reporting Initiative »* propose un système d'indicateurs quantitatifs de mesure de la performance éthique des entreprises en termes de gouvernance, d'intégrité et de respect des droits de l'Homme. Suite à l'adoption des UNGP, un organisme à but non lucratif (*« Shift »*) s'est associé au Cabinet d'audit Mazars et à l'ASEAN (*« Association of Southeast Asian Nations »*) pour créer des nouveaux indicateurs sur les droits de l'Homme (*« Reporting and Auditing Framework Initiative »*).

Les informations non financières communiquées en externe doivent être fiables, et permettre de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Ces données sont aussi supposées évaluer dans le temps les progrès réalisés en interne par l'entreprise sur ces sujets complexes.

La mesure quantitative de certains facteurs tels que les gaz à effet de serre ou le nombre d'accidents du travail par an est possible, même si des questions de budget pour les petites entreprises ou de délimitation du périmètre exact du *reporting* peuvent se poser. D'autres sujets, comme la lutte contre le travail des enfants ou les discriminations sont en revanche plus complexes à appréhender d'un point de vue quantitatif, et à analyser. Communiquer sur le nombre de formations éthiques dispensées aux employés n'est pas suffisant, car ce qui compte est de savoir ce que les bénéficiaires en ont retenu. Préciser le nombre de contrats locaux rompus à la suite d'audits de conformité n'est pas éthique, vu qu'il conviendrait d'abord d'aider ces fournisseurs à progresser.

En conclusion, fournir une information qualitative sur les systèmes de management mis en place pour respecter les droits de l'Homme est souvent plus pertinente que de livrer un chiffre brut.

Total fait réaliser chaque année par des tiers indépendants une dizaine d'évaluations éthiques de ses filiales, sur la base d'un référentiel de 87 indicateurs relatifs aux droits de l'Homme, à l'intégrité, au droit du travail. Les évaluateurs vérifient que les procédures des entités concernées sont en ligne avec le Code de conduite du Groupe. Ils interviewent ensuite au hasard une centaine d'employés, de fournisseurs, d'autorités locales sur leur perception à cet égard. Un rapport final de conformité est établi, dont le suivi est assuré dans le temps par les évaluateurs et le Groupe. Depuis 2002, une centaine de filiales de Total ont été évaluées sur le plan éthique.

BIO EXPRESS

Julie Vallat dirige le pôle « Ethique et Droits de l'Homme » du Département conformité et responsabilité sociétale, au sein de la direction juridique du Groupe Total. Elle a travaillé avec des ONG et exercé en qualité d'Avocate au Barreau de Paris auprès du Cabinet Veil Jourde & associés avant de rejoindre Total, fin 2008. Spécialisée en droit pénal international, elle contribue à mettre en place les politiques éthiques, en particulier dans des pays ou projets du Groupe à hauts risques.

reinhartmarvilletorre
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Anticipation, réactivité, surveillance des coûts : notre modèle est adapté aux exigences de nos clients.

Nous accompagnons nos clients dans les multiples opportunités que propose l'environnement actuel et les aidons à résoudre les problématiques nouvelles qu'ils rencontrent.

Pour cela, nous prenons en compte tous les aspects des dossiers qui nous sont confiés : les éléments économiques, conjoncturels, mais aussi techniques et humains afin d'être en mesure de *dénouer* les situations complexes, d'*alléger* le poids des conflits, de *simplifier* les démarches et de *réduire les coûts.*

58, avenue Kléber - 75116 Paris
T. + 33 1 53 53 44 44 F. + 33 1 53 96 04 20
www.rmt.fr

Image/juridique - Photo © Arthur Perset

Fromont Briens

avocats spécialisés en droit social

FROMONT BRIENS est aujourd'hui la première société civile professionnelle d'avocats **exclusivement dédiée au droit social**.

Ce sont ses qualités de **créativité**, de **réactivité** et de **pragmatisme** qui en font, plus qu'un conseil, un partenaire de l'Entreprise.

La reconnaissance du marché s'est notamment traduite par l'attribution, en **2014** et pour la **deuxième année consécutive**, du **Trophée d'Or** - catégorie Droit social, dans le cadre du Palmarès des cabinets d'avocats organisé par Le Monde Du Droit et l'Association Française des Juristes d'Entreprise.

La qualité des réseaux internationaux de premier plan auquel le cabinet est adossé, et qui l'ont coopté, en font aujourd'hui un partenaire global.

Enfin, FROMONT BRIENS propose, depuis 2014, **un catalogue de formations**, à découvrir sur son site internet.

150 AVOCATS PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE,

POUR VOUS CONSEILLER, VOUS DÉFENDRE, VOUS FORMER ET INNOVER DANS TOUS LES DOMAINES D'EXPERTISE DU DROIT SOCIAL

Droit du travail général,
Droit social du secteur public,
Audit social,
Négociation collective,
Relations avec les instances représentatives du personnel,
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
Gestion sociale des fusions-acquisitions,
Droit pénal du travail,
Droit de la formation professionnelle,
Mobilité et droit international du travail,

Contentieux individuels et collectifs,
Restructurations, plans de sauvegarde de l'emploi,
Épargne salariale, actionnariat,
Droit de la sécurité sociale,
Protection sociale complémentaire,
Contrôle URSSAF,
Audit de passifs sociaux et de réduction de charges,
Formation en droit du travail
et protection sociale complémentaire,
Santé / Sécurité au travail.

EMPLOYMENT LAW ALLIANCE

TERRALEX

PARTENAIRE POUR LE DROIT DES AFFAIRES
LAMY & ASSOCIÉS

LYON 40 rue de Bonnel - CS 63647 - F-69484 Lyon Cedex 03
Tél. 04 78 62 15 00 • Fax 04 78 62 15 99

PARIS 5/7 avenue du Coq - BP 80502 - F-75421 Paris Cedex 09
Tél. 01 44 51 63 80 • Fax 01 44 51 63 89

www.fromont-briens.com - info@fromont-briens.com

Délai de consultation du CE, formation professionnelle… le point sur les dernières réformes du droit du travail

Publi rédactionnel

Avec la Loi de la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et plus récemment celle de la formation professionnelle du 5 mars 2014, le droit du travail poursuit sa mue. Pour plus d'efficacité ? Explications avec Maître Guillaume Desmoulin, associé du cabinet Fromont-Briens et spécialiste en droit social.

Le décret d'application du 27/12/2013 de la Loi de sécurisation de l'emploi comporte deux volets : les nouveaux délais de consultation du Comité d'Entreprise et la base de données économiques et sociales. Concernant le premier volet, les pouvoirs du CE sont-ils renforcés ?

Pas nécessairement, mais cela modifie le paysage juridique du processus d'information et de consultation du CE. Pour ceux qui pratiquent la matière RH ou le droit social, la durée du processus de consultation des instances représentatives du personnel est une problématique récurrente. En droit du travail, le CE n'a pas droit de véto. Son avis ne peut donc faire obstacle à la mise en œuvre du projet, mais ce dernier peut la retarder en s'abstenant précisément de rendre un avis s'il considère ne pas être suffisamment informé.

Auparavant, les règles encadrant les délais de consultation du CE étaient relativement peu ou pas définies et limitées à de rares domaines. Désormais, la Loi relative à la sécurisation de l'emploi et son décret d'application permettent à l'employeur de convenir avec le CE de délais de consultation.

À défaut d'accord, le décret établit des délais maximum au-delà desquels le CE, s'il n'a pas rendu d'avis, sera réputé en avoir rendu un négatif, libérant ainsi l'employeur de ses obligations. Ces dispositions permettent de déterminer un cadre précis pour les procédures d'information/consultation et donc de calibrer les délais maximums de consultation à 2, 3 ou 4 mois selon la nature du projet. En dépit de cette avancée, force est de relever qu'à défaut d'accord, ces délais sont relativement longs (jusqu'à 4 mois !) et ne résolvent en rien la question de leur point de départ. On peut toujours se trouver dans une configuration où le CE pourra considérer que l'information a été incomplète pour rendre son avis. Dans ce cas, le CE pourra saisir le Président du TGI en référé et demander à ce que l'échéance du délai soit repoussée jusqu'au jour où il aura eu l'intégralité des informations. En d'autres termes, l'initiative de la contestation revient désormais au CE, mais les délais impératifs n'ont d'intérêt que si une information complète est communiquée suffisamment tôt.

Cette disposition concerne toutes les consultations liées à la marche générale de l'entreprise, la Politique de recherche et de développement, la participation, les modifications dans l'organisation juridique de l'entreprise, les acquisitions… Le spectre est donc très large. En revanche, les consultations pour lesquelles le Code du Travail prévoit déjà des délais dérogatoires sont écartées. Les entreprises ont donc tout intérêt à être très vigilantes et ne pas hésiter à se faire assister pour savoir si un délai de droit commun ou spécifique s'applique à leur situation.

Enfin, s'il faut préciser que la loi donne la priorité à la négociation des délais avec le CE, sur le plan pratique se pose la question de savoir si les CE trouveront un intérêt à négocier des accords fixant des délais plus courts que les délais réglementaires. Pour l'heure, ce point est encore inconnu.

Le second volet traite de la base des données économiques et sociales qui constitue le support de la consultation du CE sur les orientations stratégiques. Quelles sont désormais les obligations pour les entreprises ?

Il s'agit d'un nouveau support d'informations. Avant la Loi évoquée à plusieurs reprises est la Loi de Sécurisation de l'emploi, l'employeur avait l'obligation de fournir un certain nombre d'informations comme les comptes annuels, le bilan social… à son CE. Désormais, l'ensemble de ces documents est réuni dans une base de données unique, matérialisée ou non. Les entreprises françaises ont jusqu'au 14/06/ 2014 pour celles de 300 salariés et plus et jusqu'au 14/06/2015 pour celles de moins de 300 salariés pour se mettre en conformité avec la loi. La base devra être alimentée régulièrement en fonction des projets, et actualisée chaque année. Il s'agit de toute évidence d'une petite révolution dans le système d'information de l'entreprise.

Le décret du 27/12/2013 précise que le point de départ du délai démarre soit à compter de la remise de l'information au CE soit à compter de la date d'alimentation de la base de données.

La Loi sur la formation professionnelle a également été au centre des débats. Peut-on parler de révolution avec les nouvelles dispositions ?

C'est une loi dont l'objet principal est la formation professionnelle, mais qui balaie aussi un certain nombre de sujets tels que le financement du paritarisme ou les élections professionnelles.

Sur le volet de la formation professionnelle, on peut en effet parler de mini-révolution puisqu'on passe d'une logique d'imputabilité fiscale (payer ou former) à une logique de responsabilisation des entreprises (former ou prendre le risque de contentieux individuels).

Parmi les principaux changements, doivent être relevés : la mise en place du compte personnel de formation qui se substitue au DIF et qui va être un outil d'accompagnement du salarié tout au long de sa vie professionnelle, le financement de la formation professionnelle par une contribution unique, la consultation du CE sur le plan de formation de l'année en cours... Autre innovation d'ampleur : l'entretien biennal sur l'évolution professionnelle, qui renforce l'accompagnement du salarié par l'entreprise. Au final, force est de relever que cette réforme ambitieuse ajoute un certain nombre d'obligations à la charge de l'employeur. Reste à savoir si le changement de logique aboutira aux effets recherchés.

Le cabinet Fromont-Briens en quelques mots

Le cabinet Fromont-Briens est la plus importante société civile professionnelle d'avocats, dédiée au droit social en France. Avec plus de 150 avocats, le cabinet compte 41 associés, dont cinq nouveaux, et réalise en 2013 un chiffre d'affaires de plus de 37 millions d'euros soit une croissance de 16 % par rapport à 2012. Il est pour la deuxième année consécutive Lauréat d'Or du Palmarès des cabinets d'avocats d'affaires, catégorie droit social. Le Cabinet est également organisme de formation agréé et propose un catalogue de formations en droit social accessible notamment sur son site internet.

L'intégration du droit dans la culture managériale des très grands clubs de foot : l'exemple du LOSC

Notre curiosité nous porte dans ce numéro sur le secteur du sport professionnel. Julien Mordacq, Directeur Juridique et Administratif du LOSC (Lille Olympique Sporting Club), en se prêtant à une interview réalisée par Christophe Roquilly (professeur à l'EDHEC et directeur de LegalEdhec), nous a permis d'explorer ce terrain. Qu'il en soit vivement remercié !

Julien Mordacq

Le LOSC, un club de football, mais pas que…

Fondé en 1944, le LOSC est aujourd'hui un groupe de différentes structures juridiques, dont l'activité sportive professionnelle est gérée par la Société Anonyme LOSC. Il compte environ 150 salariés et est dirigé par son PDG, Michel Seydoux. Son équipe de Ligue 1 joue au stade Pierre Mauroy, l'un des plus modernes en Europe, avec 30 000 abonnés et plus de 5 000 places en « business seats ». L'entreprise est très active sur le numérique, en particulier avec son site internet (5 millions de visites par an), son compte twitter, sa page Facebook (400 000 fans) et sa Web TV (une des premières créée par un club en France).

En quoi consiste votre (double) fonction de directeur juridique et administratif ?

Le Département Juridique est un « service ressources » pour la direction générale et les autres directions de l'entreprise. Notre tâche principale est de les accompagner dans leurs missions. Notre activité est basée sur le conseil, la recherche de solutions, l'aide à la décision et naturellement la formalisation d'un certain nombre d'actes. Le LOSC est une société commerciale, et amène chaque jour ses dirigeants, à l'instar de toute entreprise dite ''classique'', à prendre des décisions, à déterminer une stratégie et à procéder à des arbitrages. Outre la direction générale, nous travaillons avec la direction marketing et commerciale (contrats de partenariats, billetterie grand public, évènementiel, CGV, jeux concours…), la direction de la communication et de la marque (support médias, Merchandising, Licensing, problématiques de contrefaçon et de parasitisme), la direction financière (droit des sociétés, droit fiscal), la direction des opérations (qu'il s'agisse de NTIC – gestion du site web, hébergement, contrats informatiques – de logistique, de sécurité et maintenance des infrastructures), le département sportif (formation des joueurs, recrutement et transferts, règlementation sportive, matières disciplinaires). En résumé, les missions de l'équipe du service juridique sont assez étendues et ne couvrent pas que l'aspect sportif qui finalement est la seule, mais essentielle, partie visible de l'iceberg pour le quidam.

Quant à ma « casquette » de directeur administratif, elle m'amène à travailler avec d'autres catégories de salariés, et les missions qui m'occupent à ce titre vont être assez similaires à celles d'un responsable administratif d'une PME : notes au personnel, formation professionnelle, gestion des assurances, autorisations de travail et titres de séjour, ou de manière plus particulière la procédure administrative d'admission du club en Ligue 1 et en coupes d'Europe, et le respect de son cahier des charges. Mais en réalité la frontière entre la partie « juridique » et la partie « administrative » est ténue. Un certain nombre de clubs professionnels de différentes disciplines sportives ne disposent d'ailleurs pas d'une direction juridique mais uniquement d'une direction administrative.

L'existence d'un département juridique dans un club de football professionnel est-elle chose rare ?

De moins en moins. En France, et en tout cas en ce qui concerne la Ligue 1, la majorité des clubs sont dotés d'une

LOSC – Stade Pierre Mauroy

fonction juridique. Elle est assez développée au sein de clubs comme le PSG, Marseille ou Lyon. En Ligue 2, ainsi que dans d'autres sports professionnels, la fonction juridique n'existe pas nécessairement en tant que telle, mais des juristes exercent certaines fonctions au sein des clubs.

« Selon les clubs et la politique menée, l'aléa sportif est un frein au développement, à la stabilité et à la visibilité économique »

Je crois que vous avez créé la fonction juridique au sein du LOSC

Je suis arrivé au club en 2002, après un cursus droit plus école de commerce, dans une fonction communication et marketing. L'arrivée de Michel Seydoux a permis au club de se structurer comme une entreprise, dont la performance repose évidemment sur le sportif mais aussi sur l'économique, avec la nécessité de disposer d'un certain nombre de fonctions, dont un juriste. Le poste a donc été créé. Le LOSC était en avance sur bon nombre d'autres clubs. Aujourd'hui, 3 collaborateurs m'accompagnent spécifiquement sur les questions de droit du sport, de droit social, de droit commercial.

Quels sont les domaines du droit couverts par votre département ?

Nous couvrons de nombreux domaines. Bien évidemment, le droit commercial et le droit des sociétés, le droit des contrats, le droit social, la fiscalité. En tant qu'entreprise de spectacles, nous devons également détenir une expertise dans des domaines particuliers tels que la responsabilité civile et pénale, les assurances, le droit des médias, le droit de la consommation, le droit de la propriété intellectuelle, le droit administratif, et les règlementations liées au stade. Nous devons également maitriser les contrats passés avec les joueurs professionnels et les entraineurs, les transferts, le droit à l'image, les paris sportifs, la réglementation anti-dopage. Enfin, parce que notre sport est universel et qu'il intègre le sport amateur, nous pratiquons régulièrement le droit international et le droit des associations.

Quels sont, selon vous, les trois risques majeurs auxquels vous êtes confrontés au regard des activités du LOSC ?

En France, les clubs tirent l'essentiel de leurs revenus de la vente de leurs droits TV, lesquels varient en fonction du classement sportif. Dès lors, selon les clubs et la politique menée, l'aléa sportif est un frein au développement, à la stabilité et à la visibilité économique. Et dans la mesure où chaque club débute une saison avec un compteur à zéro, le risque chaque année d'une rétrogradation sportive avec toutes les conséquences dommageables que cela engendre, existe. Au niveau du Département juridique et de la gestion des risques, sans les hiérarchiser, je pense en particulier à la sanction disciplinaire, une condamnation susceptible de dégrader la performance sportive (annulation, match à huit clos, fermeture provisoire du stade, joueur non qualifié pour une compétition, perte de points au classement, rétrogradation administrative, etc.). D'autre part, les risques liés à l'organisation d'un match sont nombreux. Le LOSC organise a minima tous les 15 jours un évènement dans une enceinte de 50 000 spectateurs, où environ 2 000 personnes travaillent à cette occasion, ce qui est porteur de risques tant au civil qu'au pénal.

Pour faire face à vos différentes missions et aux divers dossiers que vous devez gérer, avez-vous recours à des conseils externes, et notamment des avocats ?

Nous essayons, en déployant nos ressources internes, de solutionner au sein de la direction juridique bon nombre de sujets. Ma conviction est que la performance de la fonction juridique passe d'abord par notre capacité interne. Au-delà des contentieux nécessitant constitution d'avocat, nous avons régulièrement recours à deux avocats qui nous accompagnent sur des sujets relevant du droit des sociétés et du droit social. Nous pouvons aussi, en fonction de besoins spécifiques en expertises, faire appel à des compétences externes, en particulier en droit des marques, en droit européen et en droit fiscal. Les éventuels besoins

d'expertise juridique externe sont centralisés au sein du Département juridique.

Etes-vous plutôt dans le réactif, le proactif ou l'anticipation ?

Autant que faire se peut dans l'anticipation ! C'est intellectuellement ce qu'il y a de plus motivant : avoir une réflexion sur l'avenir, les opportunités ou risques qu'il génère et la réflexion globale sur notre produit, à savoir le football. Mais cela n'est pas propre à la direction juridique. C'est ancré dans la culture de l'entreprise. Dans le sport professionnel ou le très haut niveau, la performance à moyens égaux se joue souvent sur des détails. Anticiper c'est envisager ces détails qui peuvent faire la différence. L'entrée du LOSC dans un nouveau stade multifonctionnel et unique en Europe fut un défi pour l'entreprise. Par souci d'anticipation, le LOSC, a créé une filiale dédiée à l'activité stade et y a transféré son équipe commerciale, a accéléré sa stratégie marketing, a revu sa charte graphique afin de répondre à une nouvelle stratégie de marque, a travaillé à la mise en place d'une équipe sportive compétitive 2 années avant l'inauguration du stade, etc. Mais cette culture de l'anticipation doit aussi se conjuguer avec une très forte réactivité et une capacité à gérer l'urgence. Le simple fait que nos joueurs professionnels disputent un match tous les trois jours rend l'actualité et le quotidien fournis et parfois imprévus. Cela impose un process de décision très court, sans possibilité de tergiversations.

Le secteur du football professionnel est soumis à un cadre légal évolutif et complexe. Avez-vous un rôle particulier en matière « d'affaires réglementaires » ?

Nous essayons d'être des veilleurs attentifs, et participons volontiers aux discussions et travaux susceptibles de déboucher sur certains changements ou décisions dans notre secteur (par exemple en matière de conventions collectives ou de réglementation sportive). Je participe à diverses instances telles que la Commission de Révision des Règlements (LFP) et la Commission Juridique de l'Union des Clubs Professionnels de Football.

« Dans le sport professionnel ou le très haut niveau, la performance se joue souvent sur des détails. Anticiper c'est envisager ces détails qui peuvent in fine faire la différence. »

Comment voyez-vous les grands enjeux dans les années à venir ?

Contrairement à de nombreux secteurs où la stratégie commerciale vise à absorber son concurrent, un championnat de France à 2 clubs n'intéresserait personne. Les clubs ont besoin les uns des autres. Le football français subit une forte concurrence de la part de nos voisins européens, l'Angleterre en premier lieu. A l'instar de nombreux secteurs, une harmonisation – sociale et fiscale – au sein de l'Union européenne parait très difficile. Il appartient au Football Français de repenser le modèle, afin de disposer de compétiteurs forts et d'une compétition plus attrayante. Les clubs doivent pouvoir attirer des talents, grâce auxquels ils pourront performer nationalement et en Europe, tout en proposant un spectacle sportif de qualité. Le public et les consommateurs seront plus nombreux et la valorisation globale engendrée ne fera que renforcer l'intérêt des diffuseurs, ce qui augmentera les droits TV. La performance sportive est conditionnée par les moyens financiers, même si ceux-ci ne sont pas une garantie absolue. Un certain nombre de réflexions sont menées par les instances sur la mutation du football professionnel français, les moyens qu'il faudrait mettre en place pour que les clubs de l'élite aient la capacité d'être plus performants.

La règle du fair-Play financier, récemment instaurée par l'UEFA, vise à harmoniser et contrôler financièrement les clubs européens, dans l'objectif de préserver l'équité sportive. A titre d'exemple, cette nouvelle règle limite désormais l'endettement des clubs. En effet les structures les plus riches s'endettent, surenchérissent pour s'attacher les services des plus grands joueurs, et gagnent ainsi des titres. Ce qui attire les meilleurs joueurs… Et engendre un surendettement. Reste à savoir si la mesure est conforme au droit communautaire et si l'UEFA ira jusqu'au bout de sa démarche. Excluera t-elle de la ligue des champions un grand club ne jouant pas le jeu ?

Dans un autre registre, le développement du numérique impacte toute notre activité avec des enjeux tels que la sur-médiatisation du football, les réseaux sociaux, la demande d'instantanéité, les nouvelles attentes des spectateurs et téléspectateurs. Il s'agira donc de veiller à ce que les juristes ne soient pas uniquement de très bons experts dans leurs domaines respectifs mais également des partenaires, « connectés » aux opérationnels, impliqués dans la gestion des risques, afin qu'ils soient toujours plus proches de la réalité de notre métier.

