N°33

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Dossier p.13

L'UE : ses atouts, ses points faibles et pistes de progrès

Dossier 33
La **communication** n'est plus une **option** !

Guide 44
RGPD : un an après !

Dossier spécial 50 ans 21
50 ans d'action qui **mènent au succès !**

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

DiliTrust Governance

UNE VISIBILITÉ TOTALE SUR VOS ACTIVITÉS JURIDIQUES

DiliTrust Governance, une solution intuitive, facile d'accès et sécurisée

Avec DiliTrust Governance, les Directions Juridiques gagnent en efficacité, maîtrisent leurs risques et répondent aux exigences de conformité réglementaire. La solution permet :

- l'archivage et le suivi des données et documentations juridiques
- l'automatisation des processus métier (workflows)
- la génération de fiches de synthèse et de rapports
- des tableaux de bord personnalisables
- une piste d'audit offrant une traçabilité totale des événements
- le contrôle de cohérence des opérations et des alertes paramétrables
- une gestion fine de la sécurité d'accès aux données

DiliTrust Governance est disponible sur simple abonnement.

DiliTrust - Les Collines de l'Arche - 76 route de la Demi-Lune - 92057 Paris La Défense Cedex
+33 (0)1 42 91 92 00 - contact-fr@dilitrust.com - **www.dilitrust.com**

sommaire

L'AFJE en 2018 et 2019 28

Discours de Marc Mossé 22

Influence & JE 34

Fabrique du droit 38

05 **édito**
Le temps des juristes
06 **interview**
« L'information juridique doit gagner en visibilité et en qualité »
08 **digit@l**
Directions juridiques : "In Tech We Trust" (?)
portrait
10 Itinéraire d'une juriste comblée
11 Bruno Massot fait rimer passion avec action
12 Timothé Kieffer, engagé pour le collectif

dossier
13 Europe : compétitivité & souveraineté
14 L'UE : ses atouts, ses points faibles et pistes de progrès

dossier spécial 50
21 50 ans d'action mènent au succès
22 Quatre objectifs ambitieux !
25 De la formation à l'international : les atouts de l'AFJE
26 L'AFJE, une association moderne, professionnalisée et influente
28 Une journée exceptionnelle pour célébrer les 50 ans de l'AFJE

dossier
33 La communication n'est plus une option !
34 L'influence, tout un art !
36 Osez vous exprimer à l'extérieur de votre entreprise
38 Et si vous contribuiez à la fabrique du droit ?
40 **tr@nsfo**
À La Poste, priorité à la satisfaction des clients internes
42 **droit, management et stratégies**
Opérations transfrontalières : un régime harmonisé enfin à l'horizon
44 **guide**
RGPD : un an après

47-48 **actus**
49 **nominations**
50-51 **agenda AFJE**

JEm JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N°33 - Juin 2019
9e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901
5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org
Directeur de la publication : Marc Mossé
Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis
Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Marc Mossé (Microsoft France), Frédérique Riéty (Radio France), Grégoire Hanquier (LexisNexis France), Hervé Delannoy (Rallye), Boris Stoykov (Affiches Parisiennes), Vanessa Hespel-Perin (Reed Midem), Céline De Oliva (BNP Paribas), Romain Ducatez (BPCE)

Ont collaboré à ce numéro : Christophe Collard, Carine Guicheteau, Antoine Masson, Michel Menjucq, Christophe Roquilly.

Conception éditoriale et graphique : Wordsmith
Photographie : Shutterstock
Contact publicitaire : Coralie Tsatsanis
coralie.tsatsanis@afje.org
Imprimeur : Evoluprint - Groupe LexisNexis
Parc Industriel Euronord
10, rue du Parc
31150 Bruguières

Inscription gratuite par email à amalmanche@legiteam.fr en mentionnant le code APMX20

9ÈME JOURNÉE DU MANAGEMENT JURIDIQUE

27 JUIN 2019

REPENSER LE MANAGEMENT DE SA DIRECTION JURIDIQUE

RENCONTRER

INNOVER | ECHANGER

APPRENDRE

Wolters Kluwer

Legisway par Wolters Kluwer
En lançant la gamme Legisway, Wolters Kluwer Legal & Regulatory permet aux juristes d'entreprise de trouver plus facilement une solution logicielle répondant à leurs besoins.
Exclusivement destinée aux Directions Juridiques et conçue par des experts du marché, la gamme Legisway se compose de Legisway Essentials (anciennement effacts) et de Legisway Enterprise (anciennement Contrat'tech).

Legalcluster

Legalcluster
Pensées et développées par des experts juridiques pour des experts juridiques et leurs clients, les solutions Legalcluster reposent sur l'expertise métier, l'expérience utilisateur, la robustesse technologique et l'innovation. Grâce à Legalcluster, créez et développez votre profil, collaborez avec vos partenaires professionnels et communiquez auprès de votre écosystème.

Legal Suite
Groupe Sopteo

Legal Suite
Leader des technologies juridiques d'entreprise, Legal Suite accompagne la performance de ses clients en déployant son expertise sur les marchés du Pilotage juridique d'entreprise, de la Gestion du cycle contractuel, et de la Gouvernance, du Risque et de la Conformité. Les logiciels développés couvrent l'ensemble des domaines d'intervention des directions juridiques : Contrats, Conseil, Sociétés, Contentieux, Délégations, Propriété intellectuelle, Baux-Immobilier etc.

Organisateur :

legiteam Editions

Partenaires :

ALPHATRAD FRANCE Optilingua
Diligent
EDITIONS LEGISLATIVES
GINO legal tech from data to contract
knowliah
LE DROIT POUR MOI
LegTech Your Legal Software Company

Médias et institutionnels :

PRIX DE L'INNOVATION EN MANAGEMENT JURIDIQUE
VILLAGE DE LA JUSTICE La communauté des métiers du droit BY LEGI TEAM

Le **Temps** des **juristes**

Écrire son premier éditorial du JEM, ce n'est pas rien. Le faire alors qu'on célèbre les 50 ans de l'AFJE, c'est une chance.

Autant dès lors s'inscrire dans les pas de ses prédécesseurs qui, chacune et chacun à leur façon, ont su faire grandir l'AFJE pour lui donner sa dimension actuelle : la plus importante et influente association professionnelle de juristes d'entreprise de notre pays. Une association également reconnue en Europe où nous présidons l'ECLA, et à l'international où nous sommes admis par toutes les grandes associations à vocation mondiale. Forte d'une communauté de 7 000 membres, l'AFJE représente une voix qui ne saurait être ignorée. Les fondateurs de l'association et toutes celles et ceux qui ont œuvré à son succès croissant ont pressenti que notre profession serait appelée à jouer un rôle grandissant dans le monde économique et au-delà, dans la société.

Cette vision était pionnière. Elle se vérifie chaque jour. Le temps des juristes est bien là. Je suis heureux que nous puissions y contribuer collectivement. J'écris ainsi mon premier éditorial en pensant à cette ambition.

Le rôle des juristes s'impose d'autant plus que l'importance du droit dans notre société est une évidence. Nous vivons la 4e révolution industrielle, portée par la transformation numérique, et celle-ci engendre un besoin de régulation intelligente permettant de marier innovation et sécurité juridique. Au-delà, les exigences éthiques et de responsabilité sociale et environnementale pesant sur les opérateurs économiques et institutionnels sont de plus en plus fortes. À cet égard, on peut imaginer qu'après les "millenials", la génération Z sera encore plus demandeuse de comptes à rendre.

Ces évolutions s'accompagnent d'intenses tensions géopolitiques dont le droit n'est jamais totalement absent. Les débats complexes autour de l'extraterritorialité en sont l'une des illustrations. La globalisation n'est pas qu'une douce route de la soie…

À cet instant, il faut rappeler l'importance de l'Europe au cœur de ces enjeux. Lors du colloque des 50 ans de l'association, nous avions fait de l'Europe, acteur clé de la mondialisation, le sujet principal de nos échanges. Au lendemain de l'élection du Parlement européen, celle-ci mérite encore davantage notre attention, et ce d'autant plus que le droit a été jusqu'à présent l'un des principaux vecteurs de sa construction et de son intégration. D'où la nécessité de se mobiliser pour le respect de l'État de droit au sein de l'Union Européenne.

Dans un monde en mutation, agité de soubresauts parfois violents, le droit est un outil précieux. Les juristes sont alors au premier rang de ceux qui peuvent lui donner du sens et le faire vivre utilement. Aussi, en plaidant sans cesse pour une grande communauté de juristes, rassemblée et puissante, l'AFJE a fait le choix simple mais résolu du rayonnement du droit français et européen.

Le temps des juristes est bien venu.

Marc Mossé,
Président de l'AFJE

“L’**information juridique** doit gagner en **visibilité** et en **qualité**”

Journaliste indépendante pour la presse juridique et économique, la présidente du Cercle des journalistes juridiques, Olivia Dufour, se passionne pour le droit et les institutions judiciaires. Cette ex-juriste a notamment publié plusieurs livres sur le sujet. Habituée d’ordinaire à poser des questions, elle s’est pourtant prêtée au jeu de l’interview.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Avec cinq autres journalistes, vous avez créé le Cercle des journalistes juridiques. Pourquoi ?
L’idée de cette association a germé lors de l’assemblée générale de la conférence des bâtonniers en janvier 2017. Avec les journalistes présents, nous avons fait le constat que toutes les spécialités journalistiques ou presque avaient leur association mais pas les journalistes juridiques. C’est ainsi qu’est né quelques mois plus tard, en septembre, le Cercle des journalistes juridiques. Notre but est d’échanger sur notre pratique professionnelle mais aussi de valoriser l’exercice de notre profession. Nous avons également un objectif plus citoyen, celui d’améliorer la place de l’information juridique dans les médias et son niveau de qualité afin de permettre une large diffusion de la culture juridique auprès de tout un chacun.

En quoi consiste le métier de journaliste juridique ?
Le journaliste juridique ne doit pas être confondu avec le chroniqueur judiciaire. Ce dernier rend compte des procès auxquels il assiste, quand le premier décrypte la jurisprudence, la législation et la réglementation ou encore suit l’actualité des professions du droit. Le journaliste juridique couvre donc un large spectre de thématiques. Il exerce dans des médias juridiques mais aussi généralistes. L’objectif est de rendre le droit intelligible et compréhensible. Il y a encore beaucoup à faire pour vulgariser et diffuser l’information juridique en France. Il est vrai que le droit reste encore souvent cantonné aux médias spécialisés. Quant à moi, je rédige des articles dans de nombreux domaines, qui vont du droit boursier aux questions pénitentiaires, en passant par la fiscalité. J’aime comprendre l’impact d’une nouvelle loi, le sens d’une jurisprudence ou d’une sanction… Je suis une fille de dossier ! Je fais aussi de la chronique judiciaire, c’est une vraie passion.

Il y a encore beaucoup à faire pour vulgariser et diffuser l’information juridique en France.

Olivia Dufour,
journaliste indépendante.

Justement, votre premier livre, Kerviel : enquête sur un séisme financier, porte sur une affaire hors normes et ultramédiatisée. Pourquoi ce procès vous a-t-il intéressée au point d’y consacrer un livre ?
C’est un exemple très caractéristique de la manière dont le système médiatique peut tronquer la présentation d’un dossier judiciaire au public ! Pour schématiser, Jérôme Kerviel a été présenté dans les médias comme un salarié victime des objectifs irréalisables que lui fixait son employeur, une banque qui l’aurait sacrifié au moment

où il commençait à perdre. C'est une belle histoire qui a tout pour séduire le public, mais ce n'est malheureusement pas la vérité. J'ai enquêté pendant deux ans, j'ai assisté aux deux procès et eu accès aux pièces du dossier. Loin de l'image de victime que la presse lui a donnée, il a bien mis en œuvre une activité parallèle frauduleuse dont la banque ignorait l'existence, qui n'avait rien à voir avec son mandat et qui a justifié sa condamnation. Malgré la haute technicité du dossier, les juges ont réussi à faire la lumière en posant au trader une question simple à laquelle il n'a jamais pu répondre : si tout le monde connaissait et encourageait ses activités au sein de l'établissement, alors pourquoi se donnait-il tant de mal pour les dissimuler ? Cette présentation erronée des affaires judiciaires très médiatiques est de plus en plus fréquente. Elle pose la question cruciale de la qualité de l'information délivrée au public et révèle un risque inquiétant de dérive populiste.

Votre troisième livre, qui vient de sortir en librairie, traite des relations entre les médias et la justice. Est-ce l'affaire Kerviel qui vous a inspiré l'idée de cet ouvrage ?

Il est vrai que l'affaire Kerviel m'a beaucoup interpellée. Mais, je m'intéresse depuis bien longtemps à la place du journaliste, notamment à l'heure de l'Internet et des réseaux sociaux, et à sa pratique. C'est d'ailleurs l'objet de mon blog, La Plume d'Aliocha. Au début, j'y présentais mon métier. Puis, au fur et à mesure, j'ai commencé à mener une réflexion critique sur les médias.

L'idée que je développe dans mon dernier livre est que les médias, compris au sens large et englobant les réseaux sociaux, ont pris une telle puissance qu'ils sont en mesure aujourd'hui d'imposer leurs valeurs à la justice, voire de s'y substituer. Prenons l'exemple de l'affaire Jacqueline Sauvage. Cette femme a été condamnée par deux cours d'assises à la même peine : 10 ans de prison. Par deux fois, un jury populaire a considéré que tirer trois balles dans le dos d'un homme assis ne relevait pas de la légitime défense et que même si elle avait des excuses parce que cet homme était violent - ce qui lui a permis de bénéficier de circonstances atténuantes - elle ne pouvait pas être acquittée. Sous la pression de l'opinion publique, à qui l'on a expliqué que c'était un scandale de condamner une femme battue, elle a obtenu la grâce totale de François Hollande. Tant mieux pour elle. Le problème c'est que l'opinion publique montre ici qu'elle est assez puissante pour invalider le travail judiciaire. Comme l'écrivait Victor Hugo : « parfois la foule trahit le peuple ».

Autre exemple symptomatique : l'affaire Fillon. Le parquet national financier a ouvert une enquête en pleine élections présidentielles contre le candidat favori des sondages, et ce le jour même des révélations du Canard enchaîné. Cela montre que le temps judiciaire s'aligne aujourd'hui sur le temps médiatique. C'est encore une victoire des médias.

Le titre de votre 2e livre, Justice, une faillite française ?, ouvrage d'ailleurs récompensé par le prix Olivier Debouzy, se veut-il provocateur ou le strict reflet de la réalité ?

J'ai voulu comprendre pourquoi j'entendais depuis plus de 20 ans, avocats, magistrats et greffiers dénoncer le manque de moyens de la justice. Alors, j'ai enquêté sur le terrain, je me suis appuyée sur différents documents et rapports disponibles ainsi que sur les travaux de recherche. Et j'ai découvert, grâce à l'excellent ouvrage de l'historien et économiste Jean-Charles Asselain (L'argent de la justice) que le budget de la justice est sous-évalué en France depuis deux siècles !

Techniquement, ce n'est pas une faillite, le titre se voulait provocateur pour attirer l'attention. Mais moralement, c'est quelque part une faillite, quand la patrie des droits de l'Homme laisse ainsi dépérir son système judiciaire. Partant de là, une enquête de terrain m'a permis de constater que ce qui souffre le plus, ce sont les contentieux de masse. Autrement dit, les contentieux traités par le juge aux affaires familiales et par les conseils de prud'hommes. En matière pénale, les comparutions immédiates traitent à la chaîne, en 15 minutes par dossier, des affaires qui peuvent donner lieu à des condamnations à de lourdes peines de prison. Souvent d'ailleurs, il s'agit d'hommes jeunes, sans profession, ni domicile, atteints de diverses pathologies et victimes d'addiction. La prison les met à l'écart de la société, mais elle ne résout pas le problème. C'est un sujet grave dont il faudrait s'emparer sérieusement.

On abîme progressivement nos institutions et la qualité de la justice. Vers quoi va nous amener la course à la rentabilité, la pure logique gestionnaire ? Vers la suppression des audiences et des juges ? L'intelligence artificielle est certainement un atout pour la justice mais elle ne doit pas contribuer à la standardiser et à la déshumaniser.

En revanche, la justice française n'est pas en faillite dans tous les domaines. Dans les contentieux rares, - cour d'assises, affaires économiques -, on met davantage de moyens. Nous en avons eu la démonstration récemment avec la création de la Chambre internationale de la Cour d'appel de Paris (Cicap). D'autant que la justice économique française jouit d'une bonne réputation à l'étranger.

Que pensez-vous de cette chambre internationale ?