Propos recueillis par Christophe Roquilly, directeur de LegalEdhec

Faire de la fonction juridique un centre de profits : obtenir le remboursement des impositions destinées à financer des aides d'État

Par Benjamin Cheynel, Référendaire à la Cour de Justice de l'Union européenne, Responsable des rubriques « Aides d'État » et « Droit processuel » de la Revue Lamy de la Concurrence, expert associé au CEDE de l'ESSEC

Trop longtemps la fonction juridique est restée perçue comme une source de coûts. Depuis quelques années, des actions ont cependant été menées dans plusieurs grandes entreprises afin de changer cette image et d'imposer la direction juridique comme un centre de profits.

Il convient dans cette optique de déceler les opportunités de « gains » les plus prometteuses. À côté du droit de la responsabilité civile, le droit de la concurrence est volontiers mobilisé comme un outil important pour récupérer des sommes.

Dans cette perspective, il ne faut toutefois pas sous-estimer l'intérêt du droit des aides d'État. En effet, les marges d'action dont disposent les directions juridiques pour récupérer des dépenses engagées au titre de charges fiscales contestables au regard du droit européen des aides d'État sont étroites, mais existent à la condition de se doter de l'expertise requise (notamment en droit européen, en droit fiscal et en droit administratif) et de mettre en place les outils adéquats, notamment en matière de veille jurisprudentielle et réglementaire.

Afin d'esquisser ce que pourrait être une stratégie juridique fondée sur cette matière, le programme Droit, Management et Stratégies du CEDE de l'ESSEC a invité Benjamin Cheynel à présenter les conditions dans lesquelles

les impositions illégales destinées à financer des aides d'État peuvent être récupérées.

Les conditions de récupération des impositions illégales destinées à financer des aides d'État

À titre liminaire, il convient de rappeler qu'en application de l'article 108 §3 TFUE, les États membres qui projettent d'instituer des dispositifs d'aides aux entreprises, non couverts par les règlements de minimis ou les règlements d'exemption générale par catégorie, doivent au préalable notifier leurs projets à la Commission et attendre de celle-ci une décision finale déclarant les mesures notifiées compatibles avec le Traité et, partant, autorisant leur mise à exécution. Or, cette obligation de notification préalable porte non seulement sur les mesures conférant un avantage sélectif à une ou plusieurs entreprises mais, le cas échant, également, sur le dispositif fiscal de financement de celles-ci. Lorsque le mode de financement fait partie intégrante du dispositif d'aide – en ce sens qu'il existe, en vertu de la réglementation nationale, un lien d'affectation contraignant entre l'imposition et l'aide (CJCE 13 janv. 2005, aff. C-174/02, Streekgewest) –, l'État membre doit procéder à sa notification conjointement avec la mesure d'aide. Cela s'explique aisément par le fait que le produit de la taxe influence directement l'importance de l'imposition et, par voie de conséquence, l'appréciation de la compatibilité de celle-ci avec le marché intérieur. Le défaut de notification d'un tel dispositif de financement entraine l'illégalité du versement des aides en cause mais également l'illégalité des impositions destinées à financer ces aides. Il appartient aux juridictions nationales de tirer toutes les conséquences de cette illégalité, indépendamment d'un éventuel constat ultérieur par la Commission de la compatibilité du dispositif d'aide avec le Traité FUE. De ce fait, les juridictions nationales sont tenues, en principe, d'ordonner la restitution des taxes ou des cotisations illégales spécifiquement levées pour financer ces mesures d'aide (CJCE, 21 oct. 2003, aff. C-261/01 et C-262/01, Van Calster e.a.).

« Plus substantiellement, le Conseil d'État a admis que l'administration est en droit de s'opposer au remboursement d'une taxe illégale sur le fondement de la théorie de l'enrichissement sans cause. »

La pratique française

Depuis une dizaine d'années, le contentieux du dégrèvement et de la répétition des impositions destinées à financer des dispositifs d'aides d'État se développe. C'est le résultat de véritables stratégies juridiques, mais celles-ci ne peuvent pleinement porter leurs fruits que si les conditions de leur succès sont bien réunies.

De nombreux recours échouent en raison de l'absence de lien d'affectation

contraignant entre la taxe et l'aide concernée. Ainsi, il a notamment été considéré qu'il n'y avait pas de lien suffisant (i) entre plusieurs mesures en faveur de certaines catégories de commerçants et d'artisans âgés et la taxe d'aide au commerce et à l'artisanat (CJCE, 27 oct. 2005, aff. C-270/04 e.a., Distribution Casino France e.a.), (ii) entre le service public de l'équarrissage et la taxe sur les achats de viandes devenue, à compter du 1er janvier 2001, une recette du budget général de l'État (CE 27 juill. 2009, n° 313502) ou encore (iii) entre le "Plan d'action en quinze mesures pour une pêche durable et responsable" et la contribution pour une pêche durable (CAA Lyon 17 déc. 2013, not. 13LY01615).

Lorsque sont satisfaits les prérequis que sont l'existence d'une aide d'État au sens de l'article 107 TFUE, celle du lien d'affectation entre celle-ci et l'imposition contestée ainsi que le défaut de notification, à tout le moins, du dispositif de financement, le juge national doit ordonner le dégrèvement et/ou la répétition de la taxe en cause.

Tel fut notamment le cas de la taxe parafiscale perçue au profit du Comité national interprofessionnel de l'horticulture florale et ornementale et des pépinières (not. CE 6 nov. 1998, n° 171576), de la taxe sur les achats de viande antérieurement à 2001 (CE 15 juill. 2004, n° 264494), de la taxe sur certaines dépenses de publicité (not. CE, 21 décembre 2006, n° 290045) ou encore de la taxe sur les ventes et les locations de vidéogrammes destinés à l'usage privé du public pour la période antérieure au 1er avril 2006, date correspondant à l'adoption par la Commission d'une décision de compatibilité du dispositif d'aides (CAA Marseille 4 févr. 2014, n° 11MA01176).

Si le dégrèvement et/ou la répétition des impositions finançant directement un dispositif constitutif d'une aide d'État est de droit en l'absence de notification de celui-ci à la Commission, en pratique, la mise en œuvre de ce droit peut se heurter à des difficultés non négligeables.

La première tient aux règles de prescription de l'action en restitution prévues notamment à l'article L. 190 du livre des procédures fiscales qui s'imposent, sauf à démontrer qu'elles portent atteinte aux principes européens d'équivalence et d'effectivité (voir CAA Paris 20 déc. 2013, n° 1PA01385). À cet égard, il peut être particulièrement opportun de se livrer à une veille attentive du Journal Officiel de l'Union européenne où sont publiées l'ensemble des décisions de la Commission adoptées sur le fondement des articles 107 et 108 TFUE, qu'il s'agisse des décisions de compatibilité mais également et surtout des décisions d'ouverture de la procédure formelle d'examen (pour un suivi trimestriel, voir la rubrique « Aides d'État » de la Revue Lamy de la concurrence). La CJUE a en effet très récemment indiqué que ces décisions impliquent pour les juridictions nationales l'obligation d'adopter toutes les mesures nécessaires en vue de tirer les conséquences d'une éventuelle violation de l'obligation pour l'État membre d'attendre une décision finale favorable de la Commission (CJUE 21 nov. 2013, aff. C-284/12, Deutsche Lufthansa ; CJUE, ord., 4 avril 2014, aff. C-27/13, Flughafen Lübeck).

Plus substantiellement, le Conseil d'État a admis que l'administration est en droit de s'opposer au remboursement d'une taxe illégale sur le fondement de la théorie de l'enrichissement sans cause. Pour autant, il convient de relever que la charge de la preuve pesant sur l'administration est loin d'être négligeable. En effet, il lui appartient de faire valoir une argumentation présentant un degré suffisamment élevé de vraisemblance, en s'appuyant sur des éléments d'information pertinents concernant l'évolution des prix, des marges et des volumes du secteur concerné à la suite de la mise en application de la taxe litigieuse, ainsi que sur des documents qu'elle est en droit d'obtenir du redevable (CA 15 juill. 2004, n° 264494).

Mise en perspective de la jurisprudence

À titre de conclusion, il convient de situer précisément la portée de la jurisprudence relative au dégrèvement et à la répétition des impositions non notifiées servant à financer des dispositifs d'aides d'État. En effet, les enseignements que l'on peut en tirer ne sauraient être transposés aux hypothèses dans lesquelles un contribuable conteste l'imposition à laquelle il est assujetti et dont d'autres contribuables sont exonérés. Ainsi, les redevables d'une taxe ne sauraient exciper de ce que l'exonération dont bénéficient d'autres entreprises constitue une aide d'État illégale pour se soustraire au paiement de ladite taxe (voir, CJCE 20 sept. 2001, aff. C 390/98, Banks). En effet, à supposer même qu'une telle exonération constitue une aide d'État au sens de l'article 107 TFUE, l'éventuelle illégalité de cette exonération n'est pas de nature à affecter la légalité de la taxe elle-même. Une extension du cercle de bénéficiaires potentiels d'une aide illégale à d'autres entreprises ne permettrait pas d'éliminer l'effet d'une aide illégale, mais aurait, au contraire, pour conséquence d'accroître les effets de cette aide (CJCE 15 juin 2006, aff. C-393/04 et C-41/05, Air liquide Industries Belgium).

La seule exception à ce principe admise à ce jour est celle qui découle de l'arrêt Boiron (CJCE 7 sept. 2006, aff. C-526/04) qui fit suite à une demande de remboursement des sommes versées par cette société à l'ACOSS au titre de la taxe sur les ventes directes de médicament (art. L. 245-6-1 du code de la sécurité sociale). La CJUE y a admis qu'un redevable pouvait bénéficier de l'exonération accordée à un autre contribuable, dès lors qu'était en cause non pas un régime général de taxation dont certains contribuables étaient exonérés, mais un mécanisme asymétrique d'assujettissement tel qu'une seule des deux catégories d'opérateurs en situation concurrentielle sur le marché y était assujettie. ■

Benjamin Cheynel

La Propriété Intellectuelle, une question stratégique

Publi rédactionnel

Depuis plus de 20 ans Baker & McKenzie assiste les entreprises en France, comme à l'international, avec des équipes de travail intégrées qui conseillent leurs clients dans toutes les spécificités de la propriété intellectuelle. Un travail porté par l'assurance que l'avantage technologique ou l'avantage "marque" fournit un levier considérable à l'entreprise qui sait développer ses inventions et créations, les protéger et les exploiter.
Rencontre avec Jean-François Bretonnière, Avocat a la cour-senior counsel.

Au regard du droit comme de votre pratique, qu'est ce que c'est que le concept de propriété intellectuelle et quels champs couvre-t-il ?

La propriété intellectuelle recouvre ce qui est appelé en France la "Propriété littéraire et artistique" (appelée "Copyright" dans les pays tels que les Etats-Unis ou l'Angleterre), c'est-à-dire, le droit d'auteur et les droits voisins, tel que les droits des artistes-interprètes, les droits des producteurs de phonogrammes, le droit des entreprises de communication audiovisuelle, la transmission par satellite ou par câble, la protection des logiciels…

L'expression "Propriété littéraire et artistique" provient de la grande loi de 1957 qui a formalisé la protection du droit d'auteur qui résultait des premières lois révolutionnaires pour protéger les auteurs. Cette expression recouvre un champ très large : bien sûr les créations littéraires et artistiques mais aussi les créations industrielles par exemple une œuvre architecturale, le dessin d'un objet (d'une voiture par exemple), un logiciel.

La protection des créations qui seront reproduites dans des objets de consommation courante a été développée en France à travers le "*principe de l'unité de l'art*". Ce principe signifie que le titulaire d'un dessin ou d'un modèle peut invoquer en France un cumul de protection : sans dépôt sur la base des dispositions du droit d'auteur et avec un dépôt sur la base de la protection accordée aux dessins et modèles.

Peu de pays ont adopté ce principe (l'Allemagne vient de l'adopter récemment).

Une entreprise qui n'aura pas protégé sa création à l'étranger, y compris dans l'Union Européenne, à travers l'enregistrement d'un modèle communautaire, se retrouvera très souvent sans protection sauf à travers la mise en œuvre de la concurrence déloyale dont l'utilisation, très différente suivant les pays, sera parfois très inefficace.

L'autre branche de la Propriété Intellectuelle est la "Propriété Industrielle" qui recouvre les droits qui n'existent qu'à condition qu'ils soient protégés par un titre dans les pays où l'on veut les protéger. C'est un enregistrement qui confère un droit exclusif renouvelable (une marque par exemple) ou non renouvelable (un brevet par exemple). Les secrets de fabrique et le secret des affaires, le savoir-faire (*know-how*) sont actuellement mal protégés.

Diverses dispositions sont applicables comme l'article L.1227-1 du Code du travail.

Au niveau européen, suite à une prise de conscience que le savoir-faire et les informations constituent un actif essentiel de l'économie de la connaissance, un projet de directive va encadrer le secret des affaires. Les entreprises devront avoir pris les mesures permettant d'assurer cette protection.

La propriété intellectuelle couvre donc un champ très large. C'est une matière à la fois locale (couverte par les réglementations spécifiques de chaque pays) et internationale (à travers des traités et conventions).

Le droit d'auteur sur une œuvre est protégé automatiquement du fait de sa création et il n'est pas nécessaire de faire un enregistrement.

Toutefois, sa protection dépend des lois de chaque pays. A titre d'exemple, le droit d'auteur (comprenant les logiciels) et protégé (dès sa création) pendant 70 ans après le décès de son créateur en France, 60 ans au Japon et 95 ans aux Etats-Unis suivant certaines conditions.

Pour ce qui est des brevets, des dessins et modèles, et des marques ceux-ci doivent être enregistrés dans chaque pays suivant la législation locale.

Le droit de la propriété intellectuelle implique donc pour l'entreprise :

- une approche stratégique de l'innovation (recherche et développement)
- des moyens financiers pour protéger ces droits conformément à une stratégie.
- une aptitude à protéger des droits en France et dans les pays étrangers.
- une stratégie industrielle et commerciale de l'exploitation de ces droits.
- une défense performante de ces droits pour les faire respecter.

Quels sont les grands enjeux de ce droit ?

Aussi bien au niveau d'un pays que d'une entreprise, l'enjeu est simple : innover, créer et inventer toujours ou disparaître.

La France a été un grand pays de la création (Droit d'auteur) et de l'invention (Brevets). Le concours Lépine est un exemple de l'intérêt que suscite l'innovation en France, mais elle est en train de perdre – et à grande vitesse - son avantage technologique.
J'en veux pour preuve la réduction du nombre de brevets déposés. Nous venons loin après les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon et allons être dépassés par la Corée du Sud et la Chine.
C'est la raison pour laquelle, la Propriété Intellectuelle doit être considérée comme une question stratégique au niveau de la direction des entreprises. Il est nécessaire de continuer à susciter l'innovation aux niveaux universitaires et entrepreneuriaux et d'avoir les outils permettant cette innovation.
Mais notre pays a fait les mauvais choix. Il suffit de faire un voyage en Asie à Séoul, Tokyo, Beijing, Shanghai, Hong-Kong ou Singapour (qui se veut le "Hub" de l'Asie en matière de Propriété Intellectuelle) pour comprendre que les autres sont bien plus flexibles et adaptés au changement que nous.

Comment le e-commerce se répercute sur la propriété intellectuelle ?

Il n'est plus une activité particulière mais concerne tous les pans économiques : fabrication, distribution, consommation et bien sûr les inventions et créations ainsi que les services.
Le dernier rapport sur le Développement de l'Economie Numérique du 14 mai à l'Assemblée Nationale indique qu'"*il est temps que les élus, les dirigeants d'entreprises et l'ensemble des citoyens entrent dans le XXIème siècle (…) dans cette troisième révolution industrielle, c'est un changement de culture dont nous avons besoin".*
Tous nos clients sont aujourd'hui concernés quand, il y a quelques années, certains d'entre eux ne voulaient pas entendre parler de vente de produits de luxe sur leurs sites Internet.
Désormais, tout a changé : nous intervenons aussi bien sur les aspects Propriété Intellectuelle du développement des sites Web (droits d'auteur, marques, logiciels, noms de domaine, etc.) que sur les données personnelles et les questions spécifiquement liées aux technologies de l'information et des communications à travers notre équipe ITC.
Pour nous l'e-commerce fait partie de notre activité quotidienne en relation avec nos entreprises clientes et ceci au niveau mondial.

Justement, qui sont vos clients ?

Ce sont à la fois des grandes entreprises françaises et étrangères, des entreprises moyennes et de petites entreprises innovantes qui souhaitent recevoir les meilleurs services techniques dans les différents domaines de la propriété intellectuelle mais aussi une assistance stratégique.
La négociation de contrats complexes en matière de propriété intellectuelle fait appel à des capacités de négociation, de technique juridique et de stratégie.
La protection d'un portefeuille de marques au niveau mondial implique des connaissances juridiques adaptées à chaque pays et une approche stratégique complexe, une marque ne se protégeant pas de la même manière en France, en Europe ou en Chine.
En matière de litiges, technique juridique et stratégie sont intimement liées, en particulier, lorsqu'il s'agit de litiges internationaux.
En ce qui concerne les domaines d'activités, nous intervenons pour toute entreprise qui a besoin d'assistance dans les domaines de la propriété intellectuelle.
Nos clients sont donc très diversifiés ce qui nécessite flexibilité, adaptation et perpétuelle remise en question pour traiter parfaitement leurs dossiers.

Jean-François Bretonnière
Avocat à la Cour

Baker & McKenzie
1 rue Paul Baudry, 75008 Paris
Tél. : + 33 1 44 17 53 03

jf.bretonniere@bakermckenzie.com

De la nécessité d'un code de déontologie pour les juristes d'entreprise

Compte Rendu de la Table Ronde « De l'utilité d'un code commun de déontologie des juristes » lors des « Débats du Cercle Montesquieu », réunion annuelle de cette association, le 9 avril dernier, à laquelle participaient Philippe Coen, vice-président de l'AFJE et président d'ECLA, Thomas Baudesson, avocat Clifford Chance, Hugues Delescailles, Président de l'Institut des Juristes Belges, Fabrice Picod, professeur de droit Université Panthéon-Assas et directeur de collection LexisNexis et Gérard Ranchon, membre du conseil supérieur de l'ordre des experts comptables.

Table ronde sur la Déontologie menée par Philippe Coen, lors des Débats du Cercle

L'AFJE, représentée par Philippe Coen, a rappelé que cette table ronde était un moment fort de la consultation publique lancée par l'AFJE pendant le mois d'avril pour la rénovation de son code de déontologie qui comporte une faculté d'adoption possible par toute association de juristes. Cet avant-projet est le résultat d'un exercice de comparaison de droit étranger et des codes d'autres professions.

La démarche de l'AFJE a été présentée comme essentielle et novatrice. Essentielle, car la déontologie est, par essence, le ciment d'une profession toute entière. Novatrice, car certains articles sont nouveaux (par exemple ceux sur le management des équipes et de leur carrière) et également la consultation publique ouverte à tous est une première.

A la critique usuelle erronée du manque d'indépendance des juristes d'entreprise obéissant à un patron, il a été précisé par Philippe Coen ou depuis l'assistance, par Véronique Chapuis-Thuault qu'elle était sans fondement pour 3 raisons :

› sur un plan humain, tous les étudiants étant formés sur les bancs des mêmes universités avec la même conscience professionnelle, on ne peut pas imaginer qu'ils perdent leur indépendance en passant de l'état d'avocat à juriste d'entreprise et inversement ;

› sur le plan du droit du travail, la vision du salarié qui se contente d'exécuter les ordres de son « patron » a été déclarée comme étant passéiste et réductrice car tout salarié, qu'il soit juriste, ingénieur ou autre, doit recommander, en toute conscience, la voie qu'il pense optimum pour l'entreprise ;

› sur un plan juridique, la mission du juriste est de conseiller l'entreprise en toute indépendance d'esprit, sans assumer de responsabilités quant à la mise en œuvre ou non du conseil juridique puisque la décision dépend de la chaîne de délégations de pouvoirs en vigueur au sein de l'entreprise.

En tant que Président de l'ECLA, Philippe Coen a mentionné la publication à venir du Livre Blanc de l'ECLA « Company Lawyers, Independant by Design », comprenant 60 contributions de praticiens européens (ndlr : ouvrage paru depuis).

Il a également été rappelé que la Loi Belge reconnaît la profession de juriste d'entreprise comme une profession d'intérêt général avec 4 piliers structurants : déontologie, formation continue, discipline, indépendance.

Face à ces échanges riches, l'AFJE a entendu l'expression de besoin de l'assistance d'avoir un code de déontologie car le statut du juriste d'entreprise et l'existence d'un tel code sont liés. Le juriste d'entreprise est une profession récente qui joue un rôle social considérable et bénéfique au sein des entreprises. Lui donner les moyens d'exercer sa profession, notamment avec la confidentialité des avis, est un enjeu de compétitivité nationale et d'assise de la France comme place de droit.

Le comité de déontologie de l'AFJE

Programmes de conformité et *whistleblowing*

La publication, en février 2012, du document-cadre de l'Autorité de la Concurrence (ADLC), en matière de programme de conformité, l'instauration, par le décret du 24 avril 2012, d'une obligation de prévention de la corruption à la charge des SA et SCA cotées, le renforcement des sanctions en matière de corruption, par la loi du 6 décembre 2013, incite les entreprises à mettre en place des programmes de conformité. Beaucoup néanmoins s'interrogent encore sur les coûts/avantages des programmes de conformité.

Beaucoup également hésitent à mettre en place des systèmes de *whistleblowing*. Cet article a vocation à répondre à ces deux interrogations.

Les programmes de conformité : une nécessité ?

Les entreprises sont de plus en plus soumises à des obligations de prévention. Les exemples en sont nombreux, que ce soit en matière de santé et de sécurité des salariés, de travail dissimulé, de sécurité des produits, de lutte contre la corruption.

Les obligations de prévention, qui initialement relevaient du domaine de la santé et de la sécurité, s'étendent désormais à d'autres branches du droit et tendent à se généraliser.

Ces obligations se traduisent par une responsabilité de plein droit de l'entreprise, sauf si elle démontre avoir pris toutes les mesures de nature à empêcher que le risque ne se réalise ou que l'infraction ne soit commise.

Les programmes de conformité : corollaires des obligations de prévention

Pour pouvoir s'exonérer, les entreprises doivent donc démontrer avoir mis en place une organisation (procédures et processus) de nature à prévenir les risques et à s'assurer du respect des règles auxquelles elles sont soumises dans leur activité. En d'autres termes, elles doivent démontrer avoir mis en place des programmes de conformité.

C'est pourquoi la mise en place de

programmes de conformité dans les entreprises est désormais devenue un exercice incontournable, tant pour prévenir les risques liés à l'activité de l'entreprise que pour prémunir l'entreprise des sanctions découlant des obligations réglementaires de prévention.

Un système de *whistleblowing* est-il indispensable, dans le cadre de la mise en place d'un programme de conformité ?

Selon le document-cadre de l'ADLC, le *whistleblowing* serait un des éléments indispensable d'un programme de conformité. De nombreuses entreprises sont néanmoins réticentes à ce sujet. Les récents développements législatifs en matière de protection des whistlebowers devraient les amener à revoir leur position.

Le parlement français a adopté en 2013 deux lois qui renforcent la protection des salariés et fonctionnaires, lorsque ces derniers rendent publics des faits constitutifs d'infraction dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

La protection des whistlerblowers en matière de santé et d'environnement

Une première étape a été franchie avec la loi du 17 avril 2013, en matière de santé et d'environnement. Cette loi interdit de sanctionner un salarié ou fonctionnaire pour avoir signalé à son employeur ou aux autorités judiciaires ou administratives, un risque grave pour la santé publique ou l'environnement. Toutefois, le lanceur d'alerte n'est protégé que s'il s'adresse à des autorités judiciaires ou administratives et s'il a agi de bonne foi. Ainsi, le lanceur d'alerte n'est pas protégé s'il s'est adressé à d'autres instances, telles que les médias. De même, il n'est pas protégé s'il n'a pas agi de bonne foi. La loi prévoit en outre un aménagement de la charge de la preuve au profit du lanceur d'alerte. En cas de litige, le lanceur d'alerte qui prétend avoir été victime de représailles de son employeur doit seulement présenter des éléments de faits permettant de présumer qu'il a relaté de bonne foi des risques pour la santé publique ou l'environnement. Il incombe à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à l'alerte lancée par l'intéressé.

La protection des whistlerblowers relatant des faits constitutifs d'un délit ou d'un crime

Une seconde étape a été franchie par la loi relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière, qui est entrée en vigueur le 6 décembre 2013. Cette dernière prévoit qu'aucune personne, salarié ou fonctionnaire, ne peut être sanctionnée par l'employeur pour avoir relaté, de bonne foi, à une structure ou un organisme, de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime dont elle aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Le champ d'application de la protection est large, dans la mesure où la notion de délit et de crime ne se limite pas à la criminalité financière, comme la corruption ou la fraude fiscale, mais à tous les délits et crimes.

A la différence de la loi du 17 avril 2013, le lanceur d'alerte est protégé, quel que soit l'organisme auprès duquel il a lancé l'alerte. Ainsi, le lanceur d'alerte n'est pas limité aux seules autorités administratives et judiciaires ; il peut également adresser son alerte à un autre organisme, tel un média. Tout comme la loi du 17 avril 2013, celle du 6 décembre 2013 prévoit un aménagement de la charge de la preuve au profit du lanceur d'alerte, identique à celui décrit ci-dessus.

La nouvelle protection des whistleblowers, facteur de développement des systèmes de *whistleblowing* dans les entreprises

L'instauration d'une protection générale des whistleblowers, quel que soit le destinataire de leur alerte, devrait inciter les entreprises à mettre en place des systèmes de *whistleblowing*, de façon à canaliser les alertes. En effet, à défaut d'institutionnalisation du *whistleblowing* dans les entreprises, les salariés risquent d'adresser leurs éventuelles alertes aux médias. Pour protéger leur réputation, les entreprises auront donc intérêt à offrir aux salariés une plate-forme après de laquelle ils pourront transmettre leurs alertes.

« La mise en place de programmes de conformité dans les entreprises est désormais devenue un exercice incontournable, tant pour prévenir les risques liés à l'activité de l'entreprise que pour prémunir l'entreprise des sanctions découlant des obligations réglementaires de prévention. »

Sous l'impulsion des dernières évolutions législatives, les programmes de conformité et les systèmes de *whistleblowing* sont donc en passe de devenir incontournables pour les entreprises, quelle que soit leur taille.

Bénédicte Querenet-Hahn, Avocat associé, GGV Grützmacher/Gravert/Viegener

BIO EXPRESS

Bénédicte Querenet-Hahn est associée du cabinet GGV Grützmacher/Gravert/Viegener. Elle accompagne les entreprises multinationales dans leurs problématiques sociales, leur organisation et gouvernance et la mise en place de leurs programmes de conformité. Elle intervient par ailleurs auprès de PME et de grands groupes dans le cadre de leur stratégie d'évolution. Elle est également membre de l'ACE, partenaire de l'AFJE.

Bénédicte Querenet-Hahn

L'avenant Syntec consacre le droit à la déconnexion numérique

Le 1er avril 2014, un nouvel accord a été conclu dans la Branche des bureaux d'études techniques et sociétés de conseil dite SYNTEC. Son objectif est de sécuriser les conventions de forfait jours. Explications avec Sarah Jane-Mirou et Charlotte Barraco-David, toutes deux avocates au sein du cabinet Latournerie-Wolfrom & Associés.

Le forfait annuel en jours est prévu par le Code du Travail. Sous quelles conditions ?

Dans le « forfait jours », la durée du travail est exprimée en nombre de jours, et non en nombre d'heures, de travail. Au sein d'une entreprise, il doit être prévu par un accord collectif et accepté par les salariés eux-mêmes dans le cadre d'une convention individuelle. A titre d'illustration, la convention collective applicable aux Bureaux d'Etudes (dite Syntec) limite cet aménagement aux salariés « exerçant des responsabilités de management élargi ou des missions commerciales, de consultant ou accomplissant des tâches de conception ou de création, de conduite et de supervision de travail » et relevant de la position 3 ou bénéficiant d'une rémunération minimale de 75 096 € en 2014.

Pourquoi la convention collective Syntec sur le forfait annuel en jours a-t-elle été remise en cause par la Cour de cassation dans son arrêt du 24 avril 2013 ?

La Cour de cassation a considéré que les dispositions de l'accord Syntec relatives au forfait jours n'étaient pas « de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé, et, donc, à assurer la protection de la sécurité et de la santé du salarié ».

Quels étaient les effets immédiats de cet arrêt ?

La Cour a annulé les conventions individuelles de forfaits en jours rédigées sur la base de cette convention collective. Les salariés - dont la convention individuelle de forfait en jours reprenaient les dispositions de cette convention collective – se sont donc, de facto, trouvés soumis à la durée légale, soit 35 heures par semaine. Un avenant à cette convention collective a donc été conclu, le 1er avril dernier, pour remédier à cette situation.

L'une des clauses de l'avenant envisage la déconnexion des outils de communication à distance. De quoi s'agit-il ?

Cette obligation de se déconnecter est l'un des apports majeurs de cet avenant. Il est envisagé comme un outil de protection de la santé et de la sécurité des salariés et comme un moyen de prévenir les risques psychosociaux. Certaines entreprises ont déjà lancé ce mouvement (notamment France Telecom en 2010 et Thalès au début de cette année). Cependant, la convention collective Syntec est, à notre connaissance, la première à expressément consacrer un tel droit à la déconnexion.

Est-elle attentatoire à la vie privée des salariés ?

L'employeur devra « mettre en place un dispositif de suivi pour assurer le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié ». Il pourrait notamment envisager de contrôler les logs de connexion des outils de communication à distance utilisés par le salarié. Ce système serait le moyen le plus indiqué pour vérifier que l'employé s'est bien déconnecté de ses outils de travail. Pourtant, un tel contrôle pourrait donner à l'employeur, de manière disproportionnée, des informations sur la vie privée de ses salariés puisque, bien souvent, les téléphones portables, les ordinateurs et les blackberry professionnels sont également utilisés à des fins privées. La mise en place d'un tel outil de suivi conduirait en tout état de cause l'employeur à collecter des données à caractère personnel relatives à ses salariés. Les formalités d'information-consultation des instances représentatives du personnel, puis de déclaration auprès de la CNIL et d'information des salariés devront donc être respectées par l'employeur.

Le droit d'alerte constitue-t-il réellement une mesure protectrice des salariés ?

En cas d'alerte, l'employeur devra recevoir le salarié dans les 8 jours et proposer des mesures concrètes visant à améliorer la situation. Il prévoit également la transmission par l'employeur, une fois par an, au CHSCT (ou, à défaut, aux délégués du personnel), du nombre d'alertes émises et des mesures prises pour pallier aux difficultés.

DEALS DE JUSTICE – Le marché de l'obéissance mondialisée

Alors que le Non Prosecution Agreements (NPA) et les Deferred Prosecution Agreements (DPA) se multiplient, l'ouvrage collectif « Deals de justice », publié aux éditions PUF sous la direction d'Antoine Garapon et Pierre Servan-Schreiber, propose de décrypter cette pratique des autorités américaines, qui s'apparente de plus en plus à un nouveau mode de régulation économique.

Hewlett Packard, JP Morgan, Total, HSBC, Alcatel Lucent, Technip… On ne compte plus les grands groupes qui ont signés ces dernières années des accords transactionnels pour mettre fin à des poursuites engagées à leur encontre par les autorités américaines pour infractions aux lois réprimant la corruption, l'évasion fiscale, les infractions boursières, ou encore la violation de sanctions internationales. Les annonces se multiplient, les amendes atteignent des montants records, les entreprises se réorganisent pour mieux prévenir ces risques : les « deals de justice » sont aujourd'hui devenus une réalité économique tangible. Ils sont également une réalité juridique dont la nature, le fonctionnement et la signification restent encore une source d'étonnement, voire d'inquiétude, de ce côté de l'Atlantique. C'est tout l'objet de cet ouvrage qui réunit différents auteurs – avocats, magistrat, philosophe – pour examiner à la loupe cette nouvelle pratique. Dans ces « deals » se mêlent des questions de droit, de relations internationales, d'économie et d'organisation sociale : s'agit-il d'un nouveau mode de justice qui revient sur des garanties procédurales comme l'accès au juge ou les droits de la défense ? S'agit-il d'une nouvelle arme économique au service des intérêts américains, ou d'un outil efficace de justice économique globale dont d'autres États devraient se saisir pour civiliser les échanges internationaux ? Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à ce nouveau paradigme ?

« Les "deals de justice" sont aujourd'hui devenus une réalité économique tangible. »

L'usage des NPA et des DPA par les autorités américaines s'est considérablement développé ces dernières années. Il s'agit, comme le résume Astrid Mignon Colombet (Ch. 3), « d'une forme inédite et rapide de justice négociée avec les autorités américaines […]. En dehors de tout cadre légal spécifique [...] et en l'absence de contrôle réel du juge judiciaire, les procureurs signent ces transactions avec des entreprises qui acceptent de s'acquitter de sanctions financières importantes, de reconnaître des éléments de faits souvent complexes et de se soumettre à des mesures de prévention sans bénéficier des garanties normalement applicables dans le système français ».

En choisissant de se soumettre à ce mode

QUELQUES MOTS SUR L'AUTEUR

Sarah Albertin est avocate au sein du cabinet Vigo. Spécialisée en droit pénal et droit européen, elle est titulaire d'un Master 2 Recherche, Droit de l'Union Européenne de l'Université Panthéon Assas. Pendant deux ans, elle a été chargée de mission auprès de l'Institut des hautes études sur la justice, partenaire de l'AFJE.

opératoire, les entreprises réagissent en réalité à deux types de pressions exercées par le régulateur américain : d'une part, si les entreprises choisissent la voie classique du procès, des sanctions plus lourdes encore pourraient leur être appliquées, allant jusqu'à l'exclusion du marché américain. D'autre part, un procès est toujours long, coûteux, incertain, et préjudiciable à l'image de l'entreprise. Partant du constat que la justice classique est inadaptée à ces affaires, le régulateur démontre donc à l'entreprise qu'elle n'a pas d'autre choix que de coopérer.

« La véritable nouveauté de ce système, qui en fait également l'efficacité, est que ce mode de justice retourne les armes du marché. »

L'ouvrage passe au crible de l'analyse chaque étape du processus mais également le dispositif dans son ensemble. Pour les auteurs, la véritable nouveauté de ce système, qui en fait également l'efficacité, est que ce mode de justice retourne les armes du marché. Face à un marché global et des transactions qui passent les frontières, le régulateur américain a fait le choix d'un cadre souple qui permet de recruter des « collaborateurs » à moindre coût – à travers les enquêtes internes à la charge des entreprises – et de renflouer le Trésor Public. Il s'agit en quelque sorte de l'internalisation d'un constat d'échec : bien que les autorités américaines soient puissantes, elles ne disposent pas de capacités suffisantes pour enquêter sur des infractions économiques de plus en plus sophistiquées. Pour pallier cette défaillance, elles contraignent les entreprises à le faire elles-mêmes.

Il s'agit également, du point de vue d'Hubert de Vauplane, d'un système cohérent qui correspond à la vision qu'ont les Etats-Unis de leur place dans le monde (Chapitre 1). L'extraterritorialité du droit américain est un outil d'influence. Ainsi, que ce soit en matière de législation anticorruption ou de sanctions économiques, les États-Unis peuvent utiliser les procédures contre des entreprises étrangères pour faire pression sur certains Etats. L'entreprise est ainsi « propulsée malgré elle au cœur de la politique diplomatique des Etats ».

Face à cette législation extraterritoriale, quelles doivent êtres les priorités de l'entreprise ? Se plier à son droit national, ou être « compliant » en termes américains ? Comment internaliser des process coûteux et parfois étrangers à sa culture comme le whistleblowing ou le recrutement de moniteurs ? Quelle stratégie l'entreprise peut-elle mettre en place pour reprendre l'initiative ? Le secret des affaires ou les lois de blocage sont-ils encore des instruments pertinents ? Si les entreprises se trouvent bouleversées par ce nouveau mode de justice, l'avocat est également sommé de se réinventer, au risque de se retrouver « serviteur de deux maîtres » (Chapitre 4). Il doit en effet servir et défendre les intérêts de son client tout en assurant une coopération complète, loyale et transparente avec le régulateur à qui il rend des comptes – entre le devoir de défendre et le devoir de vérité.

Il s'agit d'une « justice très économique » (Chapitre 5) où les entreprises sont contraintes de coopérer contre elles-mêmes (Chapitre 7), où il est nécessaire d'« avouer pour ne pas être coupable » et où la justice, au sens classique du terme, n'est plus hissée en valeur mais utilisée comme instrument. Pourtant des aspirations demeurent : la compliance et les deals de justice sont mis en œuvre pour servir le « marché de la vertu » (Chapitre 6) et ont pour objectif « d'assurer en même temps l'intégrité du marché et de l'entreprise ».

Les questions posées par ce livre sont nombreuses, et les réponses nuancées. En dirigeant un ouvrage collectif sur ces nouveaux modes de justice, Pierre Servan-Schreiber et Antoine Garapon ont fait le choix de croiser les approches et les points de vue, prenant le risque de certaines répétitions et du mélange des styles, mais gagnant aussi le pari de nourrir une réflexion très riche sur un sujet brûlant d'actualité. À nous, Européens, d'en digérer les apports et d'y puiser les éléments de notre propre vision d'une justice mondiale.

Sarah Albertin

DEALS DE JUSTICE

AUTEURS :

- **Antoine Garapon :** Magistrat, secrétaire général de l'Institut des Hautes Etudes sur la Justice et producteur du Bien Commun, le jeudi de 15h à 15h30.
- **Pierre Servan-Schreiber :** Avocat aux barreaux de Paris et de New York, associé du cabinet Skadden Arps.

208 pages – 19,00 € – Hors collection Puf

www.franceculture.fr/emission-le-bien-commun

Pour en savoir plus sur l'ouvrage :
www.franceinter.fr/emission-3d-le-journal-deals-de-justice-et-lart-de-google

Gras Savoye vous accompagne

quels que soient vos risques et quelle que soit votre activité

Vous êtes « **Profession Libérale** »
(Avocat ; Expert comptable ; Conseiller en propriété ; ...) :

GS Professions vous propose des solutions sur-mesure

- Responsabilité Civile Professionnelle
- Homme-clé
- Prévoyance / Retraite

Vous êtes « **Directeur Juridique** » en charge des risques :

GS Grandes Entreprises vous accompagne dans vos programmes d'assurances, en France et à l'International

- Conseil & Cartographie des risques
- Négociation & Placement
- Gestion des contrats et des sinistres

Contactez-nous, nous vous offrons une étude personnalisée

Vincent Patrimonio - GS Professions
Direction de l'Affinitaire
01 41 43 57 46
vincent.patrimonio@grassavoye.com

Frédéric Lucas - GS Grandes Entreprises
Direction Développement Grands Comptes
+(33) 1 41 43 61 07
frederic.lucas@grassavoye.com

www.grassavoye.com

GRAS SAVOYE

GRAS SAVOYE Willis
YOUR WORLDWIDE PARTNERS

Société de courtage d'assurance et de réassurance
Immeuble Quai 33 – 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001 - 92814 Puteaux Cedex. http://www.grassavoye.com
Société par actions simplifiée au capital de 1 492 000 euros. 351 248 637.
RCS Nanterre. ORIAS N° 07 001 707 (http://www.orias.fr).
Sous le contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution)
© Fotolia.com. Gras Savoye tous droits réservés.

Direction juridique : communiquer sur la fonction, c'est valoriser l'entreprise

Publi rédactionnel

Brigitte Van Dorsselaere et Paul Boulant, Image Juridique

En cette période de crise, il est plus que jamais nécessaire d'anticiper sur les risques juridiques de l'entreprise et de le faire savoir : valoriser l'image de la fonction, c'est valoriser celle de l'entreprise.

Anticiper sur le risque juridique, une question de communication interne

Une des fonctions essentielles de la direction juridique est de prévenir le risque juridique. Pour y parvenir, elle doit toutefois pouvoir recueillir les informations utiles pour identifier les risques dans l'entreprise, les prévenir autant que possible, alerter les services concernés et les accompagner dans leurs actions (contrats…).

Tout est ici question de bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise et du lien étroit à entretenir avec les autres pôles de compétence. La direction juridique doit faire en sorte d'être associée aux différentes actions et décisions des autres services et à la stratégie de l'entreprise. Elle n'est pas un simple pôle d'expertise, mais un véritable socle de l'entreprise, au carrefour des autres services.

Cette démarche permettra d'éviter des litiges, de limiter les procédures en justice, d'aboutir à des négociations, et donc de protéger l'image de l'entreprise. Elle permet aussi de la valoriser par la bonne gestion de son patrimoine immatériel (marque, brevet, dessins et modèles, logiciels, accords de confidentialité, clauses de non concurrence…).
Reste ensuite à mieux communiquer sur son rôle clé et à faire connaitre cette bonne gestion juridique, qui valorise et fortifie l'image de l'entreprise.

Valoriser l'image de la direction juridique, un élément de communication externe

Bien communiquer sur la direction juridique, c'est mieux présenter ses missions et son rôle clé dans l'entreprise. La démarche implique de présenter une analyse de ses coûts, des gains obtenus par l'activité juridique (non-recours à des prestataires extérieurs, procès évités, succès judiciaires) et de souligner l'importance de la synergie avec les autres services de l'entreprise, qui doit perdurer et encore se renforcer.

Ces différents éléments seront présentés via des outils : plaquette, newsletter, réseaux sociaux, rapport d'activité annuel, outil classique de communication remis au goût du jour, de plus en plus utilisé pour répondre au besoin accru de transparence.

Ce travail permet déjà, en amont lors de sa conception, de prendre de la hauteur pour mieux se raconter, séduire et s'ouvrir, mais aussi de justifier de certaines mesures ou dépenses. Lors de la formalisation du document, il est conseillé de fournir des chiffres, plus parlants, de leur donner du sens, de présenter une synthèse de la stratégie de la direction juridique en montrant la cohérence des mesures.

Pour obtenir l'impact le plus fort, toucher les sens et l'émotion, le document intégrera aussi des visuels pour être plus séduisant et marquant, des schémas et courbes d'évolution, éventuellement des vidéos, le son et l'image faisant vivre le document.

L'outil papier sera complété par une version électronique pour une meilleure diffusion, interactivité et partage sur les réseaux sociaux. Il sera diffusé en interne pour rendre des comptes, optimiser son budget, expliquer ses choix, développer ses liens avec les autres services ou autres directions juridiques du groupe, motiver ses équipes juridiques et rassurer, ce qui est essentiel en période de crise, de mondialisation et d'inquiétude. L'outil sera aussi partagé en externe pour valoriser l'image même de l'entreprise et sa bonne gestion juridique à l'extérieur et auprès des médias.

Imagejuridique

5, rue de l'Agent Bailly - 75009 Paris
Tél. : +33 (0) 1 45 24 43 49
Mobile : +33 (0) 6 81 79 80 84
brigitte@imagejuridique.com
www.imagejuridique.com

AFJE PACA : Une délégation au coeur d'une région économique

SOMMAIRE DU DOSSIER

« Etre Directeur juridique d'une ETI consiste essentiellement à être le conseil de la direction générale »
Entretien avec Philippe Gambini, Directeur juridique de la société Secomat Ingénierie Industrielle
P. 47

« Un bon juriste doit maîtriser parfaitement son secteur »
Entretien avec Didier Langlois, Responsable juridique de Lignes d'Azur
P. 49

« Etre une interface facilitatrice »
Entretien avec Jean-Paul Kaplanski, Directeur juridique de la SOLEAM
P. 50

Une carrière à rebondissements
Entretien avec Jean-Marie Crevoulin, ancien Directeur juridique de Ricard
P. 51

« Apprenons à échanger plus souvent »
Entretien avec le Bâtonnier de Marseille, Erick Campana
P. 53

M2 Juristes d'affaires de l'Université de Nice : une formation ancrée dans le réel !
P. 55

« Etre Directeur juridique d'une ETI consiste essentiellement à être le conseil de la direction générale »

Entretien avec Philippe Gambini, Directeur juridique de la société Secomat Ingénierie Industrielle

Dans les ETI comme dans la plupart des PME qui possèdent un service dédié, le Directeur juridique est souvent seul aux commandes des activités juridiques de l'entreprise. Une position qui implique de nombreuses responsabilités, mais aussi un lien fort avec les pairs et confrères des autres entreprises. Explications.

Quelle place votre société donne-t-elle à sa Direction juridique ?

Je suis rattaché à la Direction générale. C'est pour moi un sujet très important car si l'on veut positionner la Direction juridique comme un acteur stratégique de l'entreprise et non plus comme sous-traitant d'une DAF, ce positionnement est fondamental. Heureusement, cela se passe de la sorte dans un nombre de plus en plus important de sociétés.

Etre Directeur juridique d'une ETI consiste essentiellement à être le conseil de la direction générale et des directeurs opérationnels.