C'est une idée qui a été inspirée par le Haut comité juridique de la place financière de Paris sous l'ancienne majorité. Elle a été reprise par la nouvelle et finalement mise en œuvre dans des délais record. La Cicap bénéficie de toutes les conditions pour juger les contentieux économiques internationaux avec efficacité : excellents magistrats, procédure adaptée…

Mais, l'État ne peut pas tout faire. Il a créé un outil, il faut maintenant que les juristes s'en emparent en insérant des clauses de compétence dans leurs contrats internationaux désignant les juridictions françaises.

en ligne

Pour en savoir plus sur le Cercle des journalistes juridiques, direction leur site Web : https://cercledesjournalistesjuridiques.fr.
Vous pouvez également les suivre sur Twitter : @CercleJJ.

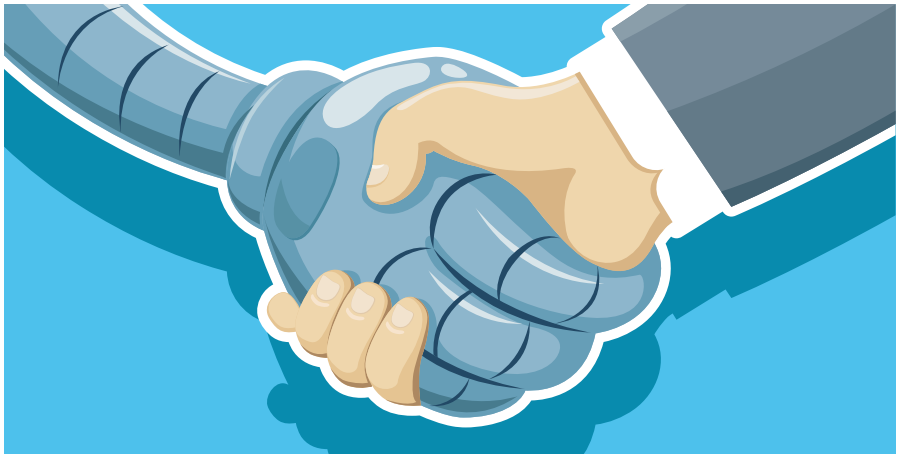
Directions juridiques : “In **Tech** We **Trust**” (?)

Pas un jour, pas une semaine sans qu’un article, une conférence, un fil ou un post nous rappelle l’importance de la transformation digitale des directions juridiques. Selon le degré d’anticipation – ou d’optimisme – des commentateurs, on parle du juriste 2.0, 3.0, 4.0… La révolution des pratiques est annoncée, mais qu’en est-il de la réalité ? Quelques pistes de réflexion pour rassurer les réfractaires et conforter les pionniers !

PAR CHRISTOPHE COLLARD

Alexandre est le directeur juridique d’une enseigne de distribution spécialisée, implantée en France et à l’international. Il incarne parfaitement les qualités du juriste moderne : véritable *business partner* impliqué dans le développement de son entreprise, il est au fait des évolutions qui marquent son secteur. « Avec le développement du commerce connecté, indique-t-il, nos produits doivent aujourd’hui être livrés au plus près du client. » Il évoque la tendance au phygital : « Nous devons multiplier les partenaires permettant d’assurer la mise à disposition physique des produits commandés en ligne ». Le pôle "droit immobilier" que pilote Alexandre a vu en conséquence se développer des contrats d’un type nouveau, bien plus nombreux mais aussi bien moins complexes que ceux qui permettent d’ouvrir un nouveau magasin ou un centre commercial. Pour répondre à ce développement d’une activité répétitive et chronophage, tout en continuant à se concentrer sur les projets à haute valeur ajoutée, Alexandre pense avoir recours à une solution digitale : le *smart contract* !

Le lecteur averti aura compris que le *smart contract* n’est évidemment pas la solution à l’équation posée par Alexandre : nul besoin en effet de contrats qui s’exécutent sans intervention humaine sur la base de protocoles cryptographiques inscrits dans une chaine de blocs, ou blockchain, pour répondre à la nécessité de générer à la demande des contrats simples et standardisés. La solution au problème d’Alexandre se trouve plus certainement dans la production



automatisée de ce type de contrats, idéalement à l’initiative des équipes de terrain. Au moment de sortir – timidement – des sentiers battus de sa pratique traditionnelle, Alexandre a failli faire fausse route ! Mais peut-on réellement lui en vouloir d’être en quelque sorte tombé dans le piège d’un langage technique qui renvoie à une réalité complexe, multiforme et qui évolue extrêmement rapidement ? Au-delà de l’anecdote, c’est une difficulté de nature cognitive qui est ici illustrée.

SIMPLE BUZZ OU LAME DE FOND ?

La transformation digitale de la fonction juridique, tout le monde en parle… Sauf à rester claquemuré dans une tour d’ivoire – mais cela existe-t-il encore ? – nul ne peut ignorer le phénomène de la digitalisation du monde du droit en général et des directions juridiques en particulier ; tout au plus peut-on encore hésiter quant à son ampleur : simple buzz médiatique ou lame de fond, évolution ou révolution, *business as usual* ou changement de paradigme ? Certes, il faut garder à l’esprit que ce remue-ménage est nourri par un écosystème qui doit lui-même s’alimenter : on pense aux levées de fonds qui sont indispensables au développement des start-up du droit, expliquant probablement en partie un storytelling conçu pour être vendeur. Mais si l’on en entend beaucoup parler, il est aussi possible de toucher du doigt – si l’on ose dire – la réalité de la transformation digitale des métiers du droit : les avocats notamment (et dans une moindre mesure, mais de façon intéressante, les notaires et les huissiers) ont beaucoup de choses à montrer aux juristes d’entreprise. Surtout, la Legaltech française offre une palette de produits et de services qui fait écho au formidable dynamisme du secteur : le Guide de la LegalTech en France publié par le Village de la Justice recense plus de 200 acteurs (dont près des deux tiers s’adressent aux entreprises), couvrant une vingtaine de domaines

différents (de l'arbitrage en ligne à la signature électronique, en passant par la rédactiond'actes et l'analyse statistique des décisions de justice).

Mais pour beaucoup de juristes encore, ce paysage foisonnant relève plus de la forêt vierge que du jardin à la française, un sentiment souvent aggravé par la technicité du langage employé. Par exemple, combien sont ceux capables d'expliquer simplement ce qu'est la blockchain ? Ce que l'on connaît mal peut effrayer ; l'incertitude, l'appréhension sont susceptibles de générer une certaine forme de résistance, consciente ou pas. Ces perceptions mêlées à d'autres facteurs (personnels ou liés à la culture de entreprise) peuvent expliquer un certain attentisme, une forme de pusillanimité d'un grand nombre de directions juridiques à l'égard de l'outil numérique. Parmi les entreprises les plus souvent citées comme étant aux avant-postes de la digitalisation de la direction juridique, on trouve quasi-systématiquement Orange, IBM, Atos, Thalès, SNCF (des sociétés qui ont toutes une forte culture technologique). Mais qu'en est-il des autres ? Le fait est que toutes les directions juridiques ne sont pas placées sur un pied d'égalité…

UN NIVEAU DE MATURITÉ VARIABLE ET ASSEZ FAIBLE

Le tableau de la digitalisation des directions juridiques donne à voir une image contrastée, comme le révèle l'enquête menée par Le Cercle Montesquieu, CMS Francis Lefebvre Avocats et le cabinet de conseil Day One[1]. Les auteurs de cette étude ont demandé aux répondants d'apprécier sur une échelle de 1 à 10 le niveau de transformation digitale auquel se situait selon eux leur entreprise, d'une part, et leur direction juridique, d'autre part. Le résultat est très parlant : les répondants (dont plus de 80 % occupent des fonctions de responsabilité juridique) accordent en moyenne une note de 5,1 à la transformation digitale de leur entreprise, contre 4,5 s'agissant de leur direction juridique. Quelle que soit l'appréciation que l'on peut porter sur ce type d'auto-évaluation, les enseignements sont clairs : les juristes estiment que le niveau de maturité digitale de l'entreprise dans laquelle ils exercent est moyen (verre à moitié vide ou à moitié plein ?) ; surtout, ils considèrent que le développement digital de leur propre direction juridique se situe en-deçà de ce niveau, autrement dit que leur entreprise est plus avancée qu'eux-mêmes ! Ces conclusions rejoignent celles d'une étude précédente, menée en 2018 par PwC Société d'avocats[2] , selon laquelle 50 % des juristes interrogés estiment que la maturité digitale de leur direction juridique est "faible" (contre 18 % qui la situent à un niveau "avancé"). Il semblerait que les juristes ne jouent pas un rôle moteur dans le processus de transformation digitale, leur posture semblant plus de nature réactive que proactive (quand elle n'est pas tout bonnement… inactive). Au moins paraissent-ils réalistes quant au chemin qu'il leur reste à parcourir pour aborder le virage de la digitalisation…

UNE QUESTION DE MOYENS

L'explication de cette faible maturité digitale des directions juridiques peut se trouver, entre autres, – dans la proportion de celles qui disposent d'un budget spécialement dédié à la digitalisation de leur activité : l'étude publiée par le Cercle Montesquieu/ Francis Lefebvre/Day One montre que 80 % des répondants déclarent ne pas disposer d'un tel budget spécifique. Cela signifie que toute décision d'investissement dans l'outil numérique au sein de la direction juridique se fera au détriment d'autres dépenses. Un enjeu de priorisation en somme… Dans un contexte de contraction des ressources budgétaires, on comprend que les directions juridiques placent au premier rang de leurs attentes en matière de digitalisation… un retour sur investissement ! Pour être plus précis : la nécessité de pouvoir par ce biais mieux répondre aux défis auxquels la fonction juridique se trouve confrontée. C'est l'incertitude quant à ce résultat escompté, dans un environnement technologique en évolution constante, qui peut expliquer l'attentisme d'un certain nombre de directions juridiques à l'égard de l'investissement digital.

C'est aussi la question des moyens qui permet d'expliquer la politique des "petits pas" adoptée par la plupart des directions juridiques engagées dans la voie du numérique : on préfère investir dans le micro-projet, le module ciblé sur un type de prestation (ex. un assistant virtuel ou chatbot pour répondre à des questions simples et fréquentes) plutôt que dans la solution complète plus ambitieuse mais aussi plus coûteuseet chronophage (qui présenterait par ailleurs l'inconvénient de trop bouleverser les méthodes de travail). Ce qui ne dispense pas la direction juridique de développer une réflexion globalesur ses missions et les moyens d'y parvenir via l'utilisation d'outils digitaux, comme a pu le souligner notre collègue Christophe Roquilly dans une précédente chronique (JEM 32).

On le voit, la digitalisation des directions juridiques est en marche, mais cette progression se fait généralement avec une certaine prudence, sur des rythmes variés, en tenant compte de moyens limités. Et si Alexandre a encore du chemin à parcourir, il le fait avec conviction et le soutien de ses équipes : " *in Tech they trust* " !

à propos de

CHRISTOPHE COLLARD

Christophe Collard est professeur de droit à l'EDHEC Business School où il codirige le LL.M. "Law & Tax Management". Au sein de LegalEdhec, ses travaux sont en phase avec les défis auxquels les directions juridiques sont confrontées, spécialement dans le registre de l'innovation.
Rens. : https://www.edhec.edu

[1] Étude sur la digitalisation des directions juridiques – Février 2019

[2] Digitalisation de la fonction juridique : quelles priorités en 2018 ? – Mai 2018

Itinéraire d'une **juriste comblée**

Ce n'est pas par hasard que Caroline Le Masne de Chermont appartient au cercle très fermé des directeurs juridiques du CAC 40. Ses indéniables qualités humaines et professionnelles, sa gestion pragmatique de grosses opérations de M&A lui ont permis d'accéder au poste de directrice juridique groupe de Vivendi. La nouvelle administratrice de l'AFJE compte également prêter main forte à l'association pour permettre l'aboutissement des actions engagées.

PAR CARINE GUICHETEAU

Lors de ses études à Sciences Po Paris, Caroline Le Masne de Chermont imagine son avenir professionnel dans le journalisme politique. Mais, la poursuite de ses études dans le domaine du droit des affaires et du droit économique va la dévier de son objectif. Elle sera juriste finalement. « Le métier de juriste, qu'il soit en cabinet ou en entreprise, requiert une grande faculté d'analyse, un peu comme dans le journalisme !, s'amuse la jeune femme. J'ai trouvé ma voie : je n'ai vraiment aucun regret quant à mon choix de carrière. »

Son examen du barreau obtenu en 2001, elle intègre un cabinet d'avocats d'affaires où elle traite de dossiers en lien avec le droit boursier et les fusions-acquisitions. Cinq ans plus tard, elle rejoint Vivendi en tant que directrice fusions et acquisitions. Sa maîtrise des dossiers et des enjeux business, sa persévérance et ses capacités de travail et d'adaptation sont ses meilleurs atouts pour relever les challenges d'ampleur qui l'y attendent : création puis cession d'Activision Blizzard, acquisition puis cession de GVT au Brésil, cession de SFR, entrée au capital de Telecom Italia, OPA sur Gameloft…. Si bien qu'en octobre 2016, Caroline Le Masne de Chermont est promue directrice juridique du groupe.

LE GOÛT DU DÉFI

Ses objectifs ? Digitaliser la fonction juridique de Vivendi pour gagner en efficacité et accompagner la montée en compétences de sa vingtaine de collaborateurs. « Je les encourage à se former, à sortir de leur zone de confort pour stimuler leur pluridisciplinarité qui est fondamentale dans notre métier », indique la directrice juridique. Les domaines d'intervention de son équipe sont essentiellement le droit des sociétés, le droit boursier, les opérations de M&A et le contentieux. D'autres dossiers, comme l'immobilier, peuvent tomber dans son escarcelle, selon l'actualité et les besoins. « Quand j'arrive au bureau le matin, je ne sais pas de quoi ma journée sera faite et c'est tant mieux, car j'apprécie l'inattendu, les challenges et la variété, souligne la directrice juridique de Vivendi. J'interviens sur de nombreux dossiers internationaux. Saisir et s'adapter à différences cultures et systèmes de droit est à la fois passionnant et très enrichissant. Je ne m'épanouirais probablement pas dans un poste routinier. Je ne redeviendrais vraisemblablement pas non plus en cabinet d'avocats, car les dimensions pluridisciplinaire, managériale et stratégique inhérentes à toute direction juridique me manqueraient. En entreprise, on est au cœur du réacteur ! Mais, je n'oppose pas la pratique en cabinet et en entreprise : quel que soit le statut, nous sommes des experts du droit. Nous gagnerions à construire une grande profession juridique unie. »

Ce combat de l'AFJE raisonne donc tout particulièrement chez l'ex-avocate. C'est entre autres pour soutenir ce projet qu'elle a accepté le poste d'administrateur de l'AFJE en début d'année. Elle aimerait aussi contribuer à l'obtention du *legal privilege* pour les juristes d'entreprise. « Il est important de porter haut et fort que l'absence de confidentialité de nos avis bride notre efficacité, voire même fait prendre des risques aux entreprises, affirme-t-elle. Car, sans cette sécurité, il nous est impossible d'exprimer nos avis dans toutes ses dimensions. »

Bruno Massot fait rimer **passion** avec **action**

Bruno Massot n'est pas du genre à s'endormir sur ses lauriers, ni professionnellement, ni extra-professionnellement. Mû par une profonde volonté d'apporter sa pierre à l'édifice, le directeur juridique d'IBM France s'investit aujourd'hui au sein de l'AFJE notamment en tant qu'administrateur. Portrait.