L'ETI implique d'avoir à connaître plusieurs types de dossiers différents, et donc une approche de domaines juridiques variés relevant du droit des affaires. Pour autant j'ai développé une expertise dans notre cœur de métier, c'est-à-dire les contrats d'ingénierie industrielle. C'est d'ailleurs ce qui fait en partie l'intérêt de ce poste, qui génère une activité très diversifiée. En dépit d'un secteur d'activité donné qui est celui de mon entreprise, je ne suis en aucun cas enfermé dans une niche. Je remplis donc à la fois un rôle de conseil auprès de la Direction Générale et des responsables régionaux, je sécurise la politique contractuelle, je valide, je rédige, j'agis en support des responsables lors des négociations dans un fonctionnement en mode projet. Par ailleurs, je mène toute la conduite des actions précontentieuses et contentieuses avec l'aide de conseils extérieurs. Je fais l'interface avec les professions extérieures du droit, avec lesquelles on définit les stratégies judiciaires, tout en privilégiant les modes alternatifs de règlement des conflits et notamment la médiation. Je suis enfin responsable du secteur des assurances, gérant là aussi l'interface avec les courtiers et les compagnies d'assurance. Enfin à mon poste, on joue finalement un rôle de risk manager, avec la charge d'identifier et prévenir la survenance des risques le plus en amont possible. Nous prenons du recul, nous sécurisons l'activité de l'entreprise tout en la rendant efficace. Je mets en place des mesures préventives, via des formations internes pour

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PACA, RETOUR SUR UNE ANNÉE FRUCTUEUSE

C'est le 17 mars dernier que la Délégation Provence-Alpes-Côte d'Azur- Corse de l'AFJE, a tenu son Assemblée Générale, au cours de laquelle Philippe Gambini, délégué PACA de l'AFJE, a vu son mandat renouvelé à l'unanimité. Cette Assemblée Générale fut l'occasion de faire le bilan de l'année, souligner les nombreuses actions effectuées dans cette région au cours de l'année 2013, ainsi que l'engagement très actif de ses responsables.

Avec bons nombres de colloques, de partenariat avec d'autres professions du droit et les universités prévus, 2014 promet d'être encore une année très riche pour Délégation Provence-Alpes-Côte d'Azur- Corse de l'AFJE.

Cathédrale Sainte-Marie-Majeure de Marseille

sensibiliser les différents responsables aux problématiques juridiques.

Qu'apporte l'AFJE au travers des actions de votre délégation ?

Cela nous permet de tisser un réseau, d'échanger sur la pratique. Nous tenons à ce titre des ateliers très réguliers de best practices de juristes d'entreprise, à l'occasion desquels nous échangeons sur notre métier, réfléchissons sur nos outils de communication en externe et en interne, sur les modes d'organisation du travail, sur le recours au conseil externe (comment structurer et encadrer cette démarche), etc. Corinne Bellonne notamment, membre du bureau régional, organise très efficacement ces ateliers qui rencontrent de plus en plus de succès.

« la majeure partie des services juridiques fonctionnent avec de petites structures et des équipes très réduites, ce qui contribue à nous donner l'envie d'être rattachés à l'AFJE. »

Selon vous, ce liant qu'apporte l'AFJE a-t-il vocation à toucher encore davantage de professionnels ?

Bien entendu. Les deux principaux challenges sont que d'une part, les juristes exerçant seuls dans de petites structures sont parfois difficiles à identifier, et d'autre part le fait que notre région est grande ; sur les Alpes-Maritimes, l'action de Didier Langlois nous permet de faire émerger l'AFJE sur l'est de la région, et je vais pour ma part me rendre prochainement en Corse à la faculté de Corte pour intervenir dans le Master de juriste d'entreprise nouvellement créé afin d'y évoquer le métier, ses réalités, mais également pour y présenter l'AFJE, expliquer l'importance de cette association. J'ajouterai que notre délégation régionale entretient un partenariat très fort avec l'institut de droit des affaires d'Aix-en-Provence. Ces partenariats divers, notamment avec les universités, les avocats et l'ensemble des partenaires du droit sont pour nous très importants.

Avez-vous une opinion trachée sur la question de la confidentialité des juristes ?

Je pense qu'il s'agit d'un sujet central, notamment parce qu'il touche à la compétitivité des entreprises françaises à l'international. En effet, le rapport Prada a démontré que certaines entreprises de l'hexagone, lorsqu'elles sont rachetées, voient leur service juridique être délocalisé à l'étranger justement à cause de ces questions de confidentialité, et du fait de notre retard sur ces problèmes. C'est inquiétant, et il serait positif que les pouvoirs publics prennent la mesure de ce phénomène afin que nous évoluions dans le bon sens. Par ailleurs, la conséquence indirecte d'une telle évolution pourrait être l'émergence d'un sentiment d'appartenir à une même profession, ce qui nous fait parfois encore défaut.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

QUELQUES MOTS SUR PHILIPPE GAMBINI

Après un Master 1 en droit des affaires et un Master 2 de droit maritime à l'Université Aix Marseille, Philippe Gambini mène une carrière diversifiée (cabinets d'avocats, Urssaf, responsable juridique de sociétés de transport, DRH…) avant d'être sollicité pour créer, en 2005, la Direction juridique de Secomat, spécialiste de l'ingénierie industrielle dans les secteurs de la chimie et de la pétrochimie, de la mécanique industrielle et de l'aéronautique. La société compte 420 salariés pour un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros en 2013. Philippe Gambini, très actif au sein de l'AFJE, a été reconduit dans ses fonctions de délégué régional le 17 mars dernier.

« Un bon juriste doit maîtriser parfaitement son secteur »

Entretien avec Didier Langlois, Responsable juridique de Lignes d'Azur

Des centaines de milliers d'usagers, des technologies complexes et variées, des problématiques diverses requérant une expertise large, voilà le quotidien mouvementé et passionnant d'un service juridique de réseau de transport urbain. Tour d'horizon.

Vous êtes fortement impliqué dans la formation des juristes d'entreprise…

Absolument. Nous sommes d'avis que les étudiants qui se préparent à exercer dans ce domaine, et notamment ceux qui participent au Master 2 des juristes d'affaires, doivent être le plus tôt possible en contact avec le monde de l'entreprise. C'est pourquoi nous prenons des stagiaires, dans le cadre d'un partenariat établi en 2007. Nous organisons également des tables rondes à l'occasion de la rentrée universitaire d'octobre, avec l'aide des anciens étudiants, de manière à permettre un échange. Chacun y présente son parcours, son activité, on y répond aux questions concernant les CV, les lettres de motivations, les demandes de stages, etc. De manière générale, je répète souvent aux étudiants : « allez aux audiences, imprégnez-vous des différentes facettes du métier et de l'ensemble des problématiques qui sont liées à votre secteur d'activité ».

Cette implication qui est la vôtre va de paire avec un rôle de membre de jury…

En effet, je suis membre du jury pour le diplôme de validation des acquis de l'expérience (VAE) pour les juristes d'entreprise qui exercent depuis plusieurs années, et veulent faire reconnaître leurs compétences à travers un diplôme correspondant.

« De nos jours, un bon juriste d'entreprise se doit de maîtriser parfaitement son secteur. »

En quoi consiste votre action au sein de l'AFJE ?

Dans le cadre de l'AFJE, je souhaite mettre en place un groupe de travail avec les responsables juridiques d'autres réseaux de France (Grenoble, Toulouse, Clermont…). Il s'agit de monter une commission spéciale composée de responsables juridiques de réseaux urbains.

Quel est l'objectif de cette démarche ?

Le but est d'échanger avec le plus possible de confrères. Car on apprend énormément de l'échange, du partage des expériences. Voir comment les autres fonctionnent dans tous les compartiments du métier permet de comparer les pratiques, de voir ce qui marche le mieux, de se tirer les uns les autres vers le haut. Nous échangeons déjà sur de très nombreux sujets, en matière de décisions, d'accidents, de questions d'indemnisations, de matériel, de franchises, d'assurances, d'équipes de contrôle, d'indulgences, d'agressions dans les transports… Visiter les installations et les modes de fonctionnement, voilà une démarche tout à fait fondamentale pour progresser sur toutes les problématiques juridiques. D'ailleurs je pense que de nos jours, un bon juriste d'entreprise se doit de maitriser parfaitement son secteur. C'est ce que je m'efforce de faire en m'imprégnant de mon secteur d'activités : les moyens de transports, les bus, les tramways…

Vous qui êtes au contact de nombreux professionnels, quel regard portez-vous sur le métier de Directeur juridique aujourd'hui ?

La fonction a considérablement évolué. Nous ne sommes plus considérés comme des empêcheurs de tourner en rond. Plus personnes ne doit nous voir de la sorte, car nous sommes, bien au contraire, au cœur des décisions stratégiques des entreprises. Nous sommes là pour faire avancer les choses, en se plaçant en amont des décisions importantes. De manière générale, il est fondamental d'associer le juriste aux grandes décisions, comme l'ont parfaitement compris les entreprises anglo-saxonnes. Le juriste coincé derrière son bureau, c'est une vision totalement obsolète de notre métier.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

QUELQUES MOTS SUR DIDIER LANGLOIS

Après un DESS de Droit à Paris XI, puis une formation d'avocat à Versailles, Didier Langlois exerce la profession d'avocat jusqu'en 2003, d'abord à Versailles, puis à Nice. Il intègre ensuite une société d'économie mixte en qualité de responsable juridique, puis rejoint Lignes d'Azur, réseau de transport de la Métropole Nice Côte d'Azur, qui compte 1 100 salariés et touche 47 communes.

« Etre une interface facilitatrice »

Entretien avec Jean-Paul Kaplanski, Directeur juridique de la SOLEAM

Superviser, trouver des solutions pragmatiques, favoriser les transactions pour éviter les procès, telles sont les missions phares d'un Directeur juridique au sein d'une entreprise publique locale comme la Soleam. Explications avec Jean-Paul Kaplanski.

Pouvez-vous nous décrire vos principales activités ?

Nos activités consistent en trois grands métiers. Premièrement, la réalisation en mandat de maîtrise d'ouvrage délégué, d'ouvrages en infrastructure ou superstructure (école, parc urbain, palais des sports, bibliothèque, parking…) ; deuxièmement, la rénovation de centres villes anciens par la mise en œuvre d'outils incitatifs ou coercitifs d'amélioration et d'aménagement des quartiers de centre-ville (opération de ravalement de façades, de réhabilitation de l'habitat…) ; enfin, l'aménagement à travers la gestion de concessions d'aménagement (à travers les ZAC notamment). Il s'agit ainsi de développer, viabiliser et commercialiser de nouveaux territoires.

En quoi votre secteur d'activité influe-t-il sur la manière d'exercer votre métier de Directeur juridique ?

Présent depuis trois ans et demi dans cette entreprise et venant d'un autre secteur d'activité tertiaire, j'ai dû rapidement appréhender la nécessaire technicité propre à l'entreprise et son positionnement particulier de pivot entre le donneur d'ordre actionnaire, destinataire de notre action, et les entreprises chargées de la réalisation de ces missions.

De quoi est fait votre quotidien à ce poste ?

Mon rôle est avant tout celui d'être une interface facilitatrice entre les besoins opérationnels de nos équipes sur le terrain (ingénieurs, architectes, urbanistes) face aux entreprises en charge des réalisations. Cela induit beaucoup de réunions internes et externes pour trouver des solutions pragmatiques entre l'exécution stricte du contrat et les nécessaires adaptations pratiques d'un secteur comme le notre. Vous l'aurez donc compris, la transaction a une place bien plus importante que le procès, sauf cas inextricable. Je supervise ainsi au quotidien toute la partie contrat qui a une place prépondérante chez nous, soit à travers la passation de véritables marchés publics lorsque nous sommes en mandat de maîtrise d'ouvrage, soit en marchés privés mais calés sur le régime public (marchés passés dans le cadre de l'Ordonnance du 6 juin 2005).

« Mon rôle est avant tout celui d'être une interface facilitatrice entre les besoins opérationnels de nos équipes sur le terrain (ingénieurs, architectes, urbanistes) face aux entreprises en charge des réalisations. »

Un mot sur l'un des grands sujets qui touche les juristes d'entreprise : la confidentialité des avis des juristes ?

Intervenant professionnellement uniquement sur des problématiques françaises, cette question de la confidentialité, dans mon cas de figure, se pose avec moins d'acuité que pour nos collègues qui sont confrontés à l'international. Cela étant, elle me paraît essentielle dans la valorisation de notre métier de juriste d'entreprise et notre positionnement par rapport l'hypothétique rapprochement avec les avocats. Enfin, on évoque souvent cette question du « legal privilege » pour des dossiers internationaux et je me pose la question de l'effet de celui-ci si nous devions en être dotés face aux enquêtes des différents corps de contrôle (Chambre régionale des comptes, services des impôts, de police, URSSAF…).

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

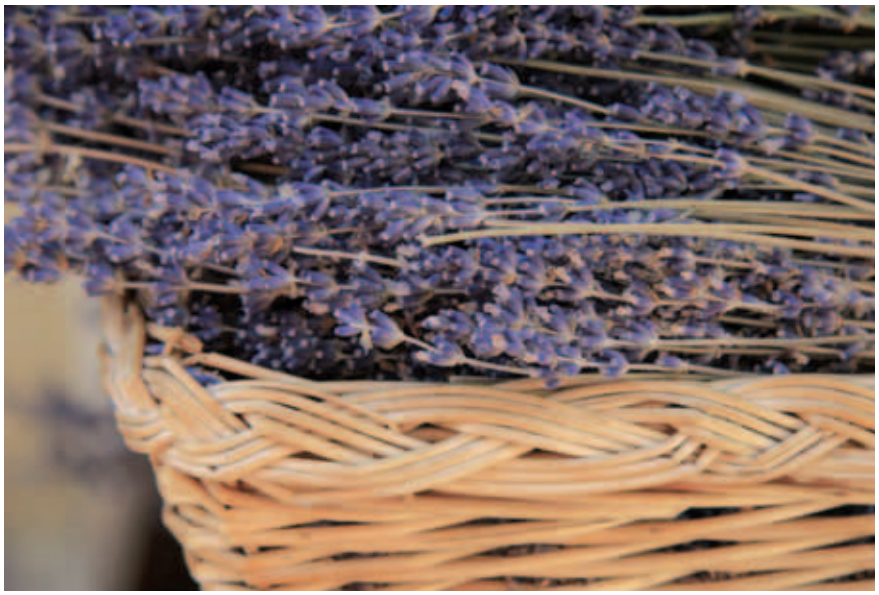
QUELQUES MOTS SUR JEAN-PAUL KAPLANSKI

Jean-Paul Kaplanski, directeur juridique de la SOLEAM (Société Locale d'Equipement et d'Aménagement de l'Aire Marseillaise). La Soleam est une entreprise publique locale au capital de 5 millions d'euros), qui compte 65 collaborateurs. Il s'agit d'une société anonyme classique mais dont le capital est 100 % public, et qui intervient en tant qu'opérateur privé sur des projets structurants et visant l'intérêt général, au service des collectivités locales actionnaires (Villes de Marseille, Cassis, Gémenos, Tarascon, La Ciotat ainsi que la Communauté urbaine Marseille Provence Métropole).

Une carrière à rebondissements

Entretien avec Jean-Marie Crevoulin, ancien Directeur juridique de Ricard

Directeur juridique d'une grande entreprise de la région, Ricard, Jean-Marie Crevoulin est ensuite devenu Juge commercial. Les raisons de ce virage, les passerelles intellectuelles entre les deux métiers, son point de vue éclairé par la prise de recul, sa vision de la profession… Nous avons voulu en savoir plus sur cet homme au parcours riche et emblématique.



Vous avez exercé le métier de directeur juridique au sein de la société Ricard ? Quelles étaient les spécificités du métier ?

La direction juridique était composée d'une quinzaine de personnes dont 4 juristes d'entreprise, une équipe dédiée au recouvrement de créances et une personne spécifiquement en charge de la règlementation douanière en lien avec les boissons alcoolisées. Les interventions s'effectuaient en amont dans de nombreux domaines du droit mais compte tenu du nombre de produits distribués et de leur notoriété (Ricard, Chivas, Absolut, Malibu…), le conseil juridique aux équipes marketing tenait une place importante, de même que le soutien apporté à la direction commerciale avec les problématiques relatives aux relations clients et notamment la grande distribution. La direction juridique était également en charge du droit des sociétés, des assurances, de la gestion immobilière, et apportait une aide administrative et juridique aux activités périphériques telles que les diverses structures de mécénat.

Vous êtes ensuite devenu Juge au Tribunal de commerce. Comment ce virage s'est-il dessiné ?

Deux années avant ma cessation d'activité, désireux de continuer à exercer des fonctions juridiques et à poursuivre une vie sociale, j'ai souhaité amorcer une reconversion. La fonction de juge consulaire m'a semblé un prolongement assez logique de celle de directeur juridique.

Est-il simple et logique de passer d'une fonction de Directeur juridique d'entreprise à celle de Magistrat ?

Une longue expérience en entreprise et des compétences juridiques en droit des affaires sont un atout évident pour exercer cette fonction. Cependant le champ d'intervention du juge consulaire est très large et il faut donc continuer à se former en permanence. Rendre la justice est une tâche lourde et exaltante qu'il faut aborder avec beaucoup d'humilité et d'attention car les conséquences des décisions rendues peuvent être très lourdes pour les entreprises. Cette activité est en outre très diverse et elle m'a permis d'intervenir dans des domaines variés du

QUELQUES MOTS SUR JEAN-MARIE CREVOULIN

Jean-Marie Crevoulin est titulaire d'un Master 2 de droit privé et d'un Diplôme de Juriste Conseil en Entreprise (DJCE), obtenus à Aix en Provence. Après une première expérience dans le métier d'huissier de justice, il est entré au sein de la direction juridique de l'entreprise familiale RICARD qui venait de se rapprocher de son principal concurrent pour créer le groupe PERNOD RICARD. Huit ans plus tard il est devenu le directeur administratif et juridique de la société RICARD, filiale française de ce groupe, et a occupé ce poste jusqu'à son départ en retraite en juillet 2013. Il a été pendant 6 années à la tête de la délégation régionale PACA de l'AFJE, dont il est toujours membre du bureau. Il est chargé d'enseignement à la faculté de droit d'Aix Marseille où il dispense un cours en master 2 sur le droit de la qualité et de la sécurité alimentaire, et également juge au tribunal de commerce de Marseille.

Détail du MuCEM, Marseille

droit tels que le droit des transports ou celui des sociétés, ou encore la fonction de juge des référés.

« Rendre la justice est une tâche lourde et exaltante qu'il faut aborder avec beaucoup d'humilité et d'attention car les conséquences des décisions rendues peuvent être très lourdes pour les entreprises. »

Cette carrière a-t-elle changé votre regard sur le métier de Directeur juridique ?

Pas vraiment, mais elle a conforté l'idée que j'avais de l'importance du droit et du juriste dans l'entreprise. Il n'est pas rare dans les litiges soumis au tribunal, de prendre conscience de l'insuffisance de la place du droit dans les entreprises; un procès peut être perdu avec des conséquences couteuses car quelques précautions juridiques élémentaires n'ont pas été prises en amont.

Quel regard porte un Juge du Tribunal de commerce sur ce métier à notre époque ?

La fonction juridique est une fonction essentielle de l'entreprise car elle va mettre en place les outils (contrats, conditions de vente, dépôts de marques, etc.) permettant de sécuriser l'activité économique et éviter ainsi les contentieux ou, à tout le moins, faire en sorte qu'ils se présentent sous les meilleurs hospices. A une époque où l'on parle beaucoup de modes alternatifs de solutions des litiges, la fonction juridique, par sa position privilégiée au sein de l'entreprise, peut être aussi un moteur essentiel de leur développement en introduisant par exemple des clauses de médiation dans les contrats.

Comment percevez-vous aujourd'hui l'évolution de la fonction de Directeur juridique ?

Cette fonction a, depuis plusieurs décennies maintenant, fait la preuve de son efficacité et, sous la pression anglo-saxonne en particulier, elle ne peut que continuer à se développer tant les risques sont divers pour les entreprises dans un contexte règlementaire toujours plus complexe. Elle va également sans doute s'étoffer avec le développement des concepts de RSE et de conformité où le juriste a un rôle majeur à jouer. Il en sera sans doute de même avec l'introduction des actions de groupe qui, mises en perspective avec les risques d'image, nécessitent pour l'entreprise une vigilance permanente et de l'inventivité dans la prévention juridique.

Un mot sur l'un des grands sujets qui touche les juristes d'entreprise : la confidentialité des avis…

A une époque où l'amélioration de la compétitivité des entreprises est un sujet majeur, on aurait pu croire que la raison allait enfin l'emporter tant les avis convergent sur la nécessité d'introduire cette confidentialité des avis des juristes d'entreprise français. La position hostile et doctrinaire de la Cour de Justice constitue un vrai revers pour les juristes et surtout pour les entreprises. En tant que directeur juridique de la filiale française d'un groupe implanté dans le monde entier, j'ai pu mesurer à de multiples reprises les écarts qui existent entre les prérogatives des juristes anglo-saxons, surtout américains et ceux de l'hexagone. L'AFJE a largement contribué à faire évoluer les esprits et elle continue son combat pour sensibiliser les divers acteurs sur ce sujet. Gageons que sa ténacité sera récompensée.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

« Apprenons à échanger plus souvent »

Entretien avec le Bâtonnier de Marseille, Erick Campana

Erick Campana

Bâtonnier de Marseille, vous vous engagez depuis le début de votre mandat dans l'affirmation de la place des avocats auprès des entreprises et des entrepreneurs. Pourquoi cette volonté ? Pourquoi cette urgence ?

Des bancs de la faculté de droit à un exercice professionnel souvent complémentaire, rarement concurrent, les avocats et les juristes d'entreprise partagent à la fois une formation commune et une actualité quotidienne.

Marseille est une métropole, attirant toujours plus de compétences et d'entreprises qui renouvellent peu à peu le visage même de notre ville, rayonnant sur une large aire économique.

Le Barreau de Marseille est à l'image de ce développement. Accueillant chaque année entre 80 et 100 nouveaux confrères, le Barreau de Marseille connaît depuis une quinzaine d'année une expansion sans précédent. Le Barreau compte ainsi aujourd'hui 2 000 avocats. L'organisation même de la profession en Barreau animé par un Ordre et un Bâtonnier donne souvent de l'avocat une image monolithique, univoque. Cette image est évidemment celle de l'avocat en robe plaidant devant nos cours d'assises, symbole d'une profession médiatique, ou devant les juridictions familiales, incarnant la justice du quotidien. Pourtant, sans renier cette activité plaidante qui à l'origine de notre profession, nombre d'avocats ne portent pas de robe noire pour leur exercice de tous les jours.

Il est toujours utile de rappeler qu'en 1991, les professions d'avocat et de conseil juridique ont fusionné pour ne donner qu'une unique et grande profession d'avocat assumant d'égale manière les deux missions de conseiller et de défendre. Peut-être que notre profession n'a pas su assez communiquer sur la réalité de cette grande profession, laissant le champ libre à d'autres professions qui ont petit à petit laissé croire que le conseil juridique relevait de leur sphère d'activité.

« Accueillant chaque année entre 80 et 100 nouveaux confrères, le Barreau de Marseille connaît depuis une quinzaine d'année une expansion sans précédent. »

Cette réalité de l'avocat conseil d'entreprise se traduit dans la diversité des compétences offertes aujourd'hui par le Barreau de Marseille : droit fiscal, droit social, droit de la propriété intellectuelle, droit public, droit commercial, droit des contrats, droit international, droit de l'environnement… Il serait fastidieux de lister tous les domaines couverts par les compétences développées par les avocats du Barreau de Marseille.

Il est certain aujourd'hui que l'ensemble du droit et des champs d'activités est couvert par les avocats qui conseillent nos entreprises que ce soit au niveau régional, national ou international.

Palais de justice de Marseille

Est-il possible de chiffrer la part d'activité de conseil dans l'activité de la profession d'avocat ?

Il est difficile de chiffrer précisément la part de l'activité de conseil dans l'activité globale de la profession. Il est usuel de retenir au niveau national en terme d'effectifs une courte majorité encore d'avocats plaidants, c'est-à-dire intervenant régulièrement devant les juridictions tandis que le chiffre d'affaires des avocats conseils serait lui plus important. Il ne peut s'agir là que de tendances puisque nombreux sont les confrères développant au sein de leurs cabinets les deux activités. Et cela est particulièrement vrai à Marseille.

De fait, de la vente de fonds de commerce à la fusion nécessitant un lourd processus de due diligence, l'avocat marseillais assume ces missions au sein de cabinets de taille moyenne à petite ayant souvent une double activité. Les grosses structures sont plus rares même si le développement numérique de la profession s'est accompagné nécessairement d'une certaine structuration des cabinets, et notamment des cabinets exerçant en droit des affaires.

A côté de la barre pénale qui reste une tradition marseillaise, le Barreau de Marseille est un barreau d'affaires. Et pourtant, il arrive encore que les entreprises implantées localement aillent chercher leurs ressources en matière de conseil soit dans d'autres professions, soit dans d'autres barreaux. Au regard de la ressource de notre Barreau, une telle constatation impose une remise en question de notre part. Comme je l'indiquais plus haut, nous n'avons pas du savoir assez bien communiquer. Donc, oui, le Barreau de Marseille est un Barreau d'Affaires. Et il n'y a ni grossièreté, ni arrogance à le dire. C'est la réalité d'une profession présente au sein d'une métropole en développement.

« Il faut en revanche que l'on apprenne à échanger plus souvent. Quels que soient les débats passés ou futurs sur les professions et le périmètre de chacun, reste cette réalité d'une proximité indépassable. »

Dans ce contexte, quel message plus particulier auriez-vous envie, en tant que Bâtonnier de Marseille, de délivrer aux juristes d'entreprise ?

Je le disais en ouverture : les avocats et les juristes d'entreprise partagent une formation commune et exercent souvent ensemble au quotidien. Apprenons à échanger plus souvent. Quels que soient les débats passés ou futurs sur les professions et le périmètre de chacun, reste cette réalité d'une proximité indépassable. Le juriste et l'avocat parlent la même langue quand le Responsable Administratif et Financier parle celle du Commissaire aux Comptes ou de l'expert-comptable.

Organisons des formations communes. Imaginons des évènements en commun. La Maison de l'Avocat est à ce titre totalement ouverte aux juristes d'entreprise pour faire vivre cette proximité naturelle. Le Droit n'est pas que l'ensemble des règles encadrant, promouvant, réglementant l'activité de nos entreprises, c'est aussi une façon de penser, de raisonner, d'entreprendre qui vaut bien d'autres écoles de formations ou de pensées. Faisons vivre ensemble cette richesse commune en parlant notre langue : le droit au service des entreprises.

Propos recueillis par Philippe Gambini

M2 Juristes d'affaires de l'Université de Nice : une formation ancrée dans le réel !

Créé en 2003, le Master 2 Juristes d'affaires de l'Université de Nice forme chaque année les étudiants aux métiers de juriste d'entreprise et d'avocat d'affaires. Une formation professionnelle de très haut niveau, axée sur la pratique et en lien direct avec le monde de l'entreprise. Explications avec les deux responsables du Master, Irina Parachkévova et Eva Mouial Bassilana.

Lorsqu'il a été créé, quelle était la vocation de ce Master ?

Gilles Martin, le Professeur qui l'a mis en place, s'était fixé pour objectif d'offrir une formation professionnelle de juristes de haut niveau en droit des affaires. La particularité du Master a tout de suite consisté en son caractère généraliste. Il s'agit de former les juristes polyvalents à travers les diverses composantes du droit des affaires. Nous sommes d'ailleurs l'un des rares Master 2 à offrir une telle variété de matières, une vision aussi globale.

Pourquoi cet aspect généraliste est-il si important ?

Parce qu'il traduit une volonté de mettre l'accent sur une formation professionnalisante. Le but est de travailler au plus près des dossiers réels, à travers des études de cas, des analyses de contrats, des rédactions de clauses, toute une variété de cas qui requièrent une connaissance générale du droit des affaires, pour pouvoir être confronté à une multitude de situations. De manière générale, cela va de paire avec la grande proximité que nous entretenons avec le monde professionnel.

Comment est constitué le programme de ce Master ?

Nous proposons de nombreuses matières, aussi bien de la technique contractuelle que du contentieux des affaires, de l'anglais juridique des affaires, droit des sociétés, droit de la distribution, droit des entreprises en difficulté, droit de la concurrence, fiscalité de l'entreprise, droit des assurances, droit pénal des affaires, droit des investissements internationaux, droit du commerce international, droit économique de l'environnement, responsabilité sociale des entreprises…

Quels sont les critères de sélection à l'entrée de cette formation ?

Nous recevons environ 300 demandes par an, venant de toute la France. Nous retenons une centaine de dossiers qui donnent ensuite lieu à des auditions. Au terme d'une sélection drastique, nous retenons les étudiants présentant des résultats élevés, mais faisant également preuve d'une motivation réelle. Nous sommes par exemple très attentifs au cursus des candidats, au fait qu'ils aient effectué des stages ou des CDD au cours de leurs études, car ces démarches témoignent de leur détermination et de leur envie d'exercer ces métiers. Nous voulons privilégier des profils sérieux car nous entendons former les juristes et avocats d'affaires de demain. Bien entendu, nous mettons l'accent sur l'anglais juridique, qu'il est impératif de connaître et de maitriser dans le monde d'aujourd'hui.

A quelle période s'effectue le stage ?

Il s'agit d'un stage d'une durée de 3 à 6 mois, à partir du mois d'avril. Cette étape est en quelque sorte la dernière pièce du puzzle. C'est elle qui va permettre à l'étudiant de s'apercevoir de la cohérence entre l'enseignement qu'il a reçu et la réalité du terrain. Nous avons souvent des retours d'anciens diplômés qui expriment leur satisfaction d'avoir reçu cette formation touche-à-tout, qui leur a permis d'être opérationnels bien plus rapidement que d'autres, ou que s'ils avaient été lâchés après leur Master 1, diplôme essentiellement théorique.

« Nous avons souvent des retours d'anciens diplômés qui expriment leur satisfaction d'avoir reçu cette formation touche-à-tout, qui leur a permis d'être opérationnels bien plus rapidement que d'autres. »

Vous qui êtes à la base du métier, quel regard portez-vous sur l'évolution de la fonction de juriste d'entreprise ?

C'est un secteur en pleine mutation car le juriste d'entreprise est aujourd'hui confronté à de nombreux nouveaux défis : internationalisation, développement durable, RSE… Plus que jamais, le juriste d'entreprise va devoir être créatif, improviser très souvent, se débrouiller dans des situations parfois peu évidentes, qui ne s'apprennent pas dans les livres. Le métier a beaucoup évolué. Le juriste n'est plus un simple rédacteur d'actes. Il

Promenade des Anglais, Nice

est amené à devenir un rouage essentiel dans l'entreprise. Nous insistons beaucoup sur ce point.

Est-ce à dire que le juriste d'entreprise occupe enfin la place qu'il mérite ?

Nous essayons de faire comprendre aux étudiants et à nos interlocuteurs qu'il ne doit plus être considéré comme un frein pour les services commerciaux, mais bien comme quelqu'un qui connaît l'entreprise et ses rouages, qui comprend ses besoins et sait l'aider à réaliser ses projets en proposant des solutions concrètes. D'ailleurs, nous organisons depuis cette année un concours de droit des affaires qui consiste à mettre les étudiants face à un dossier proche de la réalité, et à leur donner 24 heures pour le traiter. Un excellent exercice.

Quels sont vos liens avec l'AFJE ?

L'Association est bien présente dans le cadre de la formation. Depuis 3 ans, les étudiants organisent un colloque sous forme de tables rondes, auxquelles sont conviés des représentants de l'AFJE de la région, qui viennent présenter le métier. C'est un moment important dans la vie de ce Master.

« Nous organisons depuis cette année un concours de droit des affaires qui consiste à mettre les étudiants face à un dossier proche de la réalité, et à leur donner 24 heures pour le traiter. Un excellent exercice. »

Par ailleurs, ce lien solide avec l'AFJE nous aide à entretenir et enrichir nos relations avec les milieux professionnels. Il est très important pour nous, enseignants de la formation, de connaître les praticiens de la région, pour entendre ce qu'ils ont à dire, connaître leurs besoins, savoir ce qu'ils attendent d'une formation comme la nôtre.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé

BIO EXPRESS

Irina Parachkevova

Eva Mouial Bassilana

Agrégée de droit privé, **Irina Parachkevova** est spécialisée en droit des affaires en général et en droit des sociétés en particulier.

Egalement agrégée de droit privé, **Eva Mouial Bassilana** est spécialisée en droit des affaires, particulièrement en droit des contrats et droit des entreprises en difficulté.

Libérez la puissance de votre département juridique !

Legal Suite, leader des logiciels juridiques d'entreprise lance la nouvelle suite logicielle **GaLexy®** :

- **Capitalisation** de l'expertise.
- **Maîtrise** des risques.
- **Partage** de la connaissance.
- **Ouverture** et collaboration.
- **Respect** des spécificités du droit des affaires.

GaLexy®
Par Legal Suite

65 rue Jean-Jacques Rousseau
92150 Suresnes - France
Tél : + 33 (0)1 41 38 75 75
contact@legal-suite.fr
www.legal-suite.fr

Legal Suite : la référence du logiciel juridique

Fondé en 2000, Legal Suite s'impose aujourd'hui comme la référence en matière de solutions juridiques d'entreprise. À l'heure de la crise, l'entreprise poursuit une croissance à deux chiffres. Et pour cause : le Système d'information juridique (SIJ) est aujourd'hui un outil indispensable de la fonction juridique mais aussi de l'entreprise comme nous l'explique Patrick Deleau, Président-Fondateur du groupe et créateur du progiciel Legal Suite.

Vous êtes le premier à avoir créé un logiciel dédié à la fonction juridique. Un véritable visionnaire en quelque sorte...

Je suis surtout un juriste d'entreprise passionné par son métier qui a, durant toute sa carrière au sein d'entreprises technologiques, rejeté la malédiction du « cordonnier mal chaussé ». En réalité, tout est parti d'un simple constat : dans les années 90, tous les métiers de l'entreprise (financiers, commerciaux, acheteurs, marketeurs, etc.) ont eu, année après année, leur logiciel métier. Tous, sauf le département juridique. Vous l'aurez compris : il s'agit au final de l'histoire d'un juriste qui a fini par se forger lui-même l'outil informatique qu'il ne trouvait pas sur le marché.

Vous affichez un taux de satisfaction qui frôle les 100 %. Quel est votre secret ?

Je voulais avant tout un outil global, capable de gérer aussi bien le droit des contrats que celui des sociétés, du conseil, du contentieux, des baux ou encore de la propriété intellectuelle. La solution de Legal Suite, dont la nouvelle génération a été baptisée GaLexy®, est une suite modulaire sur-mesure qui permet aux entreprises de composer leur propre outil selon leurs besoins. C'est la raison pour laquelle il convient aussi bien aux PME qu'aux grands groupes cotés.

En quoi votre progiciel permet-il une meilleure gouvernance d'entreprise ?

Véritable conseil de l'entreprise, un juriste doit non seulement savoir qui sont ses clients mais également connaître les raisons pour lesquelles ils le consultent. Il doit également s'assurer que son équipe juridique apporte la même réponse à une même question, et mesurer la satisfaction de ses clients. Seul un bon SIJ est aujourd'hui capable de dresser une cartographie complète de ses clients et de mesurer ainsi la pertinence de son conseil. Et le tout en quelques clics seulement. Il en est de même pour les contrats qui représentent plus de 70 % de l'activité d'un juriste. Le département juridique doit savoir combien il a de contrats en vigueur, lesquels sont stratégiques, combien d'entre eux arrivent à terme, combien comportent des clauses à risques, etc. Ici encore, seul un SIJ est capable d'enregistrer toutes ces données et de les restituer en quelques secondes.

Et qu'en est-il de la gestion des risques ?

Véritable gestionnaire des risques, le juriste doit être capable d'en donner une vision globale à son entreprise. Le SIJ permet d'établir une cartographie juridique des risques liés à l'activité et aux actifs de l'entreprise. Qu'on se le dise : on ne peut prétendre à une maîtrise des risques sans une réelle maîtrise de l'information. Or celle-ci ne vient qu'avec un SIJ fiable et performant. Il est aujourd'hui le levier indispensable de la performance juridique.

Un système d'information est aujourd'hui le levier indispensable de la performance juridique

Propos recueillis par Juliette Loir

LEGAL SUITE EN BREF

Leader français des logiciels juridiques d'entreprise, Legal Suite compte plus de 450 références tous secteurs confondus, en France comme à l'international, plus de 850 projets et 25 000 utilisateurs. En 2013, le prestigieux cabinet Gartner, a reconnu Legal Suite dans son 1er rapport « Magic Quadrant » dédié à la catégorie Enterprise Legal Management (ELM), témoignant ainsi du niveau de maturité atteint par les Systèmes d'information juridique face aux enjeux de risques juridiques, de conformité et de gouvernance en entreprise au niveau mondial.

Fin 2013, le Groupe affichait un chiffre d'affaires en progression de 27 % par rapport à 2010.

www.legal-suite.fr

Bolagsjuristernas Förening

Interview of Cecilia Sternius, President of the BJF

Bolagsjuristernas Förening (BJF) (English: The Swedish Corporate Counsel Association) was initiated on 11 december 1953, in Stockholm, Sweden. The association had then 30 members. It was and still is a non-profit organization, but today the association has more than 900 members, and it is constantly growing.

Aerial panorama of Stockholm, Sweden

What is the aim of your association ? Did the original purpose evolve ?

BJF has always been a platform for professional and social networking amongst corporate counsels in Sweden. This network of corporate counsels has also served as a means to identify the corporate counsels as a professional group and to enable them to exchange ideas and experiences. That is something which is a natural part of how lawyers at law firms work, but which is not at all as evident if e.g. you are the sole corporate counsel in a company. BJF also have two larger events/meetings per year, one where a member corporation is the host of the meeting, and has a whole day to its disposal to present its business to the BJF participants. The other meeting is organized by the BJF Board where we invite external speakers to present on different topics which we hope are of interest for the members in their roles as corporate lawyers. Both meetings are much appreciated by the BJF members. During the past couple of years there is also, in addition to the networking part, a clear focus to provide additional value to its members. The Board has through different co-operations with companies, law firms, research institutes and institutes such as the Institute Against Bribery, Stockholm Chamber of Commerce, Universities etc. actively explored the possibilities provide mentorship programs, legal seminars, salary statistics, a knowledge management platform etc.

"This network of corporate counsels has also served as a means to identify the corporate counsels as a professional group and to enable them to exchange ideas and experiences."

How do you reach your objectives next to your members ?

Once a year the Board has together with a research institute sent out a questionnaire to all members and asked for feedback on the various initiatives launched and encouraged them to provide input to what they would like BJF to focus on. There is also a BJF group on LinkedIn to which the BJF members can apply and provide thoughts and ideas. Any member is also welcome to email the board members if they have any concerns or ideas.

Who are your members precisely: are they exclusively in-house counsel or general lawyers as well ? On which criteria do you recruit your members ?

To become a member of BJF you have to be employed by a private company/corporation, as corporate counsel or similar, and neither the counsel's nor the employer's main activity/occupation may be to provide legal advice to external clients. Company/Corporation shall be understood as organisations conducting business and not primarily fulfilling public sector and/or governmental functions.

After the latest change of our Statutes, done in April 2012, where we amended and adapted the criteria for membership to better fit the structure of how in-house counsels work today most of the members of other associations, such the ones for corporate counsels working within

Old Town of Stockholm, Sweden

Banking or Insurance would nowadays qualify for becoming a member of BJF. BJF is separate from the Swedish Bar Association.

"In a recent survey, 70 % of the responding corporate lawyers had a background at law firms ; while when asking law firm partners of major firms only 3 % had a background as corporate lawyers."

When did you join the ECLA and what impact does it have on your work ?

If I recall correctly I think BJF became a member of ECLA in 2002. The last couple of years BJF has had much of its focus on developing the value proposition to its members in Sweden.

If I look ahead I hope ECLA could become the natural platform for further exchanging ideas and thoughts on topics such as how corporate lawyers can become more frequently represented in the company Boards and take part of and further contribute to the strategic discussions in corporations. In a nutshell the corporate lawyer's job is to provide advice to his/her internal clients with his/her employer's/corporation's long term success in mind. In doing so we hopefully become trusted advisors with "business acumen" and an "ethical compass" as our trade mark. Another vision would be to have ECLA to serve as a referral organization for EU Directives and Regulations, with ECLA's national member organizations providing input to various areas of law.

What about the status of In-House Counsel in Sweden ? Are there any specificity compared to the general situation in Europe ?

If you have obtained the professional title "advokat" in Sweden and you decide to change your career path and instead of providing legal services to the public start working as a corporate counsel, you cannot continue to use the professional title advokat. (Should you go back to work at a law firm again you can re-activate the title again.)

Is the shift between corporate lawyers and lawyer in a law firm easy in Sweden ?

In a recent survey, 70 % of the responding corporate lawyers had a background at law firms ; while when asking law firm partners of major firms only 3 % had a background as corporate lawyers. This clearly points out the fact that law firms have provided business lawyers for employment at corporations, while it presently is extremely difficult to go back to law firms and reach a senior position. However, the number of business lawyers in Sweden has expanded rapidly over the last 25 years, why it is perhaps premature to draw too firm conclusions. Senior law firm lawyers are to a greater extent searching for senior corporate positions currently, which did not use to be the case six to eight years ago in a more expansive economy, when law firms were having higher profitability and it was easier to get a client base to build a platform for becoming partner and getting a substantially higher salary than corporate lawyers.

Propos recueillis par Julie Delannoy

« Le juriste territorial est pour moi un réducteur d'incertitudes »

Entretien avec Samuel Dyens, Président de l'ANJT – Association Nationale des Juristes Territoriaux et Directeur Général Adjoint des Services du Département du Gard

Samuel Dyens

Samuel Dyens, vous êtes le président de l'Association Nationale des Juristes Territoriaux. Qu'est-ce qu'un juriste territorial ?

A cette question, plusieurs réponses – complémentaires d'ailleurs – peuvent être apportées. La première est que le juriste territorial est pour moi un réducteur d'incertitudes. Chargé d'orienter la décision politique dans le maquis complexe et touffu de la réglementation applicable à la sphère publique (plus de 400 000 normes selon le ministère chargé de la décentralisation), il doit sécuriser autant que possible projets et décisions nécessaires à la satisfaction de l'intérêt général. La seconde est que le juriste doit être un facilitateur. Même si nous conservons trop souvent une image de censeur zélé voire de frileux inapte à l'action, la réalité est beaucoup plus complexe. Les nécessités de l'action publique, ainsi que la raréfaction des ressources financières nous obligent à faire primer l'opérationnalité sur toute autre considération, sans trahir toutefois les impératifs de sécurité. Le troisième élément de réponse, est que le juriste territorial tend à devenir un gestionnaire des risques. Quel que soit le projet soumis à notre analyse, quelle que soit la décision à préparer et/ou à valider, il nous faut identifier, hiérarchiser et traiter les risques l'affectant.

« Le juriste territorial tend à devenir un gestionnaire des risques »

L'association a été créée en 2012, quelles sont les raisons de cette initiative ?

Le diagnostic que nous avons réalisé avec mes collègues « fondateurs » reposait sur quatre constats. Le premier est qu'il existe un besoin chez les juristes territoriaux de se constituer en véritable réseau professionnel, dans lequel il est possible d'échanger, de partager, de se retrouver entre collègues qui connaissent les mêmes problématiques, les mêmes difficultés. Le second résulte du premier. Le juriste est très souvent isolé dans sa collectivité. Sans réseau national ou même régional identifié et structuré, l'exercice de ses missions est beaucoup plus délicat au quotidien. Le troisième constat concerne la recherche de mutualisation que nous avons aussi rencontrée. Mutualisation des outils (tableaux de bords de la fonction juridique, fiche de suivi du contentieux…), mutualisation des réponses apportées à des problématiques similaires, *benchmarking* juridique, mutualisation de la veille juridique et stratégique, ce sont tous ces besoins que nos collègues éprouvent et auxquels nous essayons d'apporter une réponse efficace. Enfin, le quatrième constat était qu'il nous fallait réfléchir aux mutations profondes que connait notre métier, afin de les formaliser pour pouvoir prétendre à revendiquer une place différente de celle qui nous était jusqu'alors réservée. Celle d'un fournisseur de consommables juridiques, plus ou moins bien respectés, sans être associé systématiquement en amont ou en aval de sa prestation.

Précisément, ressentez-vous que la fonction de juriste dans la collectivité a évolué comme en entreprise, où le juriste a une position stratégique reconnue ?

Oui, manifestement. Même si les situations entre les collectivités sont encore très hétérogènes (différences de strates de collectivités, de moyens mis en œuvre, d'organisation ou plus simplement d'histoire), nous constatons une tendance lourde depuis cinq ou six ans. Le juriste tend à devenir un maillon à part entière de la décision stratégique. A sa juste place, mais tout à sa place. Les élus et responsables locaux ont bien intégré que les marges de manœuvre financières étaient de l'histoire ancienne, et que le levier RH n'en était pas un. Il ne leur reste donc plus que la fonction juridique pour espérer dégager des moyens d'action, par la détermination des différents montages possibles pour leur dossier (pour éviter la reprise des seules solutions anciennes, en application du principe « on a toujours fait comme cela »…), des différentes sources de financement possibles ou par une contribution décisive au contrôle des délégataires de service public agissant pour le compte de la collectivité publique (eau, assainissement, transports, ordures ménagères…) ou des fonds versés sous forme de subventions ou de dotations en vue de s'assurer de l'efficacité de la dépense publique.

Pont du Gard

La mutation de notre rôle se traduit par l'évolution de notre positionnement dans l'organigramme. Pour illustrer, et dans ma situation, j'assume une double fonction. Je suis à la fois directeur juridique et directeur général adjoint des services. De ce double poste résulte une double implication dans le fonctionnement institutionnel. Au titre de la première fonction, opérationnelle, je suis impliqué dans les processus décisionnels « quotidiens » et la gestion de projets. Au titre de la seconde, stratégique, je participe à toutes les instances de pilotage, politiques et administratives, pour intégrer le « réflexe » juridique dans les décisions stratégiques.