PAR CARINE GUICHETEAU

Droit des contrats, du financement, de la concurrence et des sociétés, protection des données, M&A, social et contentieux… La direction juridique d'IBM France, pilotée et animée par Bruno Massot, est sur tous les fronts juridiques ou presque. « J'ai la chance d'exercer mon métier dans un environnement passionnant où les questions juridiques peuvent se suivre sans que les réponses se ressemblent : l'évolution du contexte impose en effet de rechercher sans cesse des solutions nouvelles et créatives, s'enthousiasme-t-il. Trouver le juste équilibre entre les enjeux juridiques et business est un défi intellectuel qui me procure une grande satisfaction. J'ai le sentiment de participer à une belle aventure au sein d'une entreprise à la pointe de la technologie qui se réinvente en permanence. »

S'il ne se définit pas comme un geek, Bruno Massot, curieux de nature, s'intéresse de près à l'application des technologies et aux questions notamment d'ordre éthique qui sont ainsi soulevées. Il a d'ailleurs lancé un groupe de travail sur la blockchain afin de fédérer les juristes européens d'IBM pour étudier les problématiques liées à l'essor de cette technologie. Son rôle de manager lui tient également à cœur. « J'encadre une équipe d'une vingtaine de professionnels de grande qualité, apprécie-t-il. J'ai plaisir à les accompagner dans le développement de leurs compétences, en particulier en leur confiant des responsabilités, ce qui me semble être une puissante source de motivation et de développement, notamment auprès des plus jeunes. »

DE LA ROBE À L'ENTREPRISE, EN PASSANT PAR LE SHORT

Si, aujourd'hui, il exerce ses compétences en entreprise, cela n'a pas toujours été le cas. Après un DEA en droit privé puis un DESS en droit social, et un premier passage de 15 mois chez IBM, il tente le Capa pour s'ouvrir le champ des possibles professionnels. L'examen réussi, il prête serment en 1997. Puis, il rejoint une équipe spécialisée en droit social d'un cabinet d'avocats. « Exercer en tant qu'avocat est très formateur, c'est une bonne école de la rigueur, reconnaît Bruno Massot. Et, on apprend à travailler dans des délais contraints et dans le souci de l'écoute du client. » Après quelques années, il est recontacté et réembauché par IBM France où il développe une expertise variée et gravit les échelons pour devenir son directeur juridique. « Là où l'avocat est apprécié pour son expertise pointue, le juriste d'entreprise se doit, a contrario, d'être un expert pluridisciplinaire et transversal, considère Bruno Massot. Ces deux professions sont complémentaires. Elles auraient le plus grand intérêt à favoriser les passerelles entre elles et à évoluer vers une profession commune. Elles gagneraient à s'imprégner et à partager leurs pratiques et méthodes de travail. » Sur ce dernier point, Bruno Massot planche d'ailleurs sur leur évolution dans le cadre de la commission Management de l'AFJE depuis deux ans. Une implication qui fait écho à son parcours et qui, de fil en aiguille, l'amène au poste d'administrateur. « Au-delà de l'honneur qui m'est fait, cette fonction est une opportunité de poursuivre ce que je fais à l'échelle de mon entreprise : valoriser et positionner les juristes d'entreprise comme des conseils de leurs clients internes et les accompagner à s'adapter aux enjeux d'aujourd'hui mais surtout de demain. J'aimerais aussi pouvoir contribuer au combat pour obtenir le *legal privilege*. Bref, je suis dans les starting-blocks si l'AFJE a besoin de moi ! », conclut ce cycliste au quotidien et marathonien occasionnel.

Timothé Kieffer, **engagé** pour le **collectif**

Timothé Kieffer, directeur juridique adjoint de SNCF Réseau et nouvel administrateur de l'AFJE, est un homme de valeurs, de convictions et d'engagement. De challenge en challenge, il mène sa carrière tambour battant, tout en prenant le temps de s'investir pour le bien commun.

PAR CARINE GUICHETEAU

À 43 ans, Timothé Kieffer a déjà eu plusieurs vies professionnelles : juriste d'entreprise (groupe Rossel-La Voix du Nord), dirigeant de start-up puis consultant en stratégie et organisation (Capgemini), avocat, responsable juridique (Axa) et, depuis novembre 2018, directeur juridique adjoint SNCF Réseau. « Mon parcours est jalonné de belles rencontres professionnelles dont certaines m'ont ouvert de nouveaux horizons, confie Timothé Kieffer. Ce fut le cas avec Isabelle Hazard, directrice juridique de SNCF Réseau. » En novembre dernier, le quadragénaire met donc fin à sa toute jeune carrière d'attaché parlementaire pour occuper le poste de directeur juridique adjoint au sein de SNCF Réseau : « à l'époque, je souhaitais faire une pause professionnelle pour donner de mon temps pour mon pays sous la bannière la République En Marche ! et fonder un cabinet d'avocats nouvelle génération », relate Timothé Kieffer.

Ses missions chez SNCF Réseau ? Organiser et animer la direction juridique mais aussi développer la pratique de la conformité au sein de l'entreprise. De son passé de scout, il a notamment conservé le sens du collectif et du service. Il a à cœur de fédérer ses collaborateurs, de les faire progresser et de consolider l'esprit d'équipe. « C'est comme un équipage de bateau, tous les rôles sont importants pour atteindre les objectifs communs, file la métaphore cet amateur de voile. Dans un contexte où les juristes doivent s'adapter sans cesse, la formation continue est capitale. C'est d'ailleurs l'offre de formations variées et gratuites qui m'a incité à adhérer à l'AFJE. »

HAJIME !

Puis, de simple adhérent, Timothé Kieffer est devenu administrateur de l'association en ce début d'année pour faire rayonner sa profession. Animé par une saine combativité façonnée par la pratique sportive (montagne, voile et judo) et surtout la passion du contentieux exercée en tant qu'avocat et responsable juridique, Timothé Kieffer est sur le pont mais avec l'humilité qui le caractérise. « Cette fonction d'administrateur est un grand honneur, reconnaît le directeur juridique adjoint de SNCF Réseau. Côtoyer d'immenses professionnels comme Bruno Contestin, directeur juridique du groupe Rossel-La Voix du Nord, aux côtés de qui j'ai débuté ma carrière, notre président Marc Mossé ou encore Stéphanie Fougou, qui m'a proposé d'intégrer le conseil d'administration, me permettra de continuer à progresser. Mais ce sera surtout l'occasion pour moi d'œuvrer pour trois thématiques qui me tiennent à cœur : la valorisation du métier de juriste d'entreprise notamment dans les territoires, le rapprochement avec la profession d'avocat -qui est bénéfique tant pour les entreprises que l'économie-, et la fabrique du droit. Les juristes ne sont-ils pas les mieux placés pour apporter un regard critique sur une loi à venir et ainsi prendre part au débat public ? Sur ce point, ils doivent prendre conscience de leur responsabilité sociétale. » C'est d'ailleurs dans cet esprit que l'entreprenant directeur juridique contribue à l'animation du comité Jurem (les Juristes En Marche !). C'est donc bénévolement et sur son temps libre qu'il assouvit son désir de prendre part au débat politique et d'améliorer la compétitivité du droit français.

« Quels que soient ses compétences et ses aspirations, chacun peut apporter une pierre à l'édifice ! », encourage Timothé Kieffer en conclusion.

Europe : compétitivité & souveraineté

Quel rôle pour le droit ?

L'Union européenne est, à bien des égards, une réussite, même si elle n'est pas exempte de défauts. Le droit est un pilier fondateur dans la construction du projet européen. L'UE est bel et bien une union de régulation, certes imparfaite elle aussi. L'AFJE a souhaité, au travers une série de conférences, dresser un état des lieux mais surtout imaginer des pistes de progrès. Vous trouverez un aperçu détaillé des débats dans les pages qui suivent.

L'**UE** : ses **atouts**, ses **points faibles** et pistes de **progrès**

Un grand colloque sur le thème de l'Europe a été organisé à l'occasion des 50 ans de l'AFJE. De nombreux experts ont débattu sur le rôle du droit dans la construction de l'UE, en s'attachant à proposer des axes concrets d'amélioration. Résumé !

PAR CARINE GUICHETEAU

2019, L'ANNÉE DE TOUS LES DANGERS POUR L'UE ?

L'élan européen va être remis en jeu en 2019. En effet, deux événements majeurs vont marquer l'histoire de l'Union européenne en 2019 : les élections européennes, qui se sont tenues dans un contexte marqué par la montée du populisme et du nationalisme face à une Europe décriée, et le Brexit.

La sortie du Royaume-Uni de l'UE fragilise l'édifice européen. Mais, paradoxalement, le Brexit a mis clairement en évidence les nombreux avantages de l'UE, comme la force exécutoire des décisions de justice des tribunaux européens au sein de l'Europe. Du point de vue des entreprises, le marché unique mis en place en 1986 est une formidable opportunité de toucher plus de 500 millions de consommateurs grâce à la libre circulation des marchandises, sans taxe, ni formalités douanières. « L'UE est critiquable à bien des égards, dans bien des domaines mais, aujourd'hui, face à la mondialisation, un pays peut-il se protéger, se défendre et exister seul ?, interroge Bernard Spitz. L'UE et le marché unique ont permis aux entreprises françaises de croître, de se développer et de créer des emplois et de la richesse. »

L'EUROPE, UNE MACHINE PRODUCTRICE DE RÉGULATIONS EN SURRÉGIME ?

Et pourtant… À l'instar des Britanniques, les Européens, dont les Français, sont gagnés par l'euroscepticisme. La raison ? L'Europe est perçue comme technocratique, lointaine, déconnectée, tatillonne, intrusive… Une image parfois entretenue par les gouvernements des États-membres qui rejettent la responsabilité de leurs propres réformes sur l'UE. Sans compter les fausses informations qui circulent sur l'Europe, comme la place prédominante de la réglementation européenne dans les législations nationales.

■ **Les limites d'une production normative et réglementaire intensive.** Quoi qu'il en soit, les avantages de l'UE sont méconnus ou, tout du moins, les inconvénients et les contraintes occultent les bénéfices. « Définir le taux de cacao dans le chocolat, la taille des pneus ou la cambrure des concombres n'ajoute pas grand-chose à la crédibilité du droit européen », ironise Bernard Spitz. Louis Vogel regrette aussi la réglementation à tout-va, parfois futile ou surannée. Et d'illustrer son propos par l'affaire Doux dont la faillite a été précipitée par la condamnation à verser 82 M€ pour des aides européennes indûment perçues. Les poulets Doux avaient en effet une teneur en eau supérieure aux normes européennes ne lui permettant pas de bénéficier de subventions. « Un exemple de norme complètement dépassée car, pour des raisons physiologiques, il y a plus d'eau dans les poulets aujourd'hui que quand la norme a été établie », selon l'avocat.

« La réglementation européenne est pléthorique, avec quelque 23 000 textes normatifs, reconnaît Fabrice Picod. L'UE est allée trop loin dans bien des cas, mais elle a pris conscience de ses excès dès le traité de Maastricht dans lequel le principe de subsidiarité a été inscrit. » Selon ce principe, l'UE doit se demander si son action est nécessaire avant de légiférer. En ce sens, les parlements nationaux ont un rôle de contrôle à jouer et « des cartons jaunes ont d'ailleurs déjà été adressés à l'UE et notamment par le Sénat français », signale l'universitaire.

■ **Des textes trop compliqués.** Difficiles à trouver, notamment via le moteur de recherche EUR-Lex, les textes sont

> *L'UE est une immense réussite mais peu de monde le dit !*

Bernard Spitz,
président de la Commission Europe et International du Medef.

trop longs et trop compliqués, avec un exposé des motifs pléthorique, avec des explications pas toujours convaincantes. « Au-delà des actes dits classiques -règlement, directive, décision…-, il y a toute une série d'actes innommés, atypiques, qui prennent la forme d'orientations, de communications, de livres de toutes les couleurs, qui sont adoptés par la Commission européenne, fait savoir Fabrice Picod. Ce qui est un signe de mauvaise gestion. Car s'il est besoin d'adopter une orientation ou un livre blanc sur des textes en vigueur, c'est que ces textes ne sont pas clairs. »

■ **Des lourdeurs favorisant l'insécurité juridique.** La stabilisation du droit doit intervenir très rapidement après la promulgation des textes. « Or, la lourdeur des mécanismes d'unification de l'interprétation du droit européen et l'articulation entre les juridictions nationales et européennes et les juridictions européennes entre elles ne permettent pas d'atteindre cet objectif et créent de l'insécurité juridique », déplore Guy Canivet.

■ **Le droit de la concurrence, un obstacle plus qu'un soutien à la compétitivité ?** « Vu de la planète Medef, en matière de droit et notamment de droit européen, on a le sentiment que le dogme l'emporte parfois sur le pragmatisme et nous affaiblit, déplore Bernard Spitz. Trop de règles tuent la règle ! Où est la *better regulation* ? » Et de citer le droit de la concurrence qu'il juge déconnecté de la réalité. Avis partagé par Nicolas Guérin : « le droit de la concurrence bloque les acteurs traditionnels dans leurs initiatives d'innovation. » L'émergence d'innovations est également freinée par le manque de coordination, selon Frédéric Jenny qui estime que le droit de la concurrence est confronté à quatre grands défis : le dogmatisme, le statisme, l'analyse économique et le digital. Il ressort de ces défis que « la Commission doit aller plus loin dans un mouvement de convergence vers l'analyse économique, notamment en ce qui concerne les entreprises dominantes et les concentrations. Il y a par ailleurs un vrai besoin d'une recherche économique intensive sur les relations entre innovation et concurrence. Car nous sommes dans l'ignorance totale. Enfin, les économistes traditionnels et les autorités de la concurrence sont programmés pour penser que la principale source de concurrence vient du marché. Or, ce n'est plus le cas : la concurrence peut provenir de l'extérieur du marché. En conséquence, la définition du marché tout comme la notion d'entreprise ne sont plus en adéquation avec la réalité. » Nicolas Guérin rappelle que le droit de la concurrence a été créé pour favoriser la concurrence au sein de l'UE et qu'il est à destination des marchés de biens et services sur lesquels il y a des coûts d'entrée significatifs. « Cette approche est aujourd'hui incompatible avec la réalité des marchés, assure-t-il. La régulation européenne doit tenir compte de l'internalisation. Les modèles de commercialisation et de concurrence ont complètement changé et cette réalité est niée. »

■ **L'insupportable extraterritorialité du droit américain.** « Le droit doit être à la pointe en vue de favoriser l'innovation, l'inclusion et la souveraineté », selon Bernard Spitz qui déplore que les PME soient les parents pauvres du droit européen. Les entreprises attendent également que les trous soient comblés dans les mailles du filet en matière de droit européen des affaires, de régimes de TVA, de statut unique de société simplifiée européenne, de brevet européen… « Sans compter les questions d'accélération de prise de décision, de surtransposition, d'assurer le level playing field, d'extraterritorialité des lois..., complète Bernard Spitz. En quoi un pays peut imposer ses décisions à un pays tiers ? La question est de savoir si l'Europe est capable de trouver les voies et les moyens pour résister à ce type de pressions. » Car l'extraterritorialité repose avant tout sur un rapport de force politique et économique, avant d'être juridique. Et d'ailleurs des réponses juridiques existent avec la loi de blocage de 1968 par exemple. Mais, « le droit n'a une valeur que si on accepte et décide de l'utiliser, indique Xavier Hubert. La loi de blocage de 68 : combien de sanctions ? Une ! On peut donc avoir une très belle loi, si on ne l'applique pas, elle ne sert à rien et les Américains le savent bien. Il faut donc mettre en œuvre les sanctions pour rééquilibrer les relations. »
Mais, Bernard Cazeneuve souhaite remettre les pendules à l'heure : « nous avons laissé les États-Unis s'ériger en seul gendarme de la corruption à travers le monde avec, pour conséquence, l'intervention l'extraterritoriale des juges américains pendant près de trois décennies, remettant parfois en cause nos intérêts industriels souverains. Car, je n'exclus pas que le droit de la conformité puisse être utilisé à des fins protectionnistes. Si nous avions mis bien avant des règles pour nous protéger et pour sanctionner la corruption en notre sein, nous aurions été davantage légitimes à dire aux Américains de ne pas s'occuper de nos affaires. Oui, le droit peut servir à défendre la souveraineté et peut contribuer à rééquilibrer la relation asymétrique entre l'UE et les États-Unis. Mais, pour cela, il faut de la volonté politique. » Et d'ajouter : « il n'y a certes pas de droit qui s'impose à nous mais les rapports de force contribuent à faire du droit qui parfois s'impose à nous. Cela a été le cas avec la réglementation bancaire Bâle III. Le droit anglo-saxon est dominant car nous avons tardé à prendre des dispositions sur des sujets où nos souverainetés étaient engagées. »

■ **La souveraineté économique européenne en question.** La souveraineté économique de l'Europe peut être en jeu dans de nombreuses situations comme la colonisation économique, c'est-à-dire quand des entreprises notamment stratégiques ou des infrastructures économiques essentielles passent sous contrôle étranger. « Peut-on imaginer être économiquement souverain lorsque des secteurs entiers sont sous contrôle d'acteurs extérieurs à l'UE ?, questionne Hugues Bouthinon-Dumas. On peut avoir de sérieux doutes sur le fait que le droit économique européen empêche ou ralentisse ces prises de contrôle, voire même parfois les favorise à travers des principes comme celui de la libre circulation des capitaux. »
Autre menace pour la souveraineté : la dépendance économique par exemple en matière d'approvisionnement de matières premières, de technologies,

voire d'épargne mondiale... « Dans le cas d'un déséquilibre entre l'offre et la demande interne à l'Europe, là encore, le droit ne peut rien faire : la réponse ne peut provenir que des politiques industrielles et sectorielles », martèle Hugues Bouthinon-Dumas qui estime que l'impuissance économique est également une menace pour la souveraineté économique de l'Europe. Par exemple quand les centres de décision ou les sites de production quittent le territoire européen ou encore en cas d'évasion fiscale massive.