Quels sont vos objectifs et ambitions ? Plus d'un an après la création, quel est le bilan ?

Consolider et partager. Consolider d'abord les acquis de cette année de lancement. Plusieurs centaines d'adhérents très rapidement, de très nombreuses manifestations et journées organisées, directement ou en partenariat avec de prestigieux partenaires, tels Dalloz, Lamy, le groupe Moniteur, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, la SMACL (compagnie d'assurances des collectivités territoriales)… Consolider aussi nos partenariats éditoriaux, particulièrement importants à nos yeux, à la fois pour diffuser notre « pensée » et nos travaux, mais aussi pour asseoir notre légitimité d'expert, vecteur d'une crédibilité nécessaire dans notre milieu. Consolider enfin la visibilité de notre association par une contribution ou des prises de position sur les grands sujets qui vont impacter notre secteur d'activité en cette année 2014, comme la simplification des normes, la transposition du nouveau paquet « commande publique », publié fin mars au JOUE, l'installation des nouveaux conseils municipaux et communautaires, suite aux élections de mars, avant de se tourner rapidement vers les élections départementales et régionales de 2015…

Partager est au cœur du projet de notre association. C'est pour cette raison que nous allons poursuivre notre politique de prestations au profit de nos adhérents, qu'il s'agisse de leur attente numéro 1, la veille juridique mensuelle que nous produisons, la diffusion des articles et chroniques périodiques que nous publions, mais aussi la mise à disposition d'outils, déjà expérimentés et utilisés par certains de nos adhérents, et qui permettent à tous ceux qui en éprouvent le besoin de gagner un temps précieux pour leur activité quotidienne. En cela, la mise en ligne de notre site en mars dernier (www.anjt.net) est un important vecteur de transmission et d'échanges.

Quels sont les différents « métiers » ou compétences du juriste territorial ?

Le portefeuille d'activités type du juriste territorial s'articule autour de cinq domaines principaux. En premier lieu, le juriste territorial assume une fonction de conseil et d'expertise, sur des sujets ponctuels, aussi bien à destination des élus que des cadres dirigeants et des services de la collectivité. Ce que j'appelle le consommable juridique. En second lieu, le juriste est de plus en plus requis pour accompagner les élus et services dans la gestion de projets. Il intervient de manière plus étroite, plus associé au projet, de sa détermination initiale jusqu'au suivi de sa mise en œuvre concrète et effective. En troisième lieu, se développe une activité de contrôle préalable des actes et des procédures en interne. Autant justifiée par le reflux de certains contrôles externes que l'Etat exerçait (comme le contrôle de légalité) que par les nouvelles obligations liées à la prévention des conflits d'intérêts. L'activité de veille, en quatrième lieu, est selon moi consubstantielle à la fonction de juriste. Mais consistant en une activité sans traduction immédiate ou visible, elle est trop souvent traitée comme le « parent pauvre », alors qu'elle est la garantie du maintien d'un haut niveau d'expertise voire, si elle est conçue dans une logique stratégique, d'une capacité d'anticipation des évolutions législatives et techniques non négligeable. Ceci explique notamment l'intérêt de nos adhérents pour les outils de veille que nous mettons à leur disposition. La gestion des litiges, précontentieux et contentieux, est la dernière activité-type du juriste territorial. La montée en expertise des territoriaux, alliée à la baisse sensible des budgets affectés aux marchés de prestations juridiques conduisent de nombreuses collectivités à s'orienter vers une gestion intégrée de leurs contentieux « de masse »,

« Il nous fallait réfléchir aux mutations profondes que connait notre métier, afin de les formaliser pour pouvoir prétendre à revendiquer une place différente de celle qui nous était jusqu'alors réservée. »

réservant le recours à l'avocat pour les contentieux spécifiques à forte expertise ou pour les affaires portées devant une juridiction devant laquelle le ministère d'avocats est obligatoire.

Pourriez-vous nous expliquer quelles sont en pratique les relations avec les directions juridiques des entreprises et les collectivités dans le cadre de l'exécution des partenariats public-privé ? Comment sont organisés les services juridiques pour le suivi et le contrôle de ces contrats ?

Je distinguerais volontiers deux situations, même si cela est un peu artificiel. La première hypothèse est celle des contrats « classiques », bien connus des juristes et opérationnels, comme par exemple les marchés publics, les délégations de service public ou les baux emphytéotiques administratifs. Les directions juridiques interviennent assez logiquement dans le suivi de ces contrats, même si beaucoup reste encore à faire. Les juristes ont fait, sous l'influence européenne, un gros travail de sécurisation et de fiabilisation des procédures de passation des contrats. Il nous reste à faire la même chose dans l'exécution et le contrôle.

« La mutation de notre rôle se traduit par l'évolution de notre positionnement dans l'organigramme. Pour illustrer, et dans ma situation, j'assume une double fonction. Je suis à la fois directeur juridique et directeur général adjoint des services. »

La deuxième hypothèse est celle que vous avancez, celle des PPP. Outre que nous avons assez peu de recul pour apprécier l'implication des directions juridiques dans le montage et le suivi de ces contrats, il apparaît pour les quelques situations que nous connaissons que la fonction d'accompagnement est le plus souvent externalisée, auprès de cabinets spécialisés. Et principalement pour le montage et la passation. Si les collectivités publiques souhaitent mobiliser cet instrument juridique, ce qui reste à confirmer, c'est probablement l'un des domaines que le juriste territorial devra investir, afin de développer une réelle expertise en interne, en partenariat avec la direction des finances, afin de se prémunir de quelques désagréments en la matière…

Propos recueillis par Coralie Tsatsanis

TeamRH, fondé en 2002, acteur majeur du recrutement dans le domaine juridique.

Opérations de rapprochement :
- Fusion de cabinets d'avocats
- Intégration d'équipes
- Partenariat entre cabinets

TeamRH

- Success Fees
- Un réseau unique
- Connaissance approfondie du marché des avocats
- Réactivité et disponibilité

Contacts :
Julie-Isabelle BINON
Directrice – Fondatrice
jibinon@teamrh.com
Mustafa SARIOGLU
Associé – Responsable Division Recrutement Avocats
msarioglu@teamrh.com
Tel : 01 42 33 26 12

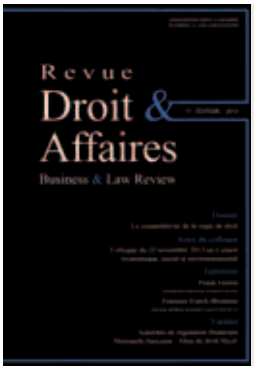
Consultez nos annonces et une liste non-exhaustive de nos dernières réalisations (associés et rapprochements) sur notre site web :
http://www.teamrh.com
5, rue de Hanovre - 75002 PARIS

Pour les 20 ans de la SAS, les meilleurs praticiens unissent leurs réflexions des actes pratiques

Les contributeurs du prochain numéro de la revue Actes Pratiques et ingénierie sociétaire sur la SAS.

Après le numéro Actes Pratiques et ingénierie sociétaire sur les « restructurations innovantes au sein d'un groupe de sociétés » publié en septembre octobre 2013 (n° 131) qui a connu un grand succès, nous avons renouvelé le challenge cette année avec notre partenaire LexisNexis pour la publication d'un nouveau dossier avec les juristes d'entreprise. Il fallait trouver un thème d'actualité sur lequel les juristes d'entreprise peuvent apporter leur expertise et une approche innovante. L'occasion était toute trouvée pour cette année 2014 avec les 20 ans de la SAS. Comme dans toutes les grandes équipes, il fallait des leaders et LexisNexis dans le cadre de la revue Actes Pratiques et ingénierie sociétaire a réuni les deux spécialistes de la SAS, Me Pierre-Louis Perrin et le Professeur Michel Germain qui ont publié plusieurs articles et ouvrages sur ce thème. Ce dossier Actes Pratiques en cours de rédaction sera axé sur les nouvelles utilisations de la SAS au sein des groupes de sociétés et traitera notamment des points relatif à l'organisation de règles de gouvernances originales, les dispositions à mettre en place pour contrôler la SAS et enfin un autre point fort propre à la revue Actes Pratiques, des modèles de clauses qui pourront être adaptés selon les besoins des juristes. Un superbe dossier en perspective qui sera publié en novembre 2014, à l'occasion également des 45 ans de l'AFJE.

Luc Athlan



Revue Droit et Affaires

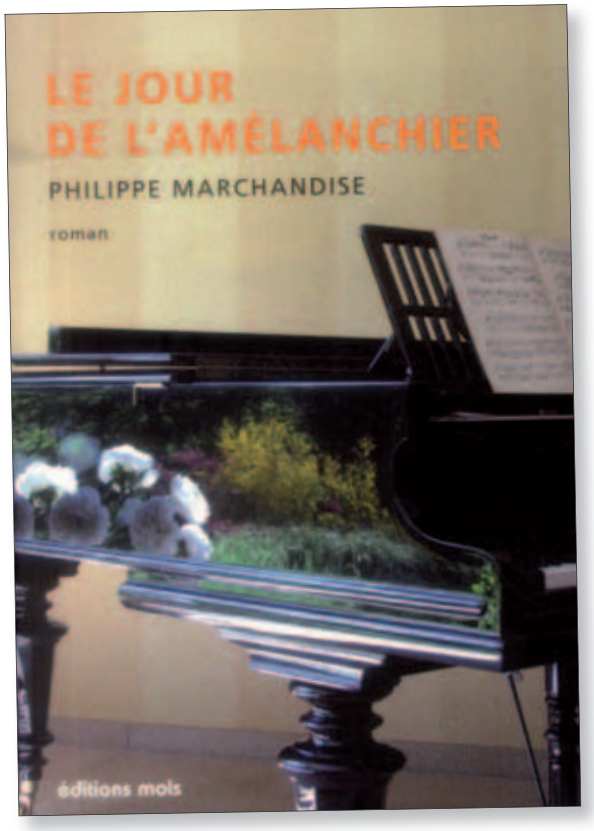
Revue Droit & Affaires, Business & Law Review – 11e Edition, 2013

Nous vous signalons un excellent article sur la compétitivité de la règle de droit dans la 11e édition de la Revue Association Droit & Affaires, rédigé entre autre par Didier Martin et Hadrien Bourellis, Avocats au Barreau de Paris.

Cet ouvrage nous fait également part de l'expertise et de l'expérience de plusieurs personnalités du monde du droit, comme Franck Gentin, Président du Tribunal du Commerce de Paris et François Funk-Brentano, associé-gérant et Directeur du département Juridique du groupe Lazard, afin d'apporter des réponses précises et complètes sur des questions juridiques actuelles et complexes.

Le jour de l'amélanchier

De Philippe Marchandise – Editions Mols/Desclée deBrouver – Distribution France : Sodis – 19,90 € – 264 p.



Fondateur et Président d'Honneur de l'Institut Belge des Juristes d'Entreprise (plus de 1 700 membres), Philippe Marchandise fut aussi Président de l'ECLA.

Il vient de publier son premier roman *Le jour de l'amélanchier* de lecture agréable et prenante. En effet, Philippe Marchandise dévoile au fil d'une écriture empreinte de poésie, les réflexions et les hésitations de son héros, un alerte quinquagénaire, sur sa vie de tous les jours, avant et après une lourde intervention chirurgicale : triple pontage cardiaque qui amène une réflexion sur une mort possible.

Une opération qui chamboule la vie de son héros et celle de son conjoint. Face à la douleur qui s'invite sans prévenir, lequel des deux, dans un couple, souffre le plus ?

Etonnamment, l'auteur se livre, à travers le personnage central du roman, au lecteur. Cette intimité est touchante et invite le lecteur à sa propre réflexion. Ce livre est d'autant plus plaisant à lire qu'il colle à la réalité de tous les jours à laquelle nous sommes tous confrontés.

La langue est belle, le style classique, le scénario captivant. L'auteur manie avec brio l'humour, cette arme incontournable pour traverser les couloirs et les chambres des hôpitaux.

Ce premier roman a été retenu comme « Coup de Coeur » par le magazine belge LIRE en 2013.Espérons que Philippe Marchandise ne s'arrête pas en si bon chemin et nous offre sans trop tarder un deuxième ouvrage.

Daniel Froessel

Lancement de la revue *AJ Contrats d'affaires, Concurrence, Distribution*

Dans un contexte législatif et jurisprudentiel de plus en plus évolutif, les Editions Dalloz ont lancé une nouvelle revue dédiée aux contrats d'affaires, à la concurrence et à la distribution.

Muriel Chagny, directeur scientifique de cette revue et professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin, adopte une approche pratique, ainsi chaque mois la revue apportera aux lecteurs :

– Les dernières réformes législatives et toute l'actualité jurisprudentielle en droit des contrats d'affaires, de la concurrence et de la distribution ;

– Des éclairages sur des problématiques juridiques nouvelles pour mieux les anticiper ;

– Un décryptage de stipulations contractuelles innovantes ou à redécouvrir pour mieux les exploiter ;

– Une perspective résolument pratique grâce aux dossiers thématiques.

Mensuel – 8 numéros + 1 table – 193,06 € TTC.
Inclus, la version numérique feuilletable.

Les Rencontres du CJ² : Femmes Directrices juridiques, leaders dans leur entreprise !

La deuxième édition des Rencontres du Comité des jeunes juristes de l'AFJE a réuni deux femmes qui se sont imposées au sommet des directions juridiques de leur entreprise : un bel exemple !
Après le succès de la première édition des « Rencontres du CJ² » du 26 novembre 2013, le Comité a invité, le 20 mars 2014, deux femmes d'exception : Stéphanie Couture, Directrice juridique de Tarkett et Doris Speer, Directrice juridique adjointe, Fusions & Acquisitions, Alstom.

Stéphanie Couture et Doris Speer partagent plus que l'amour pour leur profession, puisqu'elles sont toutes les deux issues de la culture nord-américaine. L'une canadienne, l'autre américaine, leur vision du métier est beaucoup plus décomplexée qu'elle ne l'est en France. Aux Etats-Unis et au Canada, les « in-house counsels » sont des « lawyers » comme les autres. Inscrits à un barreau, aux côtés de leurs confrères, la limite entre les deux métiers est mince : legal privilege, déontologie, ces attributs réservés aux avocats français sont partagés par les juristes d'entreprise aux Etats-Unis et au Canada.

Cette culture de la profession, si différente de celle que les juristes connaissent en France, a eu plusieurs conséquences sur la façon dont les deux invitées du Comité des jeunes juristes mènent leurs équipes. Tout d'abord, l'inscription à l'AFJE leur paraît une évidence. Comment fédérer autrement une profession dépourvue d'ordre ? L'organisation des juristes entre eux fait progresser leur réseau, d'une part, et leurs compétences, d'autre part, car c'est par l'échange et la formation que les professionnels de ce métier indispensable aux entreprises peuvent faire évoluer et grandir leur carrière. Ensuite, le recrutement opéré chez Tarkett et dans le département Fusions & Acquisitions d'Alstom s'opère de manière tout à fait inédite en France. En effet, les Français ont pour mauvaise habitude de mettre l'accent sur la formation initiale et les diplômes, alors que les Américains et les Canadiens privilégient les « skills », c'est-à-dire les compétences du candidat. Ces dernières sont, bien entendu, juridiques, mais aussi plus générales : prise d'initiative, motivation, réactivité, les qualités relationnelles et intellectuelles d'un futur salarié sont mises sur un pied d'égalité avec les compétences juridiques. L'envie de travailler, la capacité, le lien constant avec la pratique, le calme, la sérénité, voilà ce que visent les recruteurs Outre-Atlantique. Ainsi, Stéphanie Couture et Doris Speer recrutent au feeling, en partie parce qu'elles ne connaissent pas les méandres des écoles en France. Doris Speer conseille aux jeunes juristes présents de personnaliser leur CV, avant leur lettre de motivation, car le CV est la première (et parfois la seule) image que l'on donne de soi, il est donc primordial qu'il soit convaincant.

Stéphanie Couture insiste : le juriste d'entreprise n'est pas un avocat raté ! Les juristes d'entreprise oublient trop souvent que, lorsque l'entreprise fait appel à un avocat, il est le prestataire, et le juriste le client. Si l'avocat donne une réponse fondée en droit à une question, le juriste met en pratique la réponse et l'adapte aux besoins du projet que mène son employeur, de façon à accompagner juridiquement mais aussi efficacement l'entreprise.

Un autre point extrêmement important pour le juriste d'entreprise est la place de la direction juridique en son sein. Souvent, deux schémas s'opposent : soit la Direction juridique est rattachée à la Direction financière, soit elle est placée directement sous l'autorité de la Direction générale. La culture nord-américaine est plus proche de la seconde option. Dans ce type de schéma, le Directeur juridique peut faire entendre sa voix et celle du droit dans l'oreille des

DORIS SPEER

Doris Speer est une ancienne musicienne de nationalité américaine, elle est venue à Paris pour exercer son art. Pour des raisons financières, elle a repris ses études aux Etats-Unis, pour passer, à trente ans, un diplôme de droit. Après un passage par la profession d'avocat, notamment au sein du cabinet d'avocats Sherman & Sterling, à New York, elle retourne à Paris, et entre chez Alstom, entreprise spécialisée dans le transport et l'énergie, conduit une carrière de quinze ans qui la mènera à la tête du département Fusions & Acquisition. Doris est également administrateur de l'AFJE.

Les 1ers membres du comité des jeunes juristes de l'AFJE

dirigeants de l'entreprise, sans passer par le prisme de la Direction financière. Il est de plus en plus important que les juristes d'entreprise prennent la place qui leur revient dans cette dernière, pour faire peser leurs opinions et leurs avis sur les décisions prises en son sommet.

L'autre aspect fondamental qui doit guider les juristes d'entreprise porte sur leurs relations avec les autres Directions de la société. Les opérationnels ne doivent pas voir le juriste comme l'empêcheur de business, ni comme le pompier, mais comme un partenaire qui sécurise les affaires et permet une saine et sereine réalisation des projets.

Le juriste d'entreprise est une personne curieuse, de l'entreprise, de sa matière, des autres matières du droit, et des autres directions. La manière de s'exprimer est primordiale. Le juriste ne s'adresse pas toujours à ses pairs. Il doit donc faire preuve de pédagogie, en étant clair et concis, afin de convaincre ses collègues profanes du droit de la justesse de ses arguments. Les jeunes juristes sont souvent en difficulté face à cette qualité. Nul besoin de développer à grand recours de mots et d'expressions latines son idée ; un discours persuasif conduira l'auditoire à demander des développements, mais ceux-ci ne doivent pas être imposés. Tout comme le juriste doit savoir parler, il doit aussi savoir écouter. C'est souvent en écoutant et en posant des questions que l'on démêle un dossier qui paraît inextricable.

« L'organisation des juristes entre eux fait progresser leur réseau, d'une part, et leurs compétences, d'autre part, car c'est par l'échange et la formation que les professionnels de ce métier indispensable aux entreprises peuvent faire évoluer et grandir leur carrière. »

Comment un jeune juriste peut-il faire évoluer sa carrière ? Les deux invitées du CJ² sont d'accord : il faut aimer ce que l'on fait. Il ne faut pas avoir peur de changer, surtout quand on est jeune. Le jeune juriste ne doit pas craindre de quitter un poste dans lequel il n'est pas épanoui.

Comment faire évoluer, en plus de sa carrière, sa rémunération ? Les juristes français ne doivent pas avoir honte de demander une augmentation. S'ils ont le sentiment qu'ils la méritent, et qu'ils parviennent, par des arguments concrets, à convaincre leur interlocuteur de ce fait, alors ils obtiendront ce qu'ils souhaitent. Les entretiens annuels sont la période idéale pour mettre en avant ses compétences et leurs judicieuses évolutions. En somme, il faut être son propre agent, et savoir se mettre en avant dans les moments adéquats, en prenant la parole pour apporter quelque chose lors d'une réunion, par exemple.

Les jeunes juristes qui ont assisté à cette « Rencontre » ayant face à eux deux femmes dont le succès professionnel impressionne, la question de la condition féminine dans la société, à l'heure où de grandes disparités entre les sexes sont déplorées dans notre pays, ne tarde pas à sortir des bouches. La réponse conjointe des deux invitées a de quoi étonner : les limites dont se plaignent les femmes salariées viennent d'elles-mêmes. Ce sont elles qui refusent les expériences, les professions. En France, la culture de l'échec pousse de nombreuses femmes, lors des entretiens d'embauche, à mettre l'accent sur leurs difficultés et non sur leurs atouts. Quelle erreur ! Un échec n'est pas un échec, c'est une expérience, dont il faut tirer une leçon. C'est cette vision d'esprit, ouverte, optimiste, pratique, que l'on attend d'un bon juriste d'entreprise.

Il ne faut jamais oublier que le droit est créatif, et que le juriste doit trouver une solution en utilisant les contraintes pour atteindre les objectifs.

Comité des Jeunes Juristes de l'AFJE

STÉPHANIE COUTURE

Avant son arrivée en France en 2006, Stéphanie Couture, de nationalité canadienne, était Directrice juridique d'une filiale de Tarkett, entreprise multinationale cotée en France et spécialisée dans le revêtement de sols. Dans le groupe depuis 2000, on lui propose la Direction juridique du siège français. Un défi qu'elle relèvera avec succès. Elle est administratrice de l'AFJE.

Commission Corporate et M&A

Réorganisation de la Commission Droit des sociétés

Bien que la Commission Droit des sociétés connaisse déjà un grand succès, afin de mieux répondre encore aux attentes de nos adhérents, nous avons totalement réorganisé votre Commission.

Tout d'abord **(1) une équipe diversifiée et renforcée qui constitue le bureau**. Depuis plusieurs années nous avons fonctionné sous la forme d'un tandem, Jean-Philippe Gille et Luc Athlan et depuis peu, nous avons élargi notre organisation sous la forme d'un bureau qui regroupe tous les types de compétences sur différents secteurs d'activités. Cette nouvelle équipe est aujourd'hui constituée des personnes suivantes :

› Luc Athlan – Responsable droit des sociétés Orange ;
› Nathalie Besombes – Directeur droit des sociétés et boursier, Hermès International ;
› Lydie Boussard – Directrice Droit des Sociétés, Boursier et Financier Euro Disney S.C.A. ;
› Maura Tartaglia et Mayeul Fournier De Saint Jean – Groupe Rubis
› Jean-Philippe Gille – Directeur juridique gouvernance et structures Groupe Lactalis ;
› David Noclercq – Juriste M&A, Groupe Rexel ;
› Claire Terrazas – Directeur juridique, droit des sociétés, bourse, finance Sanofi.

Votre nouvelle Commission, c'est aussi **(2) un périmètre élargi**. Alors que les thèmes principaux évoqués portaient essentiellement sur la partie droit des sociétés, droit boursier, nous avons étendu le champ de la Commission autour de cinq thématiques principales :

1. Droit des sociétés cotées, droit financier, boursier et ingénierie financière,
2. Droit des sociétés non-cotées,
3. Fusac/M&A,
4. Gouvernance,
5. Droit des sociétés étranger/à l'international

A ce nouveau périmètre, il fallait **(3) un nouvel intitulé pour la commission : commission Corporate et M&A**. En effet, l'intitulé de notre commission « droit des sociétés, droit financier, boursier et ingénierie financière » étant un peu long, nous l'avons rebaptisée avec un intitulé plus synthétique « Commission Corporate et M&A ».

(4) Nouvelle organisation, nouvelles méthodes : l'ensemble des membres du bureau sont experts dans différents domaines des thématiques traitées par la Commission et plutôt que faire appel à des intervenants extérieurs, nous souhaitons pouvoir faire partager nos compétences entre juristes d'entreprises ; c'est aussi notre marque de fabrique. Les nouvelles méthodes proposées sont les suivantes :

Mode de travail

Le Bureau souhaite marquer un style nouveau sur le mode de travail de la Commission. L'idée est de pouvoir donner aux adhérents une « vision terrain », livrer des outils pratiques et éviter de refaire ce qui aurait déjà été présenté par un cabinet d'avocats. Le souhait est clairement marqué de dégager une doctrine propre aux juristes d'entreprise. Nous souhaitons également pouvoir répondre rapidement aux consultations de place.

Communication des bonnes pratiques

Nous souhaitons également communiquer auprès des membres les travaux de la commission sur le mode des communication faites par les grandes associations comme l'AFEP et communiquer également les bonnes pratiques déjà réalisés par d'autres organismes comme le MEDEF, l'ANSA, l'IFA, l'AMF, etc.

Veille juridique/doctrine

Nous devons pouvoir opérer une veille juridique, faire du lobbying, réagir sur l'actualité, dégager une doctrine, donner des outils à nos adhérents.
Nous aurons plaisir d'évoquer tous ces sujets avec vous lors des prochaines Commissions.

Le bureau de la Commission Corporate et M&A

EN BREF !

Dîner de Femmes 2014 de l'AFJE : quelle place pour la femme dans le monde du droit ?

C'est au restaurant La Terrasse du 7e, que se sont réunies le 8 mars dernier, 60 femmes professionnelles du droit à l'occasion du Dîner de Femmes de l'AFJE.

Les administratrices de l'AFJE : Stéphanie Fougou, Directrice Juridique du groupe VALLOUREC, Doris Speer Directrice Juridique adjointe de ASTOM, Stéphanie Couture, Directrice Juridique du groupe TARKETT et Catherine Sponchiado, Directrice des Relations Entreprises à l'ESSCA, sont venues accueillir les convives pour ce dîner, un moment de rencontres et d'échanges en toute convivialité.

Au long de la soirée, les participantes ont pu aborder une réflexion sur des questions de société et d'actualité. Elles sont également intervenues sur des sujets professionnels diverses.

Anne-Laure Paulet, Secrétaire Générale de l'AFJE, a notamment évoqué la problématique de la parité Hommes-Femmes et nous a invité à réfléchir sur les différentes conséquences que cela pouvait engendrer, au sein d'un domaine juridique majoritairement composé de femmes (rappelons que 67 % des membres de l'AFJE sont des Femmes). Ce qui n'a pas manqué de soulever une réflexion paradoxale sur l'inégalité quantitative entre directeurs juridiques Hommes et Femmes.

Catherine Sponchiado, marraine du Comité des Jeunes Juristes, a quant à elle, insisté sur le pouvoir fédérateur de l'AFJE, désireuse d'établir un lien toujours plus important et complémentaire entre juristes séniors et juristes juniors. Le Comité des Jeunes était très fortement représenté à ce dîner par Céline De Oliva, Fanta Diarassouba et Emilie Letocart-Calame.

Rappelons que l'AFJE propose dans le cadre des Ateliers Carrières de travailler sur les spécificités, les trajectoires professionnelles au féminin, ainsi qu'un groupe de travail sur la parité.

Un dîner réussi, synonyme de convivialité, qui se renouvellera en 2015. Notez dès à présent le prochain dîner sur la parité le 18 septembre 2014.

La réussite des Femmes ? De quels droits !

EY Société d'Avocats a organisé pour la 3e année consécutive une table-ronde en hommage à la journée du 8 mars « Journée Internationale des Femmes » en partenariat avec l'Association Women'Up, Première association par et pour la génération Y consacrée aux enjeux de la mixité en entreprise. L'AFJE soutient cette belle initiation depuis sa première édition.

Cette table ronde a réuni des personnalités issues d'horizons professionnels différent pour qu'ils puissent partager leurs parcours d'exception et ouvrir la discussion autour de leurs facteurs de réussite. Tous de formation juridique, ils ont poursuivi des carrières différentes.

Stéphanie Fougou, vice-président de l'AFJE, Directrice juridique du groupe Vallourec a participé à cette conférence, accompagnée de Sophie Maddaloni, Directrice fiscale Technip, Viviane de Beaufort, Professeure et co-directrice du Center Européen de Droit et d'Economie – ESSEC, Anne-Cécile Sarfati, Rédacteur en chef adjointe Elle France, Anne-Laure Drouet, Avocate EY Société d'Avocats et de Adrien Chaltiel, Fondateur du site Carrières-Juridiques.com.

EN BREF !

Rencontre avec les nouveaux adhérents de l'AFJE

L'AFJE a réuni dans ses locaux, ses nouveaux adhérents le 25 avril dernier, autour d'un cocktail annuel de bienvenue. Hervé Delannoy, Président de l'AFJE, Ian Kayanakis, Administrateur, Anne-Laure Paulet, Secrétaire Générale, Rachel Osowiecki, Responsable des adhérents ainsi que Coralie Tsatsanis, Responsable de la communication étaient présents pour les accueillir. Une belle occasion d'interroger les adhérents sur leurs attentes et leurs objectifs en adhérant à l'AFJE et de présenter les actions et ambitions de l'AFJE pour les années à venir. Le Président a notamment abordé les différents services offerts aux adhérents et les nombreux partenariats avec les acteurs du monde du droit en plein développement. Anne-Laure Paulet a remercié et salué l'enthousiasme des nouveaux adhérents, prêts à s'investir et participer activement à la vie de l'Association. En effet, grâce aux activités et partenariats de l'AFJE, les adhérents peuvent être des auteurs en contribuant au Juriste d'Entreprise Magazine par exemple, ils peuvent également être sollicités pour participer à des conférences ou des colloques et ainsi représenter l'AFJE et la profession de juriste d'entreprise.

Jeunes juristes, comment êtes-vous perçus ?

C'est la question qui a été posée le 27 mars dernier à, Catherine Bunod, consultante en recrutement au sein du cabinet Arthur Hunt, à l'occasion d'un Atelier Carrières Spécial Junior organisé avec le soutien du Comité des Jeunes Juristes (CJ²). Au travers de ce thème, une dizaine de jeunes juristes ont pu analyser la recherche d'emploi et la gestion de carrière.

Si le juriste a besoin d'une entreprise, l'inverse est vrai aussi. L'entretien est l'occasion de détailler une carrière, de montrer son envie de travailler avec l'équipe qui est présentée et de mettre en avant les atouts que le candidat propose à son futur employeur. Quelques règles simples méritent d'être rappelées : ne pas monopoliser la parole pendant l'entretien ; ne pas rentrer dans les détails de sa vie privée ; ne pas être trop succinct et anticiper les questions suivantes ; préparer l'entretien en se renseignant sur l'entreprise, le poste et les missions et à cet égard, l'AFJE peut vous orienter vers des professionnels de son réseau qui sauront vous orienter ; être soi-même. Il est important de bien distinguer le chargé de recrutement interne et le consultant externe. Alors que le premier cherche à sonder vos capacités et compétences, ainsi que votre capacité à vous intégrer à l'équipe, le second vous donne des informations sur l'entreprise, le poste et le directeur juridique. Concernant le salaire, il faut bien avoir à l'esprit que les fourchettes sont très variables selon les postes, les compétences requises, le domaine d'activité et les spécialités juridiques. Les juniors qui sortent d'école ne doivent pas accepter un salaire inférieur à 30 K€ ! Pour ceux qui changent de poste, attention à ne pas « gonfler » votre rémunération actuelle, car il est courant que les employeurs vous demandent vos dernières fiches de salaire.

Concernant la gestion de ce début de vie de professionnelle, certaines clés peuvent vous permettre de diriger votre carrière de manière efficace. Tout d'abord, l'esprit d'équipe est primordial, ainsi que la bonne compréhension de la culture d'entreprise et des rouages de la direction juridique – qui commande ? à quelle direction est-elle rattachée ? Le jeune juriste ne doit pas hésiter à se rapprocher des juristes seniors, notamment si le directeur juridique est peu disponible. Enfin, pour réellement piloter sa carrière, il est important d'être mobile, de rechercher des challenges réguliers en changeant de poste/de secteurs d'activités/de domaines juridiques, afin de ne pas être inséré dans une case, dont il serait difficile ensuite de sortir.

La fin du secret bancaire : le nouveau challenge du Luxembourg

La fin du secret bancaire est-elle une menace pour le Luxembourg ? Selon une étude publiée par l'institut luxembourgeois de la statistique, le pays pourrait perdre 15 milliards d'actifs et jusqu'à 2 000 emplois. Point de vue de Christine Beernaerts, fiscaliste au sein du cabinet Bonn Steichen & Partners

Vous expliquez souvent à vos clients : « Mon travail n'est pas de donner des conseils juridiques, mais plutôt de répondre aux attentes et de fournir un service excellent ». Qu'entendez-vous ?
Les conseils spécifiquement juridiques seront assez identiques et pertinents d'un cabinet à l'autre. Si un client s'adresse en revanche à un fiscaliste, il attend de lui qu'il cerne et comprenne les flux financiers et les restructurations complexes dans leurs moindres détails. Il espère une réponse concrète apportant une réelle plus-value et non des considérations d'ordre général.

La fin du secret bancaire au Luxembourg est-elle l'aboutissement d'un long processus dans votre pays ?
A partir de 2010, le Luxembourg a entrepris une modification des conventions fiscales existantes. Le pays voulait permettre l'échange d'informations sur demande y compris pour les informations détenues par les banques. Par cette décision, notre gouvernement levait les réserves passées. Il obligeait les banques luxembourgeoises à délivrer des renseignements aux autorités fiscales des pays requérants dans le respect du modèle de convention fiscale de l'OCDE.

Depuis votre pays a-t-il franchi un pas supplémentaire dans la transparence ?
A partir de janvier 2014, le Luxembourg appliquera l'échange automatique d'informations sur les intérêts payés aux personnes physiques d'un pays européen. La transparence sera également appliquée aux revenus de l'emploi, aux tantièmes et jetons de présence ainsi qu'aux pensions.

Quelles sont les conséquences pour les banques privées de la fin du secret bancaire ?
Personne ne peut dire aujourd'hui quel sera l'impact réel sur l'économie luxembourgeoise mais inévitablement il sera important. Certaines banques privées de plus petite taille disparaitront. Les autres devront changer de stratégie et entamer une démarche beaucoup plus commerciale, hors de notre pays, afin d'attirer des grandes fortunes.

La fin du secret bancaire entraînera-t-elle des effets sur les administrations fiscales ? Devront-elles revoir leur organisation ?
C'est bien de jouer la transparence. C'est bien d'être « tendance politiquement ». Mais tout changement implique un coût énorme pour tous les acteurs qui seront obligés de revoir leur système informatique.

A titre personnel, que pensez-vous de la fin du secret bancaire au Luxembourg ?
Il est toujours plus facile d'attaquer un petit pays. Le Luxembourg est souvent considéré comme le mauvais élève. On le qualifie erronément de paradis fiscal et chantre de l'évasion fiscale. Il est devenu le bouc émissaire. Les niches fiscales existantes dans les grands pays de l'EU ne sont en revanche pas décriées. Le Luxembourg a changé de paradigme dans le domaine de la transparence et d'échange d'informations. Il faut maintenant dépasser les clichés. Nous sommes ainsi un pays qui fait vivre énormément de frontaliers allemands et français !

Pourquoi les investisseurs continueront-ils à venir au Luxembourg ?
Le Luxembourg accueille à bras ouverts les investissements alternatifs ou non. Il reste à l'écoute du secteur privé. Nous sommes au Luxembourg dans une approche « business friendly ». Nous sommes dans un environnement réglementaire fiscal tout à fait régulateur et attentif aux contraintes du marché.

Bio Express
Christine Beernaerts est titulaire d'un master en sciences économies appliquées de l'université catholique de Louvain. Elle travaille depuis 2000 au sein du cabinet d'avocats Bonn Steichen & Partners. Elle a été auparavant collaboratrice au sein du département fiscal de PricewaterhouseCoopers au Luxembourg.

Le printemps américain de l'AFJE

Le rayonnement du réseau AFJE renforcé aux Etats-Unis par la visite de Hervé Delannoy au Spring Meeting 2014 de la Section Internationale de l'ABA

De gauche à droite : Ron Minkoff, Hervé Delannoy, James R. Silkenat et Roy Simon

Suite à la participation de James R. Silkenat, Président de l'American Bar Association, à l'Assemblée Générale 2013 de l'AFJE venant clore une année riche en échanges entre l'ABA et l'AFJE, Hervé Delannoy a répondu présent à l'invitation de Gabrielle Buckley, Chair de la Section Internationale de l'ABA, à se rendre au Spring Meeting de la section à New York du 1er au 5 avril 2014.

Accompagné de Stéphane Grynwajc, représentant de l'AFJE aux Etats-Unis et responsable de la Commission Juristes exerçant à l'étranger de l'Association, mais également US liaison pour l'ABA auprès de l'AFJE, Hervé Delannoy a pu à cette occasion rencontrer les dirigeants de la Section Internationale. Durant cette réunion Hervé Delannoy a présenté l'AFJE, ses missions et ses principaux axes actuels de réflexion au comité exécutif de la section où siégeaient Lisa Savitt, Vice-Chair, Sara Sandford, Finance Officer, Robert Brown, Membership Officer, Ingrid Busson-Hall, Deputy Liaison Officer et co-Chair du Spring Meeting, et également organisateur du Corporate Counsel Day, ainsi que Gabrielle Buckley, Chair actuelle de la Section, et son successeur à partir du mois d'août de cette année, Marcelo Bombau, Chair Elected. Hervé Delannoy a ainsi obtenu la confirmation de la volonté de l'ABA d'aider l'AFJE dans ses efforts afin de faire reconnaitre la confidentialité des avis des juristes d'entreprise français.

Les représentants de l'AFJE ont pu, à cette occasion, tisser des liens importants avec un grand nombre des 1 500 participants au meeting, et plus particulièrement avec les directeurs juridiques de grands groupes français pour l'Amérique du Nord. Avec Bart Legum, Immediate Past Chair de la Section Internationale basé à Paris, ils ont discuté des modalités pratiques du partenariat avec l'ABA dans le cadre d'ateliers et autres évènements organisés en commun en France.

En clôture de l'évènement, Stéphane Grynwajc a représenté l'AFJE à la réunion mensuelle du Council, l'organe normatif de la Section qui régulièrement émet un certain nombre de propositions législatives et réglementaires au nom de l'ABA.

Stephan Grynwajc, Joe Lambert et Hervé Delannoy

Hervé Delannoy, Stéphane Grynwajc et Thomas Reed

Lors de cette réunion, Adam Farlow, Chair des International Liaisons de la Section, a chaudement accueilli l'AFJE parmi ses nouveaux partenaires, que Gabrielle Buckley a présentée comme un barreau de juristes d'entreprise (« a French Bar of In-House Counsel »). Marcelo Bombau en a profité pour inviter Hervé Delannoy et Stéphane Grynwajc à participer au Fall Meeting de la Section Internationale qui, sous sa présidence, aura lieu du 21 au 25 octobre 2014 à Buenos Aires.

En plus de sa participation à cette réunion de l'ABA, cette visite à New York a également été l'occasion pour Hervé Delannoy de rencontrer un nombre important de représentants du New York State Bar, et du New York City Bar (70 000 et 25 000 membres, respectivement). Ainsi, le Président a fait la connaissance d'Howard Shafer et Thomas Reed, respectivement Immediate Past Chair et nouveau Chair de la puissante Corporate Counsel Section de la New York State Bar Association, et de Debra Raskin, qui prendra très prochainement la présidence du New York City Bar, et accompagnée pour l'occasion par Alan Rothstein, Directeur Juridique de l'association, ou encore Joe Lambert, Chair du International Legal Practice Committee du New York City Bar. Ce dernier a offert de faire de la question de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise européens l'un des axes majeurs des prochains travaux de son comité. Tous ces éminents représentants des associations new-yorkaises d'avocats et juristes[1] ont réaffirmé leur volonté de contribuer à divers *white papers* et autres témoignages sur le modèle américain de fusion réglementaire et déontologique des professions afin d'aider l'AFJE dans ses axes de réflexion et plans d'action en France et ailleurs en Europe.

Alan Rothstein, Hervé Delannoy et Debra Raskin

(1) Pour rappel, la réglementation américaine n'opère pas de distinction de statut entre avocats et juristes d'entreprise, dont tous sont membres d'un barreau américain, qu'ils exercent en entreprise ou en cabinet.

Hervé Delannoy et Stéphane Grynwajc on également pu retrouver le Président de l'ABA, James R. Silkenat lors d'un déjeuner, Ron Minkoff, Chair du Comité d'éthique et de déontologie du New York State Bar, et représentant de l'ABA auprès du New York State Bar. Ils étaient accompagnés de Roy Simon, Professeur Emérite à la Hofstra University School of Law, auteur réputé dans le domaine de la réglementation et de la déontologie des avocats, qui a la lourde tâche d'être le rapporteur auprès de la Cour

Courageous General Counsel: conversations with women general counsel in fortune 500

Courageous General Counsel : Conversations with women gerenal counsel est le résultat d'un projet ambitieux et bien documenté, qui raconte comment des femmes ont atteint avec succès et rempli leur fonction de directeur juridique dans des sociétés répertoriées dans le classement « Fortune 500 » depuis la première femme à avoir été nommée à ce poste en 1979.

Cet ouvrage est le premier à revenir sur la carrière et de l'influence croissante de ces femmes directeur juridique. Il recueille des interviews de plus de 40 femmes qui sont, ont été ou seront General Counsel dans les plus grandes sociétés américaines.

Écrit par Kara Baysinger, associée de Dentons et Michele Coleman Mayes, directrice juridique de Allstate Insurance Co, ce livre raconte les risques, les opportunités et les leçons apprises caractérisant ces carrières de femmes remarquables.

Marcelo Bombau, son épouse et Hervé Delannoy

d'Appel de New York de la résolution 107 de l'ABA de février 2013 sur les juristes d'entreprise étrangers aux Etats-Unis.

Ces derniers se sont montrés très sensibles au fait que la rédaction actuelle de la résolution de l'ABA [2] exclut de facto les juristes français de formation ou même avocats omis, du bénéfice d'une telle réforme, et ont promis d'œuvrer pour faire modifier le texte soumis à l'approbation de la Cour d'Appel, sinon à faire infléchir les conditions d'examen de telles demandes sur la foi d'une reconnaissance d'une attestation de « good standing » de l'AFJE en lieu et place de celle du barreau pour les juristes français. A cet effet, Stéphane Grynwajc s'apprête à faire un certain nombre de propositions concrètes afin d'aider Ron Minkoff et Roy Simon dans leurs efforts à New York, mais aussi à proposer une résolution ABA modificatrice du texte de février 2013 afin de permettre à ces propositions d'avoir une résonnance nationale, au-delà des frontières de l'Etat de New York.

Enfin, avant son départ pour le Canada, afin d'assister à Calgary au meeting de la Canadian Corporate Counsel Association, Hervé Delannoy a tenu à rencontrer certains des étudiants français actuellement en LLM aux Etats-Unis pour leur parler du métier de juriste d'entreprise et leur prodiguer des conseils pour leur recherche d'emploi et l'orientation à donner à leur jeune carrière.

Stéphane Grynwajc et Coralie Tsatsanis

(2) Cette résolution exige la production d'une attestation d'un barreau pour les juristes étrangers en soutien d'une demande de licence en tant que juriste d'entreprise étranger aux Etats-Unis, exclut de facto les juristes français de formation ou même avocats omis.

ArtusWise Partners

- Créé il y a trois ans à Paris
- Une équipe dynamique, dédiée et motivée
- Des résultats obtenus grâce au collectif client avocats
- Une capacité unique à traiter des cultures de différents horizons

154, Boulevard Haussmann - 75008 Paris
secretariat@ArtusWise.com
Tél. : + 33 1 45 02 38 38
* Who's Artus, Who's wise ?

- Une clientèle dans 22 pays mais un grand amour pour son pays d'origine*
- Des solutions pour les problèmes complexes des entreprises et leurs dirigeants
- Un conseil personnalisé axé sur la compréhension des modèles économiques et des enjeux

www.ArtusWise.com

L'AFJE, invitée à la Conférence nationale de l'ACCJE

Hervé Delannoy s'est rendu début avril à la Conférence nationale de l'Association canadienne des conseillers et conseillères juridiques d'entreprise (ACCJE ou CCCA – Canadian Corporate Counsel Association) qui a eu lieu à Calgary (Alberta), à laquelle est traditionnellement invitée l'AFJE.

Fred Headon, Hervé Delannoy, Anne de Wolf, Kirby Chown, Carrie Mandel, Monique Mercier

Cette conférence nationale est le plus grand rassemblement de juristes d'entreprise au Canada. Cette année, l'ACCJE a choisi de mettre à l'honneur le thème « L'énergie importe », clin d'œil à Calgary, ville centrée sur l'industrie pétrolière, mais surtout référence à la passion et l'enthousiasme dont font preuve ses membres, ainsi que la croissance et l'influence des juristes d'entreprise au Canada et dans le monde.

La Conférence nationale de l'ACCJE propose un programme conçu spécialement pour les juristes d'entreprise au Canada. Il se composent d'ateliers et de plénières encourageant les juristes à trouver des idées novatrices pour leur fonction et leur service, de conférences notamment sur le thème de l'égalité dans la profession qui fut animée par le juge John C. Major et la juge en chef de la Cour Suprême Beverley McLachlin, 1a femme à la tête de cette juridiction.

Ce fut l'occasion pour l'AFJE de consolider les liens tissés avec son association sœur canadienne, et pour Hervé Delannoy de rencontrer la présidente de l'ACCJE, Heather Innes. Il a également pu échanger avec Fred Headon, Président du barreau canadien et par ailleurs directeur juridique d'Air Canada.

Coralie Tsatsanis

Breaking Through – Tales from the Top Canadian Women General Counsel

Co-écrit par Kirby Chown, former Ontario Regional Managing Partner for McCarthy Tétrault, et Carrie Mandel, Consultant chez *Spencer Stuart, North American Legal & Compliance Practice*, le livre dresse les portraits expose les échecs et les succès de ces femmes, avec des commentaires d'experts en gestion des talents et diversité et ainsi présenter une feuille de route convaincante pour accéder au sommet. Cet ouvrage a reçu le *CCCA 2014 Award Special Contribution Award*.