UNE FABRIQUE DU DROIT QUAND MÊME BIEN HUILÉE

■ **Un processus décisionnel transparent.** L'Europe n'est donc pas exempte de défauts, mais ses atouts sont également légion. À commencer par un cadre institutionnel unique. « Avec 28 États-membres, un parlement, une Commission, de 30 000 à 40 000 représentants d'intérêt à Bruxelles, des processus de consultation publique extraordinairement sophistiqués, il est difficile de prétendre qu'un aspect d'une question n'ait pas pu être, à un moment donné, mis sur la table ou évoqué, défend Pierre Sellal. La façon dont sont pondérés les divers intérêts est une autre question. Je m'inscris donc en faux contre un procès en opacité du process décisionnel de l'UE. »

■ **Le rôle primordial des juges et de la CJUE.** « Le cœur de métier de l'UE, c'est la régulation, rappelle Pierre Sellal. Le système à produire de la norme fonctionne efficacement et rapidement, en particulier grâce aux votes à la majorité qualifiée qui permet de décider plus vite que par le passé. L'union de la régulation est une réalité et fonctionne. » La confirmation de cet état de fait : les juges nationaux appliquent au quotidien le droit de l'UE. Ils jouent d'ailleurs un rôle important dans la construction de l'UE via la mise en effectivité et l'interprétation des textes européens et le contrôle juridictionnel. Néanmoins, « l'état de droit se révèle dans sa fragilité aujourd'hui notamment dans le fonctionnement de la justice, estime Pierre Sellal. Il est clair que l'intégrité du marché unique repose sur la fiabilité de la justice. »

La Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), quant à elle, a inventé au travers de ses arrêts l'effet direct du droit européen et le principe de primauté. « Les juges se sont emparés de l'esprit des institutions européennes pour leur donner un sens dans leurs jurisprudences et dans l'application de ce droit dans les États-membres », s'enthousiasme Guy Canivet. En consacrant la supériorité du droit européen sur les droits nationaux, la CJUE occupe donc une place prépondérante. « Aucun État-membre n'a osé braver un arrêt de la CJUE, c'est ce qui caractérise le mieux la solidité et la réalité de l'état de droit en Europe », avance Pierre Sellal. Dernier exemple en date : le recul du gouvernement polonais sur sa réforme de la Cour suprême jugée non conforme au droit européen par la CJUE. Néanmoins, « au Royaume-Uni, le débat sur le Brexit s'est fait sur le refus de la jurisprudence de la CJUE, commente Guy Canivet. À tel point que l'une des principales revendications du Royaume-Uni est de ne plus se voir appliquer ces jurisprudences. Les juges sont force d'initiative, ce qui est refusé par ceux qui sont contre l'Europe. »
Selon Xavier Hubert, la CJUE est le meilleur instrument communautaire que nous ayons. « Par exemple, sa décision en octobre 2015 sur le safe harbor est doublement révolutionnaire : la CJUE a contredit l'appréciation de la Commission européenne sur l'adéquation du système américain en matière de protection puis elle l'a dépossédé de ce pouvoir d'appréciation qu'elle a confié au G29. Au début les États-Unis ont pris cette nouvelle avec beaucoup de légèreté. Puis, un mois avant l'ultimatum, les autorités américaines ont affiché une vraie volonté de négocier car elles se sont aperçues que, juridiquement et économiquement, les Américains allaient être coupés du marché européen de la donnée. Le droit a bien été un instrument qui a permis d'arriver au *privacy shield*. Nous devons concevoir un droit au service de la compétition internationale. » Le directeur éthique conseille d'ailleurs aux entreprises de développer leurs propres instruments et une structure de compliance leur permettant de se défendre. « Sinon elles s'affaiblissent et permettent à des acteurs extérieurs de les déstabiliser économiquement via l'outil juridique », ajoute-t-il.

■ **Un corpus de règles qui peut aussi constituer un facteur de compétitivité.** « Parfois l'Europe peut fournir des outils extraordinaires, compétitifs et qui nous permettent de mieux nous défendre, à l'image du RGPD, indique Nicolas Guérin. Ce règlement nécessite un lourd travail de conformité et de mise en œuvre. Mais, au final, quand on aura maîtrisé cet outil, ce sera un formidable étendard pour nos entreprises et une incitation pour les clients à venir nous confier leurs

L'UE est allée trop loin dans bien des cas, mais elle a pris conscience de ses excès dès le traité de Maastricht dans lequel le principe de subsidiarité a été inscrit.

Fabrice Picot,
professeur de l'université Panthéon-Assas.

données personnelles. Le second effet positif de ce règlement est qu'en son sein, notamment dans son article 48, il prévoit des dispositions qui vont nous permettre de lutter contre les réglementations extérieures, contre l'extraterritorialité. » Néanmoins, Xavier Hubert rappelle que cet article 48 ne peut être invoqué devant un juge américain, car il aurait fallu signer une convention bilatérale entre l'UE et les États-Unis reconnaissant leur *Cloud Act*. « En revanche, les autorités européennes doivent accepter et vouloir, juridiquement et politiquement, instrumenter cet article 48 pour poursuivre des entreprises fautives. On en revient à la volonté politique de mettre en œuvre les instruments juridiques à disposition. »

> *Les juges se sont emparés de l'esprit des institutions européennes pour leur donner un sens dans leurs jurisprudences et dans l'application de ce droit dans les États-membres.*
>
> **Guy Canivet,**
> **président du Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris.**

■ **Le rayonnement du droit européen en dehors de l'Europe.** En s'exportant, le droit européen a contribué à la compétitivité des entreprises vis-à-vis des entreprises internationales. « L'action de la Commission, dans tous les traités et accords commerciaux qu'elle a signés, a été de pousser ces pays tiers à adopter des principes juridiques, en ce qui concerne les entreprises, la concurrence, les aides d'État, etc., sur la même base que l'Europe, précise Frédéric Jenny. Résultat : les entreprises européennes se trouvent confrontées à des environnements juridiques relativement similaires à ce qu'elles connaissaient. Même en Chine, la Commission est clairement dans une mission d'essayer de vendre l'idée, soit de réduire le volume d'entreprises d'État, soit de les traiter de façon plus équanime par rapport à leurs concurrentes privées. » En ce qui concerne le droit de la concurrence européen, « même s'il n'est pas parfait, compte tenu de ses apports, il y a lieu d'en imposer certains principes lors des négociations avec les État tiers », recommande Fabrice Picod.

PROPOSITIONS ET PISTES DE PROGRÈS

■ **Valoriser (enfin) l'UE.** Le tableau n'est pas si noir et le rejet de l'Europe est loin d'être unanime : 43 % des Européens ont une image positive de l'UE (+3 points par rapport au printemps 2018), le plus haut niveau depuis l'automne 2009, selon l'enquête Eurobaromètre publiée en décembre 2018.
49 % d'Européens s'accordent à dire que leur voix compte dans l'UE. Néanmoins, les Français sont, avec les Grecs, les moins convaincus : seul un tiers de nos compatriotes estiment que la France pèse à Bruxelles. « Pourtant, c'est bien le cas même si ce n'est pas perçu », signale Pierre Sellal. Le problème n'est donc pas tant la réalité de ce qui est fait au niveau européen que la perception des Européens. « Cette erreur d'appréciation est un point de première importance sur lequel il faut travailler, car la population n'accepte plus que l'Europe se fasse sans elle, indique Louis Vogel. Il faut arrêter de se focaliser sur les dysfonctionnements de l'Europe, même s'ils doivent être améliorés, car cela pousse à remettre en cause l'UE dans sa globalité. » Bernard Spitz ajoute « l'UE est une immense réussite mais peu de monde le dit ! ». C'est pourquoi, afin de témoigner des bénéfices et des apports concrets de l'UE, le Medef a lancé une campagne de communication, intitulée "Merci l'Europe", avec des vidéos d'entrepreneurs. Une initiative qui doit faire des petits !

■ **Mieux légiférer, mieux écouter les parties prenantes.** Consciente que l'arsenal législatif de l'UE peut être amélioré et que les citoyens européens doivent être plus écoutés, l'UE a mis en place un programme intitulé "Mieux légiférer". 6 000 textes ont ainsi été retirés, selon Louis Vogel. Un bon début mais le chemin est encore long et il doit être jalonné de communications sur les avancées.
La plateforme REFIT, quant à elle, permet aux autres parties prenantes de contribuer à l'amélioration de la législation européenne. Une opportunité à saisir pour les entreprises de faire entendre leur voix. Les entreprises doivent anticiper, avoir un coup d'avance et être à l'initiative. « Il s'agit de sortir des voies connues pour proposer des constructions innovantes aux institutions de l'UE, pour se fédérer et pour proposer des positions communes, furent-elles quelque peu diluées, afin de se faire entendre, encourage Fabrice Picod qui prend en exemple de l'initiative citoyenne européenne. Ces initiatives sont peu entendues par la Commission, car elles n'ont pas été mûries préalablement et beaucoup sont fantaisistes. En revanche, peu d'initiatives concernent les débouchés économiques, la protection des consommateurs ou encore l'opérabilité des réseaux. Si les entreprises citoyennes entrent dans cette démarche, la Commission pourrait les entendre. »

■ **Des textes plus clairs : une nécessité.** « La Commission doit faire des efforts de concision lors de ses propositions, estime Fabrice Picod. Un texte concis peut ainsi être enrichi de manière féconde. »

Une fois votés, les textes doivent être diffusés, connus, consolidés et codifiés, que ce soit officiellement, par les institutions de l'UE, ou du fait d'une initiative privée ou citoyenne. « Et si un texte n'est pas clair, s'il est insuffisant ou lacunaire, il y a lieu de le modifier, plutôt que de faire comprendre aux opérateurs la voie à suivre par des actes atypiques », préconise l'universitaire. Pour Michèle Grégoire, « pour la compréhension de la norme par le destinataire, elle doit être claire, lisible, stable et prévisible dans ses effets. Une saine régulation permet de passer d'un droit carcan à un droit boussole. »

■ **Vers un Code européen des affaires.** Soutenu par la Fondation pour le droit continental et l'Association Henri Capitant, le projet de Code européen des affaires, initié en 2017, vise les entreprises dans leurs rapports entre elles. Les travaux vont durer trois ans, avec l'objectif de présenter un code en mars 2020. « Il s'agit au départ de faire un inventaire raisonné de l'acquis communautaire et des convergences entre les droits français et allemand, éventuellement sous l'éclairage d'autres droits des pays de l'UE, décrit Michèle Grégoire. L'objectif est d'établir un code conceptuel, c'est-à-dire élaborer des principes simples et lisibles. »
Un nouveau pas a été franchi vers le Code européen des affaires grâce au traité d'Aix-la-Chapelle du 22 janvier 2019, par lequel la France et l'Allemagne s'engagent à créer une zone économique dotée de règles communes. Selon l'article 20 de ce traité, les deux pays souhaitent renforcer l'harmonisation bilatérale de leurs législations dans le domaine du droit des affaires.

■ **Un Parlement européen doté de l'initiative législative ?** Pour combler le déficit démocratique, Louis Vogel propose d'accorder plus de pouvoir au Parlement européen, de lui donner un vrai droit d'initiative : « la démocratisation des institutions est le seul moyen de répondre aux attentes de nos concitoyens. Il est temps que le débat s'instaure et que le peuple ait son mot à dire. » Fabrice Picod va plus loin et estime que le monopole d'initiative devrait être partagé non seulement avec le Parlement mais aussi avec le Conseil.

Le droit peut servir à défendre la souveraineté et contribuer à rééquilibrer la relation asymétrique entre l'UE et les États-Unis. Mais, pour cela, il faut de la volonté politique.

Bernard Cazeneuve,
ex-premier ministre, avocat associé chez August Debouzy.

En désaccord, Pierre Sellal préconise d'agir sur le contenu des politiques plutôt que sur le cadre. « L'autonomie de décision est fondamental !, ajoute-t-il. La force de la Commission européenne tient à son monopole d'initiative législative. Si elle est privée de ce pouvoir, le triangle institutionnel européen est définitivement rompu. La frénésie institutionnelle est une mauvaise solution. Chaque fois que nous avons ajouté des raffinements à ce formidable triangle institutionnel des origines, nous avons plutôt affaibli le système, nous n'avons fait aucun progrès en termes d'incarnation européenne, ni en termes de légitimité démocratique, sauf pour la codécision avec le parlement. »

■ **Agir en dehors des traités pour avancer.** Pour contourner un blocage par un pays ou un petit groupe de pays qui ne souhaitent pas s'associer à une initiative, ont été créées les coopérations renforcées. Cette procédure introduite par le traité d'Amsterdam en 1997 permet l'adoption d'un acte juridique européen qui ne s'applique pas à tous les États-membres mais seulement à ceux qui le souhaitent. C'est ainsi que le brevet unitaire européen a vu le jour en 2013. Or, cette procédure est difficile à mettre en œuvre. Pourtant, il est possible d'agir en dehors du Traité. « À l'extérieur du Traité, on peut faire de grandes choses, à l'image du récent traité de coopération d'Aix-la-Chapelle entre la France et l'Allemagne, signale Louis Vogel. Par des coopérations entre États ou entre entreprises, il faut aller beaucoup plus loin dans un certain nombre de domaines : le transport, l'énergie, le numérique... »

■ **Intégrer les systèmes judiciaires.** Pour un meilleur dialogue entre les juges, Guy Canivet propose d'intégrer les systèmes judiciaires, par exemple, en faisant circuler les juges européens dans les cours suprêmes, en créant une école unique de formation des juges, en instituant un corps de juges européens pour certains contentieux...

■ **La nécessité d'une volonté politique forte et claire.** « L'absence de volonté politique est le principal mal qui ronge l'Europe, confie Bernard Spitz. Le projet européen n'est pas incarné. On a le sentiment que la politique a lâché les brides. Tout ce qui heurte le projet européen est politique. Le Brexit en est un parfait exemple. Si on veut que l'Europe existe, il faut la vouloir. » Pierre Sellal ajoute : « les règles ne suffisent pas à fonder une politique. La politique de concurrence n'est pas une politique industrielle. Des règles sur le fonctionnement de la zone euro ne créent pas une politique économique. Cette distance entre la règle et la politique, qui suppose volontarisme et engagement de long terme, est l'un des défis pour l'UE. »

■ **Affirmer sa souveraineté grâce au droit.** La volonté politique est nécessaire

pour continuer à construire l'Europe mais aussi pour l'imposer sur la scène internationale. « En tant que juriste, je n'ai aucun doute que le droit puisse être un outil au service de la compétitivité et de la souveraineté, clame Xavier Hubert. L'exemple des États-Unis est probant : le droit américain -et les sanctions qui en découlent- est un instrument exclusivement destiné dans ses relations internationales, à défendre la souveraineté américaine et favoriser l'économie américaine au niveau mondial. »

L'Europe aussi est dotée d'un arsenal juridique lui permettant de se protéger mais il est trop rarement utilisé. Il peut également être amélioré : « il faut renforcer les sanctions de la loi de blocage, car le rapport de force s'exprime aussi à travers du niveau des amendes, signale Bernard Cazeneuve. Si d'un côté les amendes encourues sont minimes et de l'autre elles équivalent à plusieurs centaines de millions, voire des milliards de dollars, le choix est vite fait. D'ailleurs malgré l'assurance par l'UE de protéger ses entreprises, ces dernières ont toutes quitté l'Iran. »

Dans la mesure où les transactions en dollars déclenche l'extraterritorialité du droit américain, pourquoi ne pas s'affranchir du billet vert et encourager les transactions en euros ? « L'euro comme monnaie de transactions internationales ne se décrète pas, répond l'ex-premier ministre. Ensuite, si vous faites de la transaction en euros un facteur de déclenchement de l'extraterritorialité du juge européen, cela incite assez peu les acteurs à l'adopter. Les Américains peuvent se le permettre au vu de la prédominance du dollar. C'est pourquoi si nous devions définir une extraterritorialité de l'intervention du juge européen, il faudrait la fonder sur d'autres critères que la monnaie. » Un de ces critères pourrait être la présence en Europe d'une activité, soit par l'intermédiaire d'une société-fille européenne et une société-mère étrangère, soit par le simple développement d'une activité en Europe, qui est d'ailleurs le critère arrêté en France par la loi Sapin pour définir les conditions d'une intervention extraterritoriale du juge français.

Enfin, pour Hugues Bouthinon-Dumas, l'UE dispose d'une arme puissante mais sous-utilisée : son marché, dont aucune entreprise multinationale ne peut se priver. « Par exemple, l'Europe ne conditionne pas l'accès à son marché au respect d'obligations fiscales, sauf dans des cas marginaux, illustre l'expert. Pourquoi ne pas utiliser un rapport de force pour installer une situation juridique conforme aux principes qui inspirent au fonctionnement d'une économie de marché ? Par exemple une économie dans laquelle quand on bénéficie des investissements publics réalisés, on contribue, en contrepartie, au financement de ces dépenses publiques. »

pour en savoir plus

TROIS CONFÉRENCES SUR L'EUROPE, RICHES EN ENSEIGNEMENTS ET EN PROPOSITIONS !

Si vous n'avez malheureusement pas pu assister aux conférences sur l'Europe organisées par l'AFJE et que vous souhaitez approfondir la lecture de cet article, vous pouvez visionner les débats en flashant ces QR codes avec votre smartphone :

- Keynote de Bernard Spitz & conférence Union Européenne, état de droit et sécurité juridique
- Conférences Droit Européen et compétitivité & Le droit, outil de souveraineté économique pour l'Union Européenne

Avec la participation de :

- Hugues Bouthinon-Dumas, professeur associé du département Droit et Environnement de l'entreprise au sein de l'ESSEC Business School.
- Guy Canivet, président du Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris, premier président honoraire de la Cour de cassation, ancien membre du Conseil constitutionnel.
- Bernard Cazeneuve, avocat associé chez August Debouzy, président du Club des juristes, premier ministre.
- Stéphanie Fougou, secrétaire générale d'Accor, présidente de l'AFJE.
- Michèle Grégoire, avocate à la Cour de cassation, professeure à l'université Libre de Bruxelles.
- Nicolas Guérin, secrétaire général d'Orange, administrateur de l'AFJE.
- Xavier Hubert, directeur éthique chez Engie.
- Frédéric Jenny, professeur d'économie & codirecteur du Centre Européen de Droit et d'Économie de l'ESSEC.
- Marc Mossé, senior director government affairs, assistant general counsel chez Microsoft Europe, président désigné de l'AFJE.
- Fabrice Picod, professeur de l'université Panthéon-Assas.
- Pierre Sellal, ambassadeur de France, président de la Fondation de France et senior counsel chez August Debouzy.
- Bernard Spitz, président de la Fédération française de l'assurance, président de la Commission Europe et International du Medef
- Louis Vogel, avocat chez Vogel & Vogel, maire de Melun.

AFJE
FORMATION

La formation par et pour les juristes d'entreprise

09e ÉDITION

CAMPUS AFJE

29 NOV 2019
PARIS

Hôtel Intercontinental Paris Le Grand, 1 rue Auber, 75009 Paris

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

Avec le soutien de

DiliTrust
Gazette du Palais — FORMALITÉS JURIDIQUES • ANNONCES LÉGALES
Lextenso
EDITIONS LEGISLATIVES
LexisNexis
LegalSuite

50 ans d'action qui mènent au succès !

Quatre **objectifs ambitieux !**

Construire une grande profession du droit, investir encore et toujours dans la formation des juristes d'entreprise, contribuer à la fabrique du droit et réaffirmer la responsabilité sociale et sociétale des juristes, tels sont les chantiers prioritaires pour l'AFJE et son nouveau président, Marc Mossé. Découvrez tous les détails dans son discours de prise de fonction.

Je ne laisserai personne dire que 50 ans n'est pas le plus bel âge de la vie ! Au moment de célébrer l'anniversaire des 50 ans de l'AFJE, nous pouvons être heureux du chemin parcouru et de la vitalité de notre association [...]. L'AFJE est avant tout une aventure humaine formidable. Son succès s'est construit au fil des années, dans la continuité de l'action des présidentes et présidents successifs et de leur conseil d'administration. 50 ans de vrai travail d'équipe, avec des administrateurs engagés et de formidables permanents dévoués. 50 ans d'une histoire où les délégations régionales ont pris une place de plus en plus importante et maillent l'ensemble du territoire de façon dynamique. 50 ans d'une construction où les jeunes juristes se sont affirmés comme une force de proposition et d'action avec notamment le Comité des Jeunes Juristes.

Nous fêtons ainsi l'histoire d'une association qui est la principale organisation représentative des juristes en France. En 2018, le Premier ministre est venu conclure les travaux du Grenelle du droit et en ce début 2019, madame la ministre de la Justice nous fait l'honneur d'être à nos côtés. C'est une reconnaissance de la légitimité incontestable de l'AFJE et des juristes d'entreprise au cœur du paysage du droit.

Dans un esprit de continuité et d'innovation, nous irons encore plus loin sur les pistes tracées au cours de ce demi-siècle et engagerons bien sûr de nouveaux chantiers.

Je me contenterai, à cet instant, de citer quatre piliers de nos ambitions.

La création d'une grande profession du droit est en réalité inéluctable.

Marc Mossé,
président de l'AFJE.

■ **La construction de la grande communauté des juristes** doit se concrétiser au plus vite car elle est une chance pour nos métiers et sera inclusive. Le Grenelle du droit l'a démontré, il est urgent de poursuivre le travail en direction de la construction et de l'affirmation d'une grande communauté française du droit, et donc nécessairement d'une grande communauté unie des juristes. Celle-ci est essentielle à nos yeux, et ce pour au moins deux raisons. Elle est fondamentale pour consolider et garantir l'État de droit en France et en Europe. Les juristes d'entreprises sont aussi au premier rang lorsqu'il s'agit de promouvoir les principes fondamentaux. C'est particulièrement essentiel à rappeler par les temps présents. Nous le voyons, le sentons, l'État de droit exige une mobilisation des professionnels du droit, rassemblés. Elle nous permettra aussi d'affirmer davantage le rôle du droit dans la compétitivité des entreprises françaises et l'attractivité de notre pays et de l'Europe. C'est une priorité que nous allons continuer d'assumer pleinement.

La création d'une grande profession du droit est en réalité inéluctable. La question n'est d'ailleurs pas de savoir si cette jonction vertueuse se fera, mais quand elle se fera. Sur ce dossier, nous voulons continuer de travailler en étroite harmonie avec les organisations représentatives des avocats. C'est un enjeu qui n'est en rien corporatiste, mais bien une véritable opportunité tant pour la place et le rôle du droit dans notre pays que pour la compétitivité du droit français et donc de nos entreprises. Cela bénéficiera à la fois aux avocats et aux juristes, et je pense particulièrement aux jeunes professionnels qui nous rejoignent avec enthousiasme et ne comprennent pas toujours les silos inutiles. Nous devons leur préparer un cadre adapté aux transformations de notre environnement.

C'est notre devoir.

Avant l'avènement logique de l'avocat en entreprise, la première étape sera peut-être et d'abord la reconnaissance du principe de confidentialité. Aujourd'hui, on voit bien que ce sujet est abordé de façon plus sereine et pragmatique et que l'on est en situation d'avancer de manière apaisée. Si certaines garanties semblent encore nécessaires pour rassurer, nous sommes bien entendu prêts à les apporter, comme nous le sommes depuis le début. D'un point de vue économique, ce serait, en tout cas, un levier puissant pour développer le marché du droit ce dont tous les professionnels devraient se satisfaire.

Stéphanie évoquait les premiers pas de l'homme sur la lune en 1969. Il y a 50 ans. C'était le 21 juillet. Ainsi le 21 juillet 2019 serait une date parfaite pour un nouveau petit pas, un grand pas pour la communauté des juristes !

■ **La formation, initiale et continue,** est cruciale et au centre de nos activités car elle contribue à consolider ce socle de valeurs communes aux juristes. Nous allons donc continuer à nous investir pour faire évoluer la formation initiale, pour qu'elle soit mieux adaptée aux nouveaux enjeux et aux besoins des juristes d'aujourd'hui et du futur, et d'abord dans le champ de l'expertise juridique qu'il s'agisse de celle classique que l'on rencontre dans la vie des opérateurs économiques, ou bien de celle liée aux nouveaux chantiers tels, par exemple, la conformité, la RSE, le devoir de vigilance, la protection des données, la cybersécurité...

C'est pourquoi, la formation continue est tout aussi importante à nos yeux. C'est d'ailleurs, l'une des grandes réussites de l'AFJE ! Nous avons investi en ce domaine parce que les juristes doivent maîtriser tout un champ de compétences en constante évolution, tout en développant de plus en plus de soft skills, allant du travail collaboratif à la gestion en mode projet, en passant par la capacité de bien communiquer en interne et en externe. Évidemment, la formation au numérique est centrale dans nos programmes. Les legaltech sont là et il est indispensable que les juristes apprennent à travailler avec l'intelligence artificielle. L'AFJE a beaucoup œuvré pour que la transformation digitale soit perçue comme une chance et non une menace. Les juristes peuvent en profiter pour rendre leur métier encore plus utile en déplaçant leur valeur ajoutée sur les tâches les plus intéressantes, les plus stratégiques. Et c'est vrai quelle que soit la taille de leur entreprise ou du cabinet. C'est pourquoi la formation initiale et continue est si importante. Quoi de plus excitant que d'être à la fois un business partner créatif tout en sécurisant les opérations des entreprises : le droit est un élément de plus en plus structurant de la vie économique et dès lors le juriste est au centre des tensions et aussi des solutions existantes.

Tout cela est passionnant et fait que notre métier est parmi les plus excitants qui soient, les plus glamours dit un récent classement !

Parler de formation, c'est aussi, pour nous juristes d'entreprise, inclure la question de la déontologie. Nous allons donc accélérer sur ce sujet aussi. Il nous apparaitrait logique que la déontologie soit enseignée en tronc commun dès le niveau Master à l'université, donnant ainsi aux enseignements ultérieurs de déontologie propres à chaque profession une base plus solide encore. Nous souhaitons aussi faire en sorte que les recruteurs considèrent l'adhésion à notre code de déontologie un critère de choix dans leurs propositions de candidats.

Ces sujets reposent sur une attention particulière au développement d'une culture commune que nous partageons et voulons renforcer ; un socle de valeur communes aux professions du droit et particulièrement aux juristes d'entreprise et aux avocats.

Cette culture commune nous rend également légitime à agir au service de l'État de droit et de la compétitivité des entreprises.

■ **La fabrique du droit** est donc logiquement notre troisième chantier important.

Les juristes sont particulièrement bien placés pour faire part de leur expertise dans la fabrique du droit, le plus en amont possible, ce qui veut dire, par exemple, dès les études d'impact. L'idée est aussi d'avoir une

stratégie plus proactive en travaillant sur les améliorations souhaitables du cadre juridique de l'économie. Qui mieux qu'un juriste d'entreprise peut dire ce que sont les malfaçons de la loi, les perfectionnements possibles et proposer des remèdes, fondés sur son expérience, avec une vision précise et pragmatique. Cette participation à la fabrique du droit inclut de nouveaux outils dont, notamment, la soft law et les médiations permettant une gestion efficace de la sécurité juridique et opérationnelle des activités économiques.

L'AFJE vient d'ailleurs d'ouvrir un bureau à Bruxelles. Cette volonté d'être ainsi présents auprès des institutions européennes vise à renforcer la représentation de notre profession et de la communauté des juristes. Faire évoluer certains sujets exige une approche européenne et transnationale. L'activité de régulation est au centre de la vie du triangle des institutions européennes. Les juristes doivent en être les interlocuteurs naturels afin de contribuer à la fabrique du droit de l'UE. Le sujet du code européen des affaires désormais sur la table est une parfaite illustration de la façon dont on peut utilement impliquer notre communauté. Les Français et les Allemands sont très allants sur ce thème et d'ailleurs le traité d'Aix-la-Chapelle aborde la question de la coopération juridique. Ce qui montre qu'il faut agir tant à Bruxelles que dans les capitales. Quand il est question de compétitivité et d'attractivité économique, la voix de la communauté des juristes est essentielle car la régulation ne peut pas être une activité hors sol.

Oui le juriste est un acteur de la société.

La responsabilité sociale et sociétale des juristes doit être pleinement réaffirmée. L'AFJE est déjà et doit être encore plus ancrée et connectée avec la société prise dans toutes ses dimensions. C'est pourquoi, nous sommes attachés à faire du développement de nos actions en faveur de la diversité une priorité. L'égalité des carrières et des salaires doit être une préoccupation constante dans notre univers des professions juridiques. Les juristes ont beaucoup de choses à dire sur ce sujet et plus encore à faire. Ainsi, nous souhaitons faire de la diversité un élément de nos attentes de la part des professionnels du recrutement en gardant à l'esprit que la diversité est plus large que la seule question du genre et concerne aussi, notamment, le sujet du handicap, des orientations personnelles… Respect et dignité sont au cœur de notre culture de juriste. De même, comme cela a été largement dit pendant le Grenelle du Droit, l'idée que les juristes d'entreprise s'emparent des actions pro bono gagne du terrain. C'est un sujet qui nous tient à cœur et sur lequel nous devrions avancer rapidement. Des expérimentations ont déjà eu lieu, et certaines directions juridiques sont très actives en ce domaine. En tant que juristes d'entreprise, nous voulons et pouvons apporter un savoir-faire utile à l'intérêt général et à ceux qui ont besoin d'aide pour se mouvoir dans un monde où parfois l'accès aux droits est l'une des difficultés à surmonter pour s'affirmer dans la société.

Au moment de conclure, en pensant au remarquable colloque qui a occupé notre journée, il est impossible d'ignorer le rendez-vous que nous avons avec l'avenir de nos démocraties et notamment en Europe ? Il était logique, en effet, de nous interroger sur la question de la place du droit comme élément d'intégration de notre continent et de compétitivité de nos entreprises. Rien de plus nécessaire que de questionner la place et le rôle de l'Union Européenne dans l'apparent désordre du monde. Porter une réflexion sur la place et le rôle du droit dans la construction d'un grand marché unique et de la souveraineté européenne, c'est nécessairement voir le droit comme un outil au cœur de la géopolitique, un élément du dialogue entre les Etats et les parties prenantes. Dans un monde en tension, alors que le multilatéralisme est remis en cause par certains et que les questions de gouvernance internationale sont soumises à des incertitudes, il est essentiel que l'instrument juridique fasse l'objet d'une réflexion stratégique. C'est pour les juristes, et en particulier les juristes d'entreprise, un champ d'action privilégié. Nous le voyons et le pratiquons tous les jours dans nos entreprises, et ce en lien avec nos avocats.

Nous partageons toutes et tous, cette conviction que le droit est un outil permettant de contribuer fortement à la compétitivité et à la croissance.

La 4e révolution industrielle, comme toutes les révolutions industrielles avant elle, bouleverse beaucoup de nos cadres d'actions et de pensées. C'est une raison majeure pour que le droit prenne une place centrale car il est un instrument d'harmonie et de cohérence. Il doit occuper à l'avenir une part encore plus substantielle dans la culture des décideurs publics et privés, dans celle des opérateurs économiques français et européens. La révolution industrielle portée par le numérique nous oblige à imaginer et établir les régulations utiles mais sans brider l'innovation. La puissance des algorithmes, la place de l'intelligence artificielle posent de formidables questions. Il nous faut y répondre. Comme toutes les grandes révolutions industrielles, celle-ci charrie son lot de transformations profondes avec ses incertitudes et ses risques, rebat les cartes et inquiètent ceux qui sont insuffisamment armés pour trouver leur place dans le monde qui vient. Arrive alors inévitablement le moment où il faut embrasser l'impérieux besoin de refonder le contrat social et économique ; et ce temps venu est une immense opportunité pour les juristes car le juriste est un producteur de sens.

Soyons-en conscients au moment de penser à cette communauté des juristes et du droit que nous souhaitons bâtir ensemble.

Il y a 50 ans, en 1969, Léo Ferré chantait pour la première fois : « c'est extra ». 50 ans plus tard, en 2019, plus que jamais nous pouvons être heureux et fier de dire haut et fort, et pourquoi pas chanter, que le juriste d'entreprise et au-delà, la communautédes juristes rassemblée, oui c'est extra !

De la **formation** à l'**international** : les **atouts** de l'AFJE

Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE pendant quatre ans, a passé le relais à Marc Mossé. Lors de son discours de fin de mandat, elle a rappelé le chemin parcouru ces cinquante dernières années. Retrouvez l'intégralité de ses propos sur notre site www.afje.org.

Madame la Ministre, votre présence nous honore. En venant pour célébrer cet anniversaire et assister au passage de témoin au nouveau président de l'AFJE, vous marquez l'importance que notre profession a pris dans le paysage du droit français et plus largement dans l'économie de notre pays. La profession de juriste d'entreprise est aujourd'hui, en effet, la 2e profession du droit. Pourtant, notre profession forte de plus de 20 000 membres n'est pas une profession réglementée, alors même que nous avons un ancrage dans la loi de 1971. Nous sommes, en réalité, une profession instituée par son histoire, celle de ces 50 ans d'actions ayant contribuées à ce que nous passions d'un métier peu connu, et parfois non reconnu à ses débuts, à une profession désormais indispensable à la réussite de l'économie française.

Profession non réglementée donc mais profession dont la caractéristique première est bien celle de l'excellence. Cette excellence nous la devons à un triptyque fondé sur l'affirmation d'une identité, un investissement dans la formation, un regard tourné vers l'international.

L'AFFIRMATION D'UNE IDENTITÉ D'ABORD. LAQUELLE ?

Celle d'un acteur au cœur de l'entreprise. Le juriste d'entreprise apporte la sécurité juridique aux décisions stratégiques et commerciales, et contribue également à rendre possible l'innovation que celle-ci soit technologique, de business model ou de design... Dans un environnement de plus en plus en complexe, il - et souvent elle ! - imagine le champ des possibles tout en garantissant la conformité de leur traduction opérationnelle. La compétitivité de nos entreprises a dans le juriste d'entreprise le partenaire des audaces et de la raison. Pour parvenir à remplir pleinement ce rôle exigeant, il importe évidemment que le juriste porte ses compétences au niveau de l'excellence.

C'EST ICI QUE LA FORMATION JOUE UN RÔLE MAJEUR

Notre investissement dans la formation est l'une de nos fiertés. Des ateliers réguliers, souvent réalisés en partenariat avec l'université et le reste de la famille, je veux dire les avocats, jusqu'au CAMPUS annuel, nous avons multipliés les offres de formation pointues et utiles. Leur succès est le signe de la volonté des juristes d'être partie prenante de leur évolution, de leur développement. Il n'y a pas de formation obligatoire car nous ne sommes pas une profession réglementée. Mais nous avons une culture de la formation. C'est aussi puissant pour construire une communauté de juristes.

Cet engagement s'est aussi traduit par la mise en œuvre d'un code déontologie pour les juristes d'entreprise et la création d'une instance de régulation montrant ainsi que nous avons conquis une dimension qui arrase les différences avec les avocats.

Nous le savons et cela a été dit et redit lors du Grenelle du Droit en présence de monsieur le Premier ministre, le 16 novembre dernier, notre profession partage avec les avocats un socle de valeurs communes incontestables. À cet égard, je redis que les juristes d'entreprise bénéficient d'une force tirée de leur indépendance. Celle-ci est culturelle, fonctionnelle et s'ancre dans un état d'esprit et le sens même de leur fonction au sein de l'entreprise. Oui, nos dirigeants ont besoin d'une parole libre au sein de l'entreprise. Nous jouissons de cette ambition d'être libre dans la parole même si parfois l'absence du principe de confidentialité peut contraindre la plume. Seuls les grincheux, ou bien les ignorants, oseraient encore prétendre que le juriste d'entreprise est un supplétif.

UN REGARD TOURNÉ VERS LE MONDE

En 50 ans, l'AFJE est devenu l'interlocuteur des acteurs internationaux des métiers du droit. C'est même l'AFJE qui a reconstruit l'ECLA occupant par deux fois la présidence de cette organisation européenne. L'IBA, ABA, ICW, UIA, autant de partenaires qui ont reconnu notre association comme le représentant légitime des juristes d'entreprise et au-delà de la communauté du droit français. Nous pouvons en être heureux. Lorsqu'il s'agit de penser la compétitivité de nos entreprises, l'attractivité de notre pays et de son droit, nous ne sommes jamais loin et nous sommes bien souvent engagés à en être les porte-paroles passionnés. Notre préoccupation est bien celle du rayonnement du droit français et européen.

Enfin, il y a 50, en juillet 1969, l'homme mettait pour la première fois le pied sur la Lune, et j'ose espérer qu'en juillet 2019, l'avocat en entreprise aura vu le jour.

L'AFJE, une association **moderne, professionnalisée** et **influente**

L'AFJE a donné un éclat particulier à son demi-siècle d'existence, notamment avec l'organisation d'une conférence et de trois tables rondes autour du thème de l'Europe [lire page 14]. De son côté, Stéphanie Fougou est arrivée au terme de son mandat. Retour sur ces quatre années de présidence.

PROPOS RECUEILLIS PAR BORIS STOYKOV

Quel regard portez-vous sur ce demi-siècle d'existence de l'association ?

Cinquante ans après sa création, l'AFJE est aujourd'hui véritablement installée comme l'association représentative des 17 000 juristes d'entreprise exerçant sur le territoire français. Elle n'a fait que croître, en s'adaptant au fil du temps à l'évolution des critères et des caractéristiques de toutes les typologies de fonctions du juriste. Par ailleurs, cette association a su développer ses vertus conviviales, bienveillantes et bénévoles. L'AFJE est un lieu d'accueil privilégié pour les juristes d'entreprise et pour tous les professionnels du droit. D'année en année, l'association a cultivé son âme très humaniste, axée sur le développement de ce métier, en aidant ses adhérents à chaque étape de leur carrière.

Cette association s'est énormément modernisée. Elle est passée d'un groupe de copains, juristes d'entreprise, qui venaient chercher des points de comparaison, du soutien, de l'entraide sur la compréhension du métier, à une association qui dispose à présent de tous les outils digitaux possibles pour communiquer avec ses adhérents, n'importe où en France, voire à l'étranger. L'AFJE propose par ailleurs plus de 250 formations et rencontres par an à tous les juristes.

Elle se mobilise et se positionne également sur des rapports législatifs et sur des lois. Enfin, cette association a un rayonnement international très fort. L'AFJE a construit des liens très forts avec les grandes associations et barreaux d'Amérique du Nord, évidemment d'Europe avec l'ECLA ou encore IBA ou l'UIA et évidemment ICW. Sans oublier les associations dont l'AFJE soutient et accompagne leur création et développement, en Afrique du Nord et en Afrique Centrale, notamment avec la création en 2017 du Réseau Francophone des Juristes d'Entreprise.

La formation y tient aujourd'hui une place prépondérante...

Oui, bien sûr. Un bon juriste est un juriste formé et cela fait bien longtemps que l'AFJE l'a compris notamment avec la création du CAMPUS AFJE en 2011. Notre ADN est la formation des juristes d'entreprise par des juristes d'entreprises.

Nous allons aller plus loin encore et faire de l'AFJE le premier centre de formation des juristes d'entreprise, aussi bien en *hard law* qu'en *soft law*, en termes de management, et en déontologie. Nous avons passé une grande étape, il y a quatre ans, l'association est devenue organisme de formation agréée. L'AFJE est aujourd'hui capable d'apporter un lieu de rencontre de réseau, de porter les messages de juristes d'entreprise et de prodiguer tous les éléments de base d'une profession telle qu'elle est reconnue, c'est-à-dire une déontologie, à travers son comité ad hoc, et de la formation.

Par ailleurs, quels sont les temps forts de vos quatre années à la présidence de cette association ?

Ces quatre années ont été tellement riches et à l'image de l'AFJE, pleines d'échange, de partages, de convivialité et de challenges ! J'ai rencontré des incroyables personnalités en premier lieu tous les membres du bureau, le conseil d'administration de l'AFJE et tous les actifs s'impliquent dans les activités de l'AFJE. L'énergie et l'investissement de chacun rendent presque tous les rêves possibles à l'AFJE.

Je retiendrais le lancement du Grenelle du Droit et la création de réseaux dynamiques pour développer une grande filière du droit et induire des rapprochements autour de travaux communs, des bases communes, en associant tous les métiers du droit. La venue du Premier ministre au Grenelle du Droit 2 a démontré que nous avons œuvré dans le bon sens. Il faut continuer.

L'In-house Counsel World Summit que nous avons accueilli et organisé à Paris en octobre 2016 a également été un grand temps fort qui a affirmé la dimension internationale de l'AFJE et surtout du métier de *general counsel*.

Il y a également cette ouverture vers les jeunes que vous avez initiée ?

Oui absolument. Le métier de juriste d'entreprise est un métier jeune, dont la moyenne d'âge nationale est de 39 ans et dès 2012, l'AFJE a voulu leur donner une voix avec la création du comité des jeunes juristes de l'AFJE, qui développe son propre réseau de jeunes juristes actifs ou étudiants afin de les accompagner au mieux dans les premières années de leur vie professionnelle. Nous retrouvons des représentants au sein du conseil d'administration pour livrer leur vision sur les attentes des jeunes, ce qui nous permet de monter des formations spécifiques aux besoins des juniors.

Parallèlement, nous menons des actions auprès des étudiants en droit avec la création d'une adhésion "Étudiant" afin que ces derniers se sensibilisent le plus tôt possible au réseau et aux différents métiers du droit. Je veux également mentionner la collaboration entreprise depuis de nombreuses années par l'AFJE avec les universités.

L'association leur apporte son soutien et leur suggère des évolutions à travers des matières, des parcours utiles pour de jeunes étudiants arrivant sur le marché de l'emploi et des partenariats ayant vocation à développer notamment l'apprentissage ou des diplômes plus spécialisés vers l'entreprise. Des partenariats noués par l'AFJE permettent également d'accueillir des stagiaires au sein de l'entreprise.

À l'occasion de ses 50 ans, l'AFJE a organisé un colloque important autour des thèmes de l'Europe, de la compétitivité, de la souveraineté, de l'état et du rôle du droit...

Depuis quatre ans, nous proposons d'adjoindre un grand colloque à l'assemblée générale de l'association. Les thématiques choisies sont ensuite suivies tout au long de l'année.

Nous avons ainsi traité le digital, l'international et la compliance... Pour ce 50e anniversaire, nous avons tout naturellement choisi l'Europe, en effet, au vu de l'actualité juridique et des élections européennes, il nous a semblé essentiel de faire un point sur le droit européen et son rôle dans la construction et consolidation de l'Europe.

Loin de prendre des positions politiques, nous estimons que le juriste est l'un des acteurs majeurs au sein des entreprises, usager et prescripteur au quotidien des règles de droit communautaire pour développer le business de son entreprise, notamment dans les États de l'Union. Qui donc connaît mieux que lui les impacts et l'utilisation du droit européen ?

Nous pensons qu'il est important que le juriste se positionne. Pour cela, nous avons pris trois angles. Le premier vise à donner un panorama de la situation actuelle en examinant la notion de reconnaissance d'une communauté d'États de droit en Europe.

Nous avons ensuite choisi une table ronde plus spécifique sur le droit de la concurrence et la façon dont il peut aider les entreprises européennes à être plus compétitivesdans un environnement déjà très complexe au niveau mondial. Enfin, nous souhaitions traiter la souveraineté de l'Union européenne pour montrer en quoi l'Europe a besoin de se mobiliser, de réagir et d'imposer sa gouvernance face à des situationsextérieures parfois un peu trop intrusives [...].

L'Europe sera pour nous un sujet récurrent tout au long de 2019, avec des temps qui viendront ponctuer le début d'année sur cette thématique.

Loin de prendre des positions politiques, nous estimons que le juriste est l'un des acteurs majeurs au sein des entreprises, usager et prescripteur au quotidien des règles de droit communautaire pour développer le business de son entreprise,

Stéphanie Fougou,
présidente d'honneur de l'AFJE.

Une **journée exceptionnelle** pour **célébrer** les **50 ans** de l'AFJE

Le 24 janvier 2019 s'est tenue 49e assemblée générale de l'AFJE. Un grand colloque dédié à l'Europe a suivi, avec en point d'orgue l'allocution de Nicole Belloubet, Garde des Sceaux. La convivialité était également au rendez-vous notamment lors d'une grande soirée de gala. Retour sur 2018 et cette journée mémorable en chiffres et en images !

UNE ASSOCIATION DYNAMIQUE

En 2018, l'AFJE fédère dans ses rangs plus de 26 % des 17 000 juristes d'entreprise de France avec 7 000 adhérents.
Dont 634 directeurs juridiques,
767 responsables juridiques,
408 juristes juniors,
Et 300 étudiants.
70 % travaillent en Île-de-France et 30 % en province.
L'AFJE compte 14 régions en métropole et outremer regroupant 965 membres.
Plus de 250 événements ont été organisés dont :

- 18 conférences sur des thèmes d'actualité tels que la blockchain, la compliance, le RGPD…
- 21 ateliers carrières (+ 10 % par rapport à 2017) et 25 ateliers juridiques,
- Le 2e Grenelle du droit,
- Le CAMPUS AFJE,
- La Nuit du Droit.

LES NOUVEAUTÉS 2018 !

- Déménagement du siège de l'AFJE. Depuis le 1er juillet, les bureaux sont installés à la Madeleine, au 5 rue du Chevalier de Saint-George, Paris 8e, pour mieux vous accueillir.
- Ouverture d'un bureau (Square de Meeüs) à Bruxelles pour être au plus prêt de la fabrique du droit !
- Création de la délégation de Nouvelle-Calédonie avec Charlotte Maillon, Marjorie Pechon, Peggy Le Clainche et Marie Catherine Bourga.
- Le DU Transformation digitale du droit et legaltech a été créé par Paris II, l'AFJE et Ernst & Young.
- Première participation à la Juris'Cup.

ET TOUJOURS !

■ Cap sur les services digitalisés. L'AFJE poursuit le développement de son site Internet (www.afje.org) et de l'offre de service en ligne : adhésion, facturation, annuaire, webinar. Des outils à utiliser sans modération ! Ne ratez pas les vidéos de formation qui sont publiées sur le site, la chaîne Youtube et dans les newsletters.

■ Le comité des jeunes juristes propose un programme régulier d'afterworks chaque dernier jeudi du mois.

QU'EST-CE QUE L'AFJE VOUS RÉSERVE POUR 2019 ?

■ Le développement de nouveaux partenariats et de nouveaux types de formation : stratégie, gouvernance, *soft skills* et digital.

■ En région. l'AFJE souhaite créer une délégation à la Réunion et une région Grand Ouest pour rassembler les délégués de Nantes, Rennes, Quimper, Brest et Saint-Malo. Un nouveau délégué sera nommé en Normandie.

■ Poursuite de la diffusion du code de déontologie des juristes d'entreprise et de son corpus explicatif. Notamment en développant un module digital de formation des juristes d'entreprise et une formation des directeurs juridiques pour leur permettre de former leurs équipes. L'AFJE s'attachera également à sensibiliser les chasseurs de tête aux mentions sur les CV d'une adhésion au code de déontologie.

Merci à nos partenaires pour leur confiance et leur soutien !

LexisNexis®

EDITIONS LEGISLATIVES

DiliTrust

OSTENDI

Legalcluster

Affiches PARISIENNES

Lextenso

LEGALVISION PRO
RÉDIGEZ, SIGNEZ, EXTERNALISEZ

GINO legal tech
from data to contract

hyperlex

eJust

La **communication** n'est plus une **option** !

La page du juriste d'entreprise dans sa tour d'ivoire est définitivement tournée. Aujourd'hui, le juriste d'entreprise est un sachant communicant : pédagogue et vulgarisateur, il diffuse la culture juridique à tous les étages de son organisation. Il peut aussi exporter son expertise, son savoir, ses bonnes pratiques et sa vision du métier en dehors des frontières de son entreprise. Et même contribuer à la fabrique du droit ! Tout un programme… développé dans les pages qui suivent.

PAR CARINE GUICHETEAU

L'**influence**, tout un **art** !

Gagner en influence, qu'est-ce que cela signifie pour les juristes d'entreprise ? Comment y parvenir ? Isabelle Eray et Sarah Leroy ont exploré ce vaste sujet lors d'un atelier du CAMPUS AFJE 2018 consacré à l'art de l'influence pour le juriste, dont voici un résumé.

PAR CARINE GUICHETEAU

Selon le Larousse, l'influence consiste en une action continue qu'exerce une personne sur d'autres. C'est le pouvoir social qui permet à quelqu'un ou à un groupe d'agir sur le cours des événements et des décisions prises. « Pour un juriste d'entreprise, l'influence sert à être inclus en amont des dossiers, à contourner les murs et les difficultés rencontrées ou encore à participer efficacement aux réunions en étant à l'écoute, en argumentant avec pertinence…, donne en exemple Sarah Leroy, directrice juridique, fiscal et compliance chez Tereos et administratrice de l'AFJE. Vous pouvez aussi espérer une meilleure coopération et un meilleur service rendu aux opérationnels et à la direction. »

Chaque action impacte le niveau d'influence sur votre entourage professionnel. Votre image dépend de la réponse apportée aux attentes des clients internes. Or, « en termes d'image, nous avons une belle marge de progression devant nous », constate Sarah Leroy. Si les juristes d'entreprise sont souvent perçus comme des experts, des pompiers, et même des *business partners*, des termes moins valorisants, comme empêcheur de tourner en rond, rigidité, lenteur, prise de tête ou encore éminence grise, leur collent encore à la peau.

QUATRE BESOINS À COMBLER

Pour améliorer votre image et gagner en influence, il est donc nécessaire de coller au mieux aux attentes des clients internes. Leurs besoins sont de quatre ordres :

- La confiance qui est basée sur un accompagnement sur-mesure, des compétences techniques et relationnelles et le respect de la confidentialité.
- La sécurité qui passe par l'anticipation et la gestion des risques. Par ailleurs, la direction générale attend que ses juristes soient capables d'appréhender les problématiques dans leur ensemble, avec une vision globale des enjeux.
- L'efficacité qui repose sur le pragmatisme, la simplicité, la créativité, la disponibilité ou encore la réactivité. « Le client interne a besoin que vous parliez son langage mais aussi de visibilité sur les délais que vous êtes capable de tenir », souligne Sarah Leroy.
- Des solutions, de l'aide à la prise de décision, à la négociation, jusqu'à la prise en charge totale de la responsabilité.

« Pour combler ces besoins, trois axes peuvent être travaillés : en concevant et en exprimant des arguments qui portent, en arrivant à peser dans les décisions, en créant l'adhésion et obtenant de la reconnaissance », liste Isabelle Eray, consultante-formatrice et coach certifiée au sein de Ratione Personae.

LES SIX COMMANDEMENTS D'UN JURISTE INFLUENT

Voici quelques bonnes pratiques et bons comportements qui vous permettront d'atteindre ces objectifs !

- **Vous serez positif et constructif**

Commencez par abandonner les formulations et expressions négatives. « C'est un reproche régulièrement adressé aux juristes d'entreprise, déplore Isabelle Eray. Le "non" est à bannir absolument. Adoptez des tournures de phrases positives porteuses d'une solution. Pensez également à maîtriser votre posture corporelle car, elle est en dit bien plus long que votre discours ! » En effet, saviez-vous que seulement 7 % de l'efficacité d'un message est portée par les mots formulés ? Selon la règle des "3V" du chercheur et professeur en psychologie américain Albert Mehrabian, la communication orale repose à 55 % sur la communication non-verbale (gestuelle, expression du visage, posture corporelle), à 38 % sur le canal vocal (intonation de la voix, rythme, silences…) et donc seulement à 7 % sur le contenu du message en lui-même.

- **Vous ferez simple, efficace et compréhensible**

Le droit est complexe, surtout pour les non-initiés. Alors autant que faire se peut apportez à vos clients internes une grille de lecture simplifiée, expurgée des détails qui n'intéressent au final que vous. Sarah Leroy ajoute : « il est inutile de présenter le raisonnement juridique qui vous a mené à une solution. Encore moins en l'étayant de termes techniques et jargonneux. Allez à l'essentiel. Il faut savoir lâcher sur la perfection quand c'est nécessaire. »

Dans vos échanges avec la direction, prenez le soin d'envisager la situation au regard de la stratégie de l'entreprise. Une solution juridique doit tenir compte des enjeux globaux de l'entreprise.

Saviez-vous que seulement 7 % de l'efficacité d'un message est portée par les mots formulés ?

Vous adopterez la posture d'un "consultant interne"

Osez questionner pour clarifier les objectifs et les besoins. « L'écoute et le questionnement sont les bases d'un bon accompagnement », estime Sarah Leroy.

Restituez des écrits visuellement structurés : une page de synthèse avec quelques *bullet points* accompagnée d'une note plus technique mais claire et compréhensible. « Toujours avoir le réflexe de chiffrer, que ce soit les économies réalisées, les pertes évitées, la valeur ajoutée, conseille Sarah Leroy. Illustrez visuellement les informations : par exemple, vous pouvez matérialiser les solutions apportées au moyen d'une matrice de Swot (forces, faiblesses, opportunités et menaces). »

Pensez au *legal design* : parfois une infographie, un schéma ou encore un tableau valent tous les discours !

Vous chercherez à mieux comprendre vos clients internes

Mettez-vous à la place de votre interlocuteur et demandez-vous quel peut-être son besoin et quelles informations sont nécessaires à sa prise de décision. Adoptez une stratégie d'acceptation de l'opérationnel, de ses problématiques, de ses difficultés à exprimer ses besoins… « La reconnaissance passe aussi par celle que l'on donne aux autres », commente Sarah Leroy. Donnez ce que vous voulez recevoir !

Laissez-vous inspirer pour mieux inspirer. « Sortez de votre bureau !, s'exclame Sarah Leroy. Il n'y a rien de tel pour mieux comprendre les opérationnels. Accompagnez-les sur le terrain, partagez leur quotidien, leurs enjeux, leurs problèmes… Cela rapproche et permet de créer un sentiment d'appartenance à un même collectif. » Ce qui ne peut être que bénéfique pour le futur de la relation et instiller le réflexe juridique. Un bon point pour espérer être intégré dès le démarrage des projets.

Pensez également aux alliances, tant en interne qu'en externe, et travaillez votre réseau. « Les alliances consistent à trouver des services qui partagent vos objectifs et en capacité de soutenir vos messages mais aussi des tiers externes qui peuvent porter les messages complexes, difficiles », précise Sarah Leroy.

Vous communiquerez plutôt deux fois qu'une

Ne ratez aucune occasion de mettre en valeur les résultats de votre direction juridique, au besoin à l'aide de quelques outils. « La communication et le marketing de la fonction juridique sont aujourd'hui incontournables, estime Sarah Leroy. Restez simple dans vos messages mais communiquez ! »

Vous vous libérerez du temps

Toutes ces nouvelles postures et actions nécessitent de vous dégager du temps par ailleurs. Dans cette optique, l'industrialisation des services juridiques est une piste à explorer. Pour gagner du temps sur les dossiers, commencez par identifier les tâches reproductibles et automatisez les contours des réponses. Les bénéfices de la digitalisation ne sont plus à démontrer !

Osez vous **exprimer** à l'**extérieur** de votre entreprise

Que ce soit pour mettre en avant votre métier, votre direction juridique ou votre expertise, communiquer en dehors de votre entreprise présente de nombreuses vertus. Panorama du champ des possibles.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La communication externe, c'est bon pour l'entreprise et les juristes », annonce d'emblée Philippe de Robert Hautequère, président de la commission Management de l'AFJE. Les directions juridiques valorisent ainsi leur image en interne comme en externe, crédibilisent leur expertise, étayent le sentiment d'appartenance et de fierté, se démarquent dans la course aux talents… Pour les juristes d'entreprise, c'est aussi l'opportunité de mettre en avant leurs domaines de compétence, « voire une thématique qu'ils n'ont pas l'occasion de développer dans leur quotidien, indique Philippe de Robert Hautequère. Les juristes doivent être proactifs afin d'être connus et reconnus au-delà de leur cercle habituel et ce, via une présence cohérente dans et hors de leur entreprise. » « Se rendre visible, notamment dans les médias au sens large, est un moyen de valoriser son expertise et pourquoi pas d'attirer l'attention d'un recruteur mais aussi des journalistes », ajoute Olivia Dufour, journaliste juridique et économique indépendante (lire p. 6).

Seul impératif ? « Avoir une expérience ou une expertise à partager susceptible d'apporter une plus-value », signale Philippe de Robert Hautequère. Les sujets ne manquent pas pour tout juriste : partage de bonnes pratiques, éclairage sur un pan du droit ou d'un secteur, présentation de son métier… Il s'agit d'oser s'exposer, considère-t-il. À la commission Management, nous

focus

INTERVIEW : LES RÈGLES DU JEU

Une interview avec un journaliste se prépare ! Parfois des questions pourront vous être communiquées à l'avance mais ce n'est pas systématique. Vous pouvez, en revanche, anticiper les questions en fonction de l'angle de l'article (façon dont le journaliste va traiter son sujet) et noter les principales idées que vous souhaitez aborder. « Les journalistes sont en quête de bons clients, c'est-à-dire des expert disponibles, réactifs, clairs, synthétiques et pas jargonneux », prévient Olivia Dufour, journaliste indépendante. Quant à la pratique du "off", la journaliste recommande la prudence : « pour éviter tout problème, il vaut mieux ne confier que des informations que vous êtes capable d'assumer si elles sont publiées ».

Curieux, voire inquiet, de ce que le journaliste aura retenu de vos échanges, vous souhaitez relire l'article avant parution ? Cette faveur vous sera rarement accordée. Tout au plus aurez-vous accès à vos citations. « Souvent, la relecture de citations est perçue comme un dû, constate Olivia Dufour. C'est une erreur. Nous n'avons aucune obligation déontologique de le faire. Il s'agit d'une manière de mettre nos interlocuteurs en confiance. En contrepartie, la personne interrogée doit nous répondre dans les délais et ne pas allonger inconsidérément sa citation. »

à savoir

LE JURISTE D'ENTREPRISE PEUT-IL LIBREMENT S'EXPRIMER PUBLIQUEMENT ?

Le corpus explicatif du code de déontologie des juristes d'entreprise stipule qu'"en toute circonstance et notamment lors de conférences ou d'actions de formation ou d'enseignement, le juriste d'entreprise doit veiller à ne pas divulguer d'information couverte par son devoir de confidentialité et à respecter la discrétion et la réserve requises par ses fonctions. Il est de bonne pratique d'informer, voire de solliciter l'accord (soit général, soit spécifique) de son responsable hiérarchique, avant de telles interventions publiques lorsque le juriste intervient es-qualité de juriste de l'entreprise à laquelle il appartient". « Un juriste peut s'exprimer sur tout, sauf sur l'essentiel », plaisante Philippe de Robert Hautequère.

pensons que les directions juridiques doivent encourager et faciliter l'expression des juristes en dehors de l'entreprise, par exemple pour échanger avec leurs pairs au sein d'associations professionnelles, présenter leur métier à des étudiants ou participer à des tables rondes. La prise de parole est formatrice. Elle renforce les *soft skills*, comme l'esprit de synthèse, l'expression orale ou encore la prise de recul. Elle donne du sens et fait gagner en assurance, en confiance et en estime de soi ! À chacun de trouver le vecteur qui lui convient. »

DE MULTIPLES CANAUX D'EXPRESSION

Conférences et autres tables rondes, réseaux sociaux, blog, médias juridiques ou plus généralistes… Les canaux ne manquent pas pour s'exprimer et se rendre visible. Le plus facile consiste à tisser sa toile sur le Net : Twitter et LinkedIn sont les deux plateformes les plus appropriées pour un usage professionnel. « Moins instantané que Twitter, LinkedIn se prête moins au bad buzz », estime Olivia Dufour. « Disposer d'un profil à jour sur LinkedIn est un pré-requis : moins détaillé qu'un CV, c'est la carte de visite moderne, souligne Philippe de Robert Hautequère. Aujourd'hui, il est devenu banal de "googliser" une personne avant d'initier une relation professionnelle ou de recruter. » L'idéal est d'assurer une présence pertinente, cohérente et régulière par de la curation de contenus, le commentaire d'articles, voire la création de posts originaux. Mais, l'exercice, il est vrai, peut s'avérer chronophage. Si l'envie de rédiger des articles vous taraude, un blog est un support tout indiqué. Certains médias acceptent également des contributions d'experts.

Se faire interviewer est une autre possibilité. Mais, force est de constater que les juristes d'entreprise sont moins visibles dans les médias que les avocats. « Cette médiatisation des avocats est liée à la nécessité de trouver des clients, de se démarquer de leurs concurrents et donc de se rendre visibles, contrainte que les juristes d'entreprise ont moins, indique Philippe de Robert Hautequère. Un juriste d'entreprise a néanmoins des "choses à vendre" : la valorisation de son métier et de la grande profession du droit, de son entreprise ou secteur d'activité, de sa direction juridique, ou de lui-même… » Les juristes ont toute légitimité pour prendre la parole dans les médias pour donner un éclairage sur une loi, un règlement, une jurisprudence… « Les fonctions de l'entreprise sont trop souvent verrouillées par le service communication, déplore Olivia Dufour. La relation est désormais à sens unique : on sollicite les journalistes quand on a besoin d'eux mais leurs demandes d'interview restent souvent lettre morte. » « Il faut distinguer le cas où l'on s'exprime au nom d'une entreprise sur une organisation ou un dossier, en lien avec la direction de la communication le cas échéant, de celui dont nous parlons ici, où l'on partage une réflexion fondée sur l'expérience acquise tout au long d'un parcours professionnel qui est important pour le développement du juriste lui-même et la profession », précise Philippe de Robert Hautequère. Pour éviter toute confusion des genres, « il est possible de s'exprimer par le biais d'une organisation, un syndicat ou une association d'ordre professionnel comme l'AFJE », conclut Philippe de Robert Hautequère.

retour d'expérience

PHILIPPE METTOUX, DIRECTEUR JURIDIQUE DU GROUPE SNCF

« Quand nous sommes sollicités pour un colloque ou une conférence, que ce soit sur le secteur des transports ou sur un point de droit, nous essayons toujours, dans la mesure du possible, de répondre présent. J'encourage les juristes à y participer car cela valorise l'image de la direction juridique de SNCF et témoigne de son engagement. En revanche, conformément à la pratique interne, je ne donne jamais suite à un organe de presse pour commenter une actualité à chaud ou un dossier. En cas de crise, c'est un membre du Comex, de la communication, voire un avocat, qui s'exprime dans les médias. Mais, la direction juridique fait partie intégrante de la cellule de crise. Une vingtaine de juristes volontaires tiennent une astreinte, 365 jours par an, 24 h sur 24. Ils conseillent les opérationnels et la salle de crise dès qu'elle est ouverte sur les questions soulevées par l'incident (aide à la rédaction de communiqués de presse, constats, etc.). Des fiches-réflexes recensent les réponses à apporter en fonction de la situation. Lors d'afterworks, nous confrontons nos expériences, nous échangeons sur les bonnes pratiques et les bons réflexes. Les juristes ont donc toute leur place dans ces cellules de crise pour éclairer et sécuriser les prises de décision et agir pour la sauvegarde des intérêts de l'entreprise. »

Et si vous contribuiez à la **fabrique** du **droit** ?

Collaborer avec les instances publiques pour préparer les fondements d'une nouvelle norme juridique n'est pas l'apanage des affaires publiques. Les juristes d'entreprise ont aussi leur carte à jouer. Et, si d'aventure, les affaires publiques vous tentent, sachez que c'est une voie professionnelle que vous pouvez envisager.

PAR CARINE GUICHETEAU

Participer activement à la fabrique du droit national et européen est l'une des ambitions de l'AFJE. Pour faire reconnaître la confidentialité des avis aux juristes d'entreprise mais aussi pour rendre le droit plus compétitif, comme lors de la réforme des contrats. Que ce soit de manière proactive ou en réponse à une sollicitation gouvernementale, l'AFJE, au travers de son conseil d'administration, de son président et, plus largement, de tous les membres de bonnes volontés, met régulièrement à disposition son expertise et son expérience.

« Influer sur la fabrique du droit en amont est difficile, reconnaît Philippe Mettoux, directeur juridique du groupe SNCF. Les instances représentatives, comme l'AFJE, ont un rôle à jouer et une légitimité pour défendre les intérêts de la profession et des entreprises. Il m'arrive d'être sollicité pour rendre un avis – j'ai par exemple été entendu par une commission du ministère de la Justice sur la réparation du préjudice corporel ou par le ministère des transports – mais je ne suis jamais à l'initiative. La proactivité est en effet l'un de critères retenus pour caractériser l'exercice d'une activité de représentant d'intérêts [lire l'encadré ci-contre]. » « Tout juriste d'entreprise peut collaborer avec la sphère publique et être le porte-parole de sa société, assure Béatrice Oeuvrard, responsable affaires publiques chez Facebook. A minima, il doit être en veille pour alerter en interne sur les sujets qui peuvent impacter son entreprise. Puis pourquoi ne pas se saisir

de la problématique, se positionner en amont pour mettre en place une smart regulation, agir pour ne pas avoir une loi déconnectée de la vie des affaires. La capacité du juriste d'entreprise à vulgariser les sujets techniques associée à sa maîtrise des dossiers en fait un interlocuteur de choix. »

ET CONCRÈTEMENT ?

Pour apporter votre pierre à l'édifice législatif, il est donc possible, d'une part, de répondre aux sollicitations publiques et, d'autre part, à titre accessoire ou ponctuel, de contacter des membres du gouvernement, d'un cabinet ministériel, des parlementaires ou leurs collaborateurs, des collaborateurs du président de la République, et autres responsables d'une autorité administrative indépendante ou d'une autorité publique… « Chez Uber, nous interagissons principalement avec les autorités publiques, notamment lorsqu'elles nous invitent à partager notre expertise, déclare Riccardo Falconi, directeur juridique pour les affaires européennes de la société. Nos problématiques concernent dans une moindre mesure les parlementaires car les sujets nous concernant sont plutôt traités par le gouvernement. Dans tous les cas, il faut savoir prioriser les ressources disponibles par rapport aux sollicitations et sujets sur lesquels se positionner. Mais, toujours en agissant avec transparence, il n'est pas dans notre philosophie d'avancer cachés. » Pour sa part, Béatrice Oeuvrard recommande de se rapprocher des associations interprofessionnelles qui sont un très bon lien entre les professionnels et les représentants publics. « Plus on élargit son cercle, plus on s'oxygène, plus on est créatif, estime-t-elle. L'union fait la force quand il s'agit d'avoir un impact sur une législation future. Une loi étant rarement faite pour une seule entreprise, il est donc possible de trouver des alliés dans son écosystème. »

Outre le contact direct avec les professionnels précédemment évoqués, un éventail d'outils sont à votre disposition pour faire passer vos

messages : de la "porte étroite" devant le Conseil constitutionnel aux observations devant les organismes consultés par le gouvernement sur un projet de texte comme le Conseil d'État. D'autres, à l'image de la question prioritaire de constitutionnalité (QPC), peuvent être mobilisés une fois la législation en vigueur. Au niveau européen, la manière la plus courante de procéder consiste à répondre à une consultation publique émise par la Commission. « Mais, ces consultations sont des procédures lourdes avec un calendrier contraint, signale Riccardo Falconi. Les travaux demandés sont plus structurants, plus prospectifs, plus sur le long terme que ceux demandés au niveau national. Si bien que souvent nous ne participons pas directement, faute de temps et de ressources, mais privilégions plutôt la contribution indirecte par le biais d'associations sectorielles. Tous ces outils sont utiles à un moment ou à un autre et contribuent à la création du droit, en amont ou en aval. Par le passé, quand le dialogue avec le gouvernement était plus compliqué, il nous est arrivé d'activer le levier contentieux comme la QPC. La haute juridiction nous a notamment donné raison quant à notre politique de tarification. La QPC permet également de rouvrir le débat politique sur l'aspect concerné de la loi en question, le plus souvent d'ailleurs dans un contexte plus informé, voire apaisé. Mais, il ne faut pas être pressé… En revanche, la "porte étroite" est pratique mais par définition un outil utilisé "à l'aveugle" : on ne sait pas vraiment quel sort est réservé à l'avis qui a été communiqué. Parfois enfin, le mieux est l'ennemi du bien. De sorte qu'il est préférable de ne pas alimenter un débat déjà trop confus et d'attendre que les choses se tassent ! » Philippe Mettoux ajoute : « il est également possible de se positionner sur des sujets dans la presse. Un autre canal peut s'avérer utile pour faire passer des messages : les avocats. »

AFFAIRES PUBLIQUES, Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Par ailleurs, certaines entreprises peuvent aussi compter sur les actions spécifiques de leur département affaires publiques. « Chez Uber, la direction des affaires publiques est en relation avec les institutions publiques, les associations et think tanks, alors que la direction juridique va plutôt être en lien avec les différentes autorités sectorielles et effectuer un travail de veille, d'analyse et de recommandations, explique Riccardo Falconi. Nous travaillons en tandem. Par exemple, il n'est pas rare que les juristes d'entreprise participent avec les affaires publiques aux réunions avec les ministères pour apporter un éclairage juridique. »

D'ailleurs, les affaires publiques peuvent constituer une bifurcation professionnelle intéressante et naturelle pour les juristes d'entreprise. « La technicité et l'expertise du juriste sont des atouts pour travailler dans ce secteur », fait savoir Béatrice Oeuvrard qui parle en connaissance de cause. Précédemment juriste senior chez Microsoft, elle vient d'être recrutée par Facebook en tant que responsable des affaires publiques. « En collaboration étroite avec le service affaires publiques de Microsoft, j'ai progressivement commencé à m'intéresser et à m'impliquer dans ce domaine, témoigne-t-elle. Et j'y ai pris goût, au point de souhaiter m'y investir pleinement dans un poste dédié. Responsable des affaires publiques chez Facebook consiste à être son porte-parole auprès des autorités, des institutions et des parlementaires dans un but pédagogique en premier lieu. L'idée est de faire comprendre notre philosophie, nos valeurs, notre fonctionnement et nos problématiques. Le public et le privé doivent pouvoir, en toute transparence, se parler et travailler ensemble pour atteindre un but commun : des règles pertinentes et adaptées à la réalité du terrain utiles à nos utilisateurs et plus globalement aux citoyens. »

Pour réussir dans ce poste, outre l'expertise inhérente à tout juriste d'entreprise, des qualités relationnelles et de communication, des capacités de synthèse et de créativité sont requises. « Les juristes sont en concurrence avec des profils de communicants, constate Béatrice Oeuvrard. Or, la dimension communication peut s'apprendre et se cultiver : il est plus difficile d'acquérir le volet expertise. C'est pourquoi les juristes, en tant que techniciens qui savent vulgariser, expliquer, argumenter, comprendre les différentes parties prenantes du business, sont des candidats tout à fait pertinents. Les affaires publiques sont une voie méconnue des juristes. C'est fort dommage car c'est un métier très enrichissant ! »

focus

LE REPRÉSENTANT D'INTÉRÊTS AU REGARD DE LA LOI

Sont notamment considérés comme des représentants d'intérêts les personnes morales de droit privé dont un dirigeant, un employé ou un membre a pour activité principale (moitié de son temps dédié sur une période d'au moins six mois) ou régulière (plus de dix actions de représentation d'intérêts menées sur 12 mois) d'influer sur la décision publique, notamment sur le contenu d'une loi ou d'un acte réglementaire en entrant en communication avec un certain nombre de responsables publics.

Précision importante, ces communications (rencontre physique, conversation téléphonique ou par vidéo-conférence, courrier, email…) doivent être à l'initiative du représentant d'intérêts. Ainsi, les communications qui se déroulent dans le cadre d'une audition organisée à la demande d'un responsable public, d'un groupe de travail créé par une administration ou d'un organisme consultatif ne sont pas considérées comme des actions de représentation d'intérêts.

Les représentants d'intérêts ont obligation de :

- s'inscrire sur le répertoire public numérique tenu par la HATVP (Haute autorité pour la transparence de la vie publique),
- respecter des règles déontologiques,
- déclarer chaque année à la HATVP le contenu de leurs activités.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à consulter le site de la HATVP (www.hatvp.fr) où sont notamment publiées ses les lignes directrices.

À La Poste, **priorité** à la **satisfaction** des **clients internes**

La direction juridique de La Poste a entrepris un ambitieux plan de transformation visant à positionner les juristes d'entreprise comme des apporteurs de solutions, à l'écoute et réactifs. La clé de la réussite ? Un management de la transformation décomplexé avec une bonne pincée de créativité. Zoom sur la naissance de La Poste Solutions Juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

Placer les juristes de La Poste au cœur du business, tel est l'objectif du plan de transformation La Poste Solutions Juridiques, initié en 2016. Basé sur trois valeurs fondatrices (esprit de service, de responsabilité et d'équipe), il s'inscrit dans un projet plus global de repositionnement des différentes fonctions support au service du développement des activités du groupe, dans un contexte budgétaire contraint, et avec la conviction que le digital est une formidable opportunité. « La Poste Solutions Juridiques est avant tout la réussite d'un projet coconstruit par tous les juristes, souligne Sabine Schmidt, chef de projet transformation et juriste-coordonnateur du pôle Interface. Sans l'importante implication de tous, tous les jours et sur tous les fronts, le succès n'aurait pas été là. Car, pendant la transformation, les affaires continuaient et la satisfaction des clients restait la préoccupation partagée de tous. »

Arrivé en décembre 2018, Olivier Fauqueux, nouveau coordonnateur général, directeur juridique et de la conformité du groupe La Poste mesure le chemin parcouru : « cette filière a une étonnante capacité de remise en question, condition sine qua non pour l'innovation et la prise d'initiative indispensable à la création de valeur. Elle ne s'est rien interdit et surtout pas une remise à plat complète des schémas organisationnels et managériaux nécessaire pour aller de l'avant. »

UN DÉCLOISONNEMENT SALVATEUR

L'ancienne organisation en silo et verticale correspondait à l'époque de la "métierisation" du début des années 2000. Mais, elle avait montré ses limites et n'encourageait ni l'esprit d'équipe, ni la responsabilisation, ni l'esprit de service. « L'époque où les différentes directions juridiques de la maison-mère travaillaient indépendamment les unes des autres, parfois même sans se connaître, est maintenant loin derrière nous », signale Sabine Schmidt. « Poursuivre la transformation et la faire vivre avec tous les juristes est l'enjeu de la 2e phase, celle de la concrétisation et du développement des expertises et des synergies au service de la transformation et de la performance du groupe », complète Olivier Fauqueux.

« La transformation de La Poste, 1er groupe de proximité humaine, passe par des innovations permanentes multi-activités et des grands projets très structurants qui nécessitent une communauté d'experts juridiques de haut niveau, impliqués, innovants, efficients et synergiques. » La charte graphique dédiée au projet reflète les ambitions de la direction juridique : chaque mot et chaque signe ont leur importance. D'abord le nom, Solutions Juridiques, puis un logo, une clé en bleu et or (celle de la réussite, celle qui permet de déverrouiller les enjeux juridiques des clients internes), et enfin un slogan, Trouver les solutions ensemble, expression de l'interaction entre les juristes et les clients. Des kakemonos ont fleuri dans les locaux, des articles dans la presse, des témoignages dans de nombreux événements. « Nous sommes fiers du travail accompli ensemble et nous voulons le faire savoir !, déclare Sabine Schmidt. Cette nouvelle image de notre direction juridique, moderne et soucieuse du développement et de la place de chacun, est une opportunité pour notre marque employeur. »

© Photothèque groupe La Poste, photo réalisée par Eric Huynh.

UNE ORGANISATION CUSTOMER CENTRIC

Concrètement, le management, pierre angulaire du changement, a été entièrement réinventé. Chaque juriste a été réinvesti de sa responsabilité lui permettant de s'investir en toute confiance, de porter son projet de bout en bout et de solliciter ses collègues pour compléter son expertise. Pour incarner pleinement ce changement de paradigme, les managers sont dorénavant des juristes-coordonnateurs de pôle, d'antenne locale ou d'équipe. « L'idée est de traduire dans leur intitulé de poste l'esprit de service et leur rôle de facilitateur auprès des collaborateurs – le manager au service des collègues », souligne Sabine Schmidt.

Ensuite, l'organisation a été pensée en partant des clients, à l'image de la saisine omnicanale. Ce n'est pas au client interne de s'adapter à l'organisation, c'est au juriste de lui simplifier la vie. L'interaction se coconstruit avec le juriste-contact qui s'appuie sur les juristes-experts, garants du savoir juridique dans les domaines spécifiques. « Il n'y a pas de frontière entre ces deux fonctions de juristes : chaque juriste peut endosser les deux rôles en fonction de ses missions, signale Annick Bailly, juriste-coordonnateur d'équipe. Tout doit être fluide, tant pour le client qu'entre nous. »

Pour lever les freins inhérents à tout projet de transformation, La Poste Solutions Juridiques mise sur la communication. « Pour mettre en mouvement, pour susciter l'intérêt, il est essentiel que tous les juristes soient dans la boucle, comprennent les tenants et les aboutissants, aient une vision claire du chemin à emprunter et des objectifs à atteindre », liste Sabine Schmidt. À cet effet, un fil d'actualité, Actu des juristes, a été créé afin de donner de la visibilité régulièrement.

La réussite passe aussi par sa célébration. « Nous identifions au fur et à mesure les facteurs de succès, témoigne Sabine Schmidt. Et nous partageons les réussites. Chacun de nos séminaires est l'occasion de partager et de fêter les différentes étapes franchies. Nous laissons le temps au temps, et avançons grâce aux expériences vécues ensemble. Chaque juriste a la possibilité de s'investir dans la construction de l'Agence, car il reste de nombreux sujets à finaliser. Il y a aussi un vrai facteur d'entraînement : les juristes moteur embarquent les autres. Des personnalités se sont révélées au niveau national mais aussi dans les territoires ! »

UNE OFFRE DE SERVICE INNOVANTE

Pour se donner les moyens de ses ambitions, La Poste Solutions Juridiques a été étoffée par le recrutement d'une personne en charge du développement digital. Car, la transformation est aussi numérique. « Le digital n'est pas une fin en soi mais un support, un accélérateur, une nouvelle façon de travailler et de penser le partage, un moyen de gagner en temps et en efficacité pour les projets à forte valeur ajoutée, indique Sabine Schmidt. Nous sommes convaincus que l'intelligence collective et l'enrichissement de notre intelligence par celle que l'on dit artificielle nous amèneront plus loin. Les outils parfaits n'existent pas. En revanche, nous les sélectionnons pour le côté intuitif. Ils doivent faire gagner du temps, pas en faire perdre. Nous avons choisi des outils qui correspondent aux usages et aux besoins du plus grand nombre puis nous complétons en fonction des besoins particuliers et nous ne nous refusons pas de réorienter régulièrement la démarche en mode test and learn. » Les juristes fonctionnent main dans la main avec leurs collègues des SI pour trouver des solutions. Une vraie garantie de succès, de respect des timings, souvent très serrés, et de maîtrise des budgets.

La panoplie d'outils à disposition des juristes de La Poste a de quoi en faire rêver plus d'un. Par exemple, un outil a été développé spécifiquement par La Poste Solutions Juridiques permettant d'évaluer la qualité de la prestation des avocats du groupe.

Si les juristes disposent également d'outils pour le suivi des contentieux et des participations, rien n'est comme avant là non plus : le choix de l'éditeur s'est fait en réseau, comme la conception et le déploiement de l'outil. La performance se crée par l'implication d'une trentaine de facilitateurs (des juristes qui interviennent auprès des autres) et la diffusion de bonnes pratiques sur le réseau d'entreprise.

Mais, nombre d'outils servent à optimiser les services rendus aux clients internes. À l'image du déploiement du legalbot permettant de répondre aux questions simples et récurrentes des opérationnels sur des problématiques RH, et bientôt sur la gestion des données personnelles et les relations commerciales. « C'est aussi une façon de nous inscrire dans la modernité en proposant à nos clients internes un canal de communication innovant, simple et ludique », apprécie Annick Bailly. Dans le même ordre d'idées, des modules d'e-learning sont développés en interne. L'objectif est d'en produire au moins un par an. « Découvrir et se perfectionner sur les règles de concurrence, le RGPD ou encore la responsabilité pénale des directeurs d'établissement sous forme de jeu interactif est plaisant et surtout inattendu ! », apprécie Annick Bailly.

UN PILOTAGE POINTU

Afin de mesurer la pertinence et l'efficacité de cette transformation, des indicateurs accompagnés d'objectifs ont été mis en place et font l'objet d'échange avec des membres du Comex. « Au-delà du taux de conformité et du recours aux ressources externes que nous suivons avec attention, la qualité de service des juristes d'entreprise sera mesurée à l'aune de la satisfaction du client interne », insiste Olivier Fauqueux. Tout l'enjeu est d'arriver à matérialiser cette perception au travers d'indicateurs simples et pertinents. « Actuellement, le calcul de notre 1er NPS (*Net Promoter Score* ou indicateur de recommandation) se déroule sur tout le territoire, révèle Annick Bailly. Les réponses de nos clients internes nous renseigneront sur nos points forts et nos axes de progrès. » Sabine Schmidt ajoute : « la mesure du NPS juristes (recommandation des juristes à d'autres juristes) prévue pour fin 2019 sera également riche d'enseignements et nous fera progresser. »

En attendant, Sabine Schmidt est d'ores et déjà convaincue que la perception de la fonction juridique a évolué en interne. « Nous avons démontré notre capacité à sortir des sentiers battus et à innover, des domaines dans lesquels nos clients ne nous attendaient pas forcément ! » ▮

Opérations **transfrontalières** : un **régime harmonisé** enfin à l'horizon

La construction du droit européen des sociétés a connu un important coup d'accélérateur avec la publication le 25 avril 2018 d'un "pack" de propositions de directive modificatives de la directive (UE) 2017/1132 du 14 juin 2017 relative à certains aspects de droit des sociétés comportant, d'une part, une proposition de directive relative aux transformations, fusions et scissions transfrontalières et, d'autre part, une proposition sur l'utilisation d'outils numériques en droit des sociétés. La proposition de directive relative aux opérations transfrontalière cherche à remédier à l'insuffisance du droit en vigueur en matière de transfert de siège social et de scission transfrontalières.

PAR MICHEL MENJUCQ

La publication le 25 avril 2018 de deux propositions de directive modifiant la directive n° 2017/1132/UE du 14 juin 2017 relative au droit des sociétés marque une étape importante dans l'avènement d'une nouvelle ère de la mobilité transfrontalière des sociétés et du numérique. Ces propositions visent à modifier la directive n° 2017/1132/UE en ce qui concerne, d'une part, les transformations, fusions et scissions transfrontalières (Prop. PE et Cons. UE, dir. (UE) 25 avr. 2018, COM (2018) 241 final) et d'autre part, l'utilisation d'outils et de processus numériques en droit des sociétés (Prop. dir. PE et Cons. UE, 25 avr. 2018, COM (2018) 239 final)[1] .

La proposition de directive sur les opérations de transformation, de fusion et de scission transfrontalières sur laquelle se focalisera exclusivement cette courte étude vise à instituer un droit harmonisé de la mobilité transfrontalière des sociétés de capitaux, caractérisé par un corps de règles commun aux différentes modalités de mobilité que sont la transformation (il faut comprendre transfert de siège social), la fusion et la scission transfrontalières[2]. Cette proposition de directive s'inscrit dans le sillage de la société européenne[3] et de la directive n° 2005/56/CE du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières de sociétés de capitaux, recodifiée par la directive n° 2017/1132/UE. Par l'instauration d'un régime harmonisé de la mobilité transfrontalière, la proposition de modification de la directive n° 2017/1132/UE réalise une avancée juridique majeure que les milieux d'affaires attendaient depuis longtemps. Cette attente s'était manifestée dans le cadre de la consultation sur les fusions et les scissions transfrontalières réalisée en 2015 par la Commission européenne dont il résultait que 72 % des personnes ayant répondu considéraient que l'adoption d'un régime harmonisé des

> *Si la proposition de directe est adoptée en l'état, il existerait un socle commun de règles pour la transformation, la fusion et la scission transfrontalières.*

[1] V. K. Luciano, L'utilisation d'outils et de processus numériques en droit