QUELQUES ATELIERS LORS DE LA CONFÉRENCE NATIONALE DE L'ACCJE

- **Connecté** : Un service juridique fondé sur la technologie
- **Projets dans le domaine des ressources et de l'énergie** : Évaluer, gérer et atténuer les risques
- **Prenez place** : Conseils pratiques sur la façon de siéger à un comité
- **Une étoile à suivre** : Le rôle du juriste d'entreprise en matière de gouvernance, de risque et de conformité
- **L'innovation et le secteur juridique :** Allez-vous en tirer parti ?
- **Sous le sceau du secret :** Protéger les communications avec les juristes

2e édition du Prix de l'innovation en management juridique

Le vendredi 28 mars dernier s'est tenue à Paris la journée de soutenance des candidatures au Prix de l'innovation en management juridique, organisée par Legiteam et le Village de la justice, et dont l'AFJE est partenaire.

Droite à gauche - Laurine Tavitian, Charlotte, Karilla Vaillant, Annick de Chaunac, Christine Flamand, Stéphane Collinet

Nicolas Guérin, Damien Zarrouati et Marilène Marques

Comme pour la première édition du prix, les équipes des directions juridiques ont d'abord été invitées à remettre un dossier de candidature présentant leur projet de management. Une présélection des dossiers a permis dès lors de qualifier six directions juridiques pour participer aux auditions :

- Société Générale, pour le déploiement d'un nouvel outil de gestion de la dépense juridique externe et de facturation des honoraires d'avocats ;
- Hewlett-Packard France, pour la mise en place d'une application Apttus interfacée avec salesforce.com permettant le suivi du processus contractuel ;
- DELL, pour une utilisation innovante d'outils en ligne et un nouveau mode de formation des opérationnels ;
- Next Radio TV, pour la mise en place de différents outils pour instaurer des réflexes juridiques et démocratiser la fonction juridique ;
- Armines, pour la création d'outils tendant à objectiver les négociations contractuelles portant sur des patrimoines immatériels ;
- Leroy Merlin, pour la mise en place de différents outils de communication afin d'améliorer la transversalité et la diffusion de la culture juridique et de la culture du risque dans l'entreprise.

C'est dans le très feutré salon Baccarat des locaux de Servcorp, Boulevard Hausmann, que les équipes se sont succédé pour soutenir leur projet et ont brillamment présenté leurs innovations, toutes plus passionnantes les unes que les autres, devant un jury captivé.

Ce jury était encadré par Charlotte Karila Vaillant, associée fondatrice de Signe Distinctif ainsi que par Laurine Tavitian, rédactrice en chef du Journal du Management Juridique et Règlementaire, et était composé d'Annick de Chaunac, Directeur juridique, Hermès International, administratrice de l'AFJE ; de Stéphane

Collinet, European Legal Counsel Southern Europe, CIT Group; de Christine Flamand, Deputy Group General Counsel Product & Innovation, Danone; Nicolas Guérin, Directeur Juridique du Groupe Orange; Marilène Marques, Attachée de direction 1re en rang auprès de la BCCE (Banque et Caisse d'épargne du Luxembourg) et de Damien Zarrouati, Juriste Senior Total et délégué AFJE des Pyrénées-Atlantiques.

Le jury avait à évaluer les projets sur la base de cinq critères de sélection : la cohérence entre les besoins initiaux et le projet mis en place; le caractère innovant du projet; les impacts sur le management de la direction juridique; les impacts sur l'image de la direction juridique; l'implication de l'équipe dans le projet, et enfin, la qualité des présentations.

Les exposés, rythmés et pleins d'entrain, devaient durer de quinze à vingt minutes et étaient suivis d'un échange de même durée avec le jury, permettant d'approfondir le sujet ou d'éclaircir certains développements. S'il ne fait aucun doute que les questions posées aux candidats lors de ces échanges ont témoigné de l'exigence bienveillante du jury, elles ont avant tout permis aux candidats de faire la démonstration de leur maîtrise parfaite de leur sujet et de leur très haut niveau de technicité.

En fin de journée, la forte impression laissée par les différentes candidatures a amené le jury à longuement délibérer. Les projets avaient tous allié intelligence et nouveauté et les départager tenait du dilemme cornélien. C'est donc au terme d'échanges pleins de ferveur et de conviction que les prix furent finalement attribués.

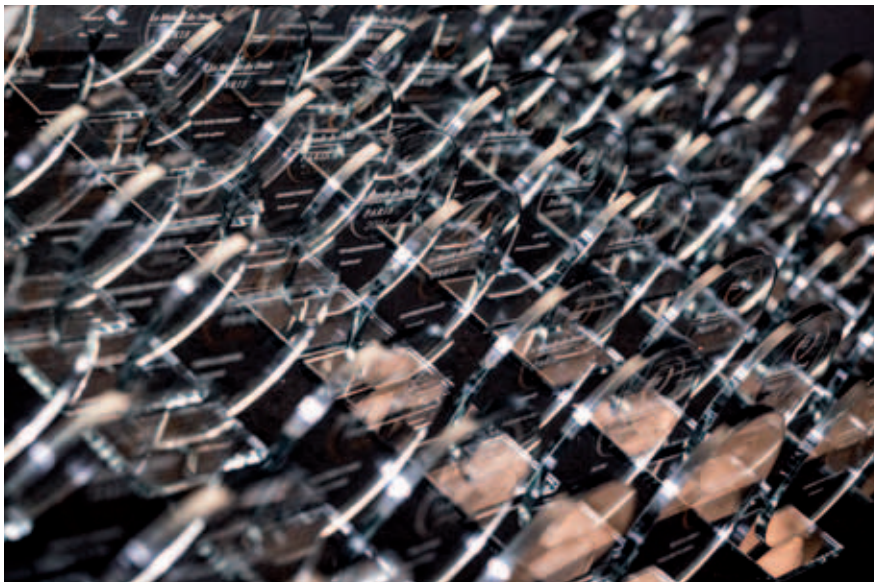
Ces prix seront remis le 24 juin 2014, lors de la 4e Journée du Management Juridique (http://www.salonjuridique.com/juristes/Programme-de-la-4eme-Journee-du). D'ici là, le suspens reste à son comble. Je tiens néanmoins à féliciter d'ores et déjà toutes les équipes ayant participé pour leur implication et leur ténacité.

Damien Zarrouati

En savoir plus

Retrouvez les vidéos des interviews des candidats en ligne sur le site internet du prix, et votez pour son projet favori :
www.innovation-juridique.eu

2e édition du Palmarès des avocats : vos votes comptent!



Le Monde du Droit a dévoilé les lauréats du Palmarès des Avocats 2014, le 10 avril dernieren partenariat avec l'AFJE.

Organisé par Le Monde du Droit en partenariat avec l'Association Française des Juristes d'Entreprise, le Palmarès des Avocats est une enquête inédite et originale qui repose exclusivement sur la participation des clients des cabinets d'avocats.

Le 10 avril 2014 à Paris, près de 250 personnes se sont retrouvées au Grand Hôtel Intercontinental Opéra pour assister à la remise des prix de la deuxième édition du Palmarès des Avocats au cours de laquelle 66 récompenses ont été remises à 44 cabinets d'avocats.

Les prix ont été remis par nos administrateurs de l'AFJE : Hervé Delannoy, Président de l'AFJE et directeur juridique de Rallye, Eric Amar, administrateur de l'AFJE et Directeur juridique de SDV Logistique Internationale (groupe Bolloré) et Luc Athlan, administrateur de l'AFJE et Responsable juridique Droit des sociétés d'Orange.

Lors de cette seconde édition du Palmarès des Avocats, les cabinets d'avocats d'affaires ont été récompensés dans 22 catégories (Fiscal, Fusions-Acquisitions, Concurrence, Distribution, Propriété intellectuelle, Environnement, Banque-Finance, Assurance, Immobilier-Construction, Contentieux, Entreprises en difficulté – Restructuring, Droit pénal des affaires, Technologies de l'information – Médias & Télécommunications, Droit public des affaires, Droit social, Marchés de capitaux, Arbitrage et MARC, Private Equity, Financement de projets, Sciences de la vie & Santé, Risques Industriels – Produits défectueux et compliance) avec 3 lauréats par catégories (or, argent et bronze).

L'originalité de ce Palmarès tient au processus de désignation des cabinets d'avocats: ce sont les prescripteurs (à 80 % les juristes d'entreprise) qui citent et classent leurs partenaires. Ce sont donc les clients qui désignent leur préférence et le classement se fait en fonction de critères qualitatifs et du nombre de citation du cabinets.

L'enquête a été réalisée par le Monde du Droit auprès de plusieurs milliers de clients (juristes d'entreprise, DRH, DG, DAF…) de cabinets d'avocats d'affaires, des adhérents de l'AFJE et des abonnés aux newsletters du Monde du Droit.

Les votes ont été réalisés sur le site internet du Monde du Droit www.lemondedudroit.fr pendant un mois.

Cette année, plus de 180 cabinets ont été cités, permettant de récompenser 44 cabinets d'avocats.

A l'issue de la cérémonie, Arnaud Dumourier, Directeur de la Rédaction du Monde du Droit a déclaré : *« Cette deuxième édition du Palmarès des avocats est un véritable succès. Le Palmarès est devenu un événement important pour les professionnels du droit. Ceci est notamment le résultat du partenariat avec l'AFJE.* ***Nous nous réjouissons de ce partenariat qui nous a permis notamment de mobiliser les juristes d'entreprise et de doubler les votes cette année. En effet, ce sont plus de 1 500 votes qui ont été recueillis dont 80 % proviennent des juristes d'entreprise.*** *Cela montre que les juristes d'entreprise attachent une grande importance à la relation qu'ils entretiennent avec leurs avocats et qu'ils veulent le faire savoir. Notons dès maintenant que le Palmarès des avocats de Lyon aura lieu en novembre 2014 !»*

Coralie Tsatsanis

RECRUTEMENT PAR APPROCHE DIRECTE DÉDIÉ AUX MÉTIERS DU DROIT ET DE LA FISCALITÉ

DHC accompagne les cabinets d'avocats et les groupes internationaux dans leurs recherches d'associés, de directeurs juridiques/fiscaux et de leurs collaborateurs.

Le cabinet conseille également ses clients souhaitant intégrer de nouvelles équipes ou opérer des rapprochements.

Fondé et dirigé par Roland Dana, ancien conseiller juridique en cabinet ministériel et ancien avocat, le cabinet DHC respecte les standards de qualité les plus exigeants.

Contact : Roland Dana

Mob : +33 6 65 16 59 37 / Tel : +33 9 81 71 02 77
Adresse : 58 avenue de Wagram, 75017 Paris
Email : contact@danahumancapital.com
www.danahumancapital.com

EN BREF !

SAVE THE DATE

CAMPUS AFJE 2014

La journée de formation pour les juristes d'entreprise

Notez dès à présent dans vos agendas la date du CAMPUS AFJE 2014. Celui-ci se déroulera le vendredi 17 octobre 2014, de 08h45 à 18h30.

Afin d'être aux plus près des préoccupations des professions juridiques, l'AFJE a actualisé et renouvelé les 15 ateliers qui composent la journée de formation, conçue spécialement pour les juristes d'entreprise. La déontologie, sujet au coeur des préoccupations des juristes d'entreprise sera mis à l'honneur en ouverture de cette journée de formation. Cette table ronde réunira Philippe Coen.

Au programme de cette journée : des ateliers sur la gestion des fins de contrat, les conséquences de la loi Hamon, la responsabilité pénale du dirigeant, 3 ateliers en anglais, management et communication…

Juristes d'Entreprise, nous vous attendons nombreux !

Consultez le programme complet sur le site de l'AFJE : www.afje.org

17 OCTOBRE 2014
De 8h45 à 17h30
Eurosites Georges V
28 Avenue Georges V
75008 Paris

Inscrivez-vous sur
formation@lexisnexis.fr
01 45 58 90 36
formations.lexisnexis.fr
Contact AFJE
campusafje@afje.org

Best Practice Clip DÉFINIR ENSEMBLE LA « LIGNE DU PARTI »

Le bon fonctionnement d'une Direction Juridique exige parfois que l'on définisse « la ligne du parti » face à certains types de situations. Que faire, par exemple, lorsqu'un opérationnel consulte directement un cabinet d'avocats sans impliquer la Direction Juridique ? Comment résoudre un cas de divergence d'analyse entre deux juristes traitant un même dossier ? Faut-il réagir face à un opérationnel qui décide de passer outre la consigne de son juriste considérée pourtant essentielle par celui-ci ? Quelle position faut-il adopter face à une demande d'intervenir dans un délai manifestement déraisonnable ?

En impliquant ses collaborateurs dans l'élaboration de règles pour réagir face à de telles situations, un Directeur Juridique témoigne de sa confiance en eux, ce qui renforce la motivation, la solidarité et l'esprit du corps au sein de l'équipe. D'autre part, la mise au point de la règle sera améliorée par les contributions des uns et des autres. Enfin, on peut considérer qu'une règle sera d'autant plus suivie qu'elle aura été élaborée par consensus.

Lorsque se produit un incident couvert par une position prédéfinie, le juriste qui doit y faire face ne risque pas d'être suspecté d'afficher une attitude personnelle puisqu'il peut valablement démontrer qu'il s'agit d'une politique de la Direction Juridique dans son ensemble. Ceci témoigne aussi de professionnalisme, organisation et cohésion car la « ligne du parti » résulte indiscutablement de réflexions menées en commun à partir d'expériences vécues. Ainsi, la position du juriste se trouve renforcée vis-à-vis de son interlocuteur, lequel peut difficilement contester le bien-fondé d'une règle bien établie.

Colm Mannin – Best Practice Legal
colm.mannin@wanadoo.fr

Toute la série Best Practice Clips se trouve sur : www.juriscampus.fr/best-practice-legal

Maurice Bensadoun, nouveau Président de l'association des Amis de la Fondation pour le droit continental

L'association des Amis de la Fondation pour le droit continental a désigné le 19 mars, comme président ès qualité de représentant de l'AFJE, Maurice Bensadoun, directeur juridique au sein du groupe Véolia Environnement depuis début 2011. Auparavant, il avait exercé les fonctions de directeur juridique et des assurances du Groupe ASSYSTEM pendant six années, après avoir fait la majeure partie de sa carrière dans l'industrie nucléaire en qualité de directeur juridique et des assurances de FRAMATOME ANP et de directeur juridique adjoint du Groupe AREVA jusqu'en 2004. Maurice Bensadoun est également administrateur de l'AFJE.

Maurice Bensadoun succède donc à Hervé Delannoy, Directeur Juridique de Rallye et Président de l'AFJE, comme représentant de l'AFJE à la présidence de l'association des Amis de la Fondation. Il siègera au sein du Conseil de la Fondation pour le droit continental présidé par Jean-François Dubos, où il représentera l'association des Amis de la Fondation pour le droit continental au côté d'Emmanuelle Filiberti, Président Directeur Général de Lextenso, et trésorière de l'association.

L'AFJE, au travers de cette Association, soutient les actions de la Fondation pour le droit continental. Elle peut apporter à ce titre des moyens matériels, des compétences techniques dans les domaines juridiques et économiques, l'aidant à réaliser ses objectifs. Les membres de l'association et les partenaires participent à des comités techniques et apportent leur expertise sur des dossiers ponctuels à la demande du conseil d'administration.

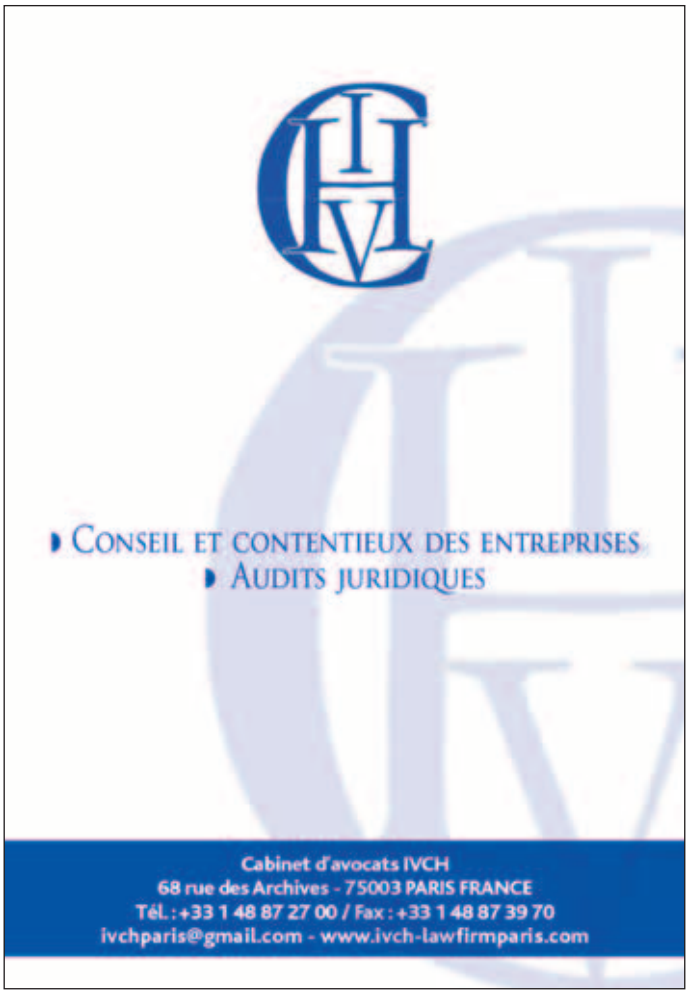
NOMINATIONS

- **CATHERINE GOUILLARD** est promue directeur général délégué de Rexel Group, elle conserve son rôle de directeur finance, juridique et contrôle
- **PIERRE-EMMANUEL LECERF** est promu directeur financier et juridique du CNC
- **TANIA DU FONTENIOUX** est nommée responsable juridique de Redevco France
- **ERIC NAZARETH** est nommé directeur financier et juridique d'EuroCave
- **FRANÇOIS GISCARD D'ESTAING** est le directeur juridique de Merial
- **STÉPHANIE ROGER** prend la direction juridique de Krys
- **BRUNO MASSOT** est nommé directeur juridique d'IBM France

Vous avez changé de fonction ? Faites-vous connaître !

nominations@nomination.fr

nomination
nomination.fr



Programme des ateliers AFJE

12 JUIN

Actions en responsabilité et pratiques anti-concurrentielles : questions pratiques

Intervenants : Sergio Sorinas, avocat associé Concurrence et Clément Dupoirier, avocat associé Contentieux du Cabinet Herbert Smith Freehills Paris.

26 JUIN

Impacts de la Loi Pinel en matière de baux commerciaux

Intervenant : François-Regis Fabre-Falret, avocat associé du Cabinet CGR Legal.

3 JUILLET

Accords de coordinations joint venture

Intervenants : Philippe Malikian et Antje Luke, avocats du cabinet Pinsent Masons.

Panorama des actions AFJE

MAI 2014

14 MAI
Atelier Carrière – CV et entretiens d'embauche,
AFJE – EXPECTRA

22 MAI
Colloque – Le Pénal & l'Entreprise
AFJE – Cabinet ETRILLARD – Ecole de Droit de Sciences Po

30 MAI
Board ECLA Tallin
ECLA

JUIN 2014

3 JUIN
Atelier Carrière – Comment vendre son image ?
AFJE – CHEVILLARD EXECUTIVE

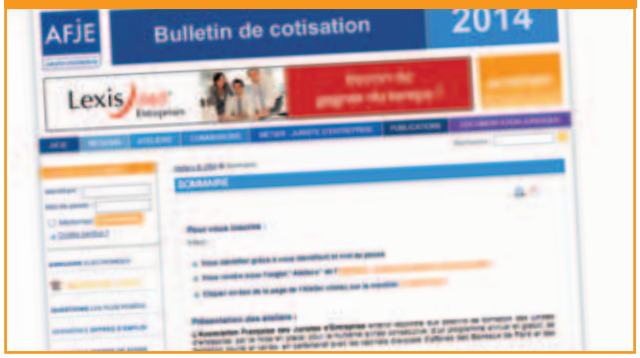
10 JUIN
La Cartographie des Directions Juridiques 2014
AFJE – LEXqi – Cercle Montesquieu

24 JUIN
Atelier Carrière – Anticiper la prochaine étape de sa carrière,
AFJE – ARTHUR HUNT

JUILLET 2014

1er JUILLET
Atelier Carrière – Préparer sa mobilité externe
AFJE – HEIDRICK AND STRUGGLES

Cet agenda n'est pas exhaustif, retrouvez tous nos événements sur **www.afje.org**



VOUS POUVEZ ÉGALEMENT SUIVRE L'ACTUALITÉ DE L'AFJE SUR TWITTER ET LINKEDIN

@afjeafje

www.linkedin.com/company/afje

PROTÉGEZ VOTRE ENTREPRISE

LOCARCHIVES PREND SOIN DE VOS DOCUMENTS

- Respectez vos obligations légales et réglementaires
- Préservez vos droits et assurez-vous de vos devoirs vis-à-vis des tiers
- Soyez garant des éléments constitutifs du patrimoine informationnel de votre entreprise

LOCARCHIVES EN CHIFFRES

4 500 clients	42 MILLIONS DE CA	7 sites en France
40 MILLIONS de boîtes d'archives	100 teraoctets de données	

LA MAÎTRISE DU RISQUE DOCUMENTAIRE

CONSEIL & INGENIERIE

ARCHIVAGE PHYSIQUE

ARCHIVAGE ÉLECTRONIQUE

DÉMATÉRIALISATION

01.49.33.78.81 | contact@locarchives.fr | www.locarchives.fr

LOCARCHIVES
Tiers Archiveur de Confiance

LAMY
& ASSOCIÉS | AVOCATS

Ensemble préparons l'avenir !

CONTENTIEUX COMMERCIAL GÉNÉRAL ET DU DROIT DES AFFAIRES

BANQUE ET FINANCE

NOUVELLES TECHNOLOGIES

PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES

ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

RISQUES INDUSTRIELS, CONTENTIEUX TECHNIQUES ET RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS

©Mute - www.agence-mute.fr / COPYRIGHT - TOUS DROITS RÉSERVÉS / Février 2014 / Crédit : Mute

www.lamy-associes.com

Lyon
40, rue de Bonnel - CS 63647 - 69484 Lyon cedex 03
Tél. +33 (0)4 78 62 14 00 | Fax +33 (0)4 78 62 14 99
info@lamy-associes.com

TERRALEX

Paris
6, square de l'Opéra Louis Jouvet - F 75009 Paris
Tél. +33 (0)1 53 05 91 90 | Fax +33 (0)1 53 05 91 99
info@lamy-associes.com

Partenaires pour le droit social : Fromont Briens (Lyon - Paris) | info@fromont-briens.com | www.fromont-briens.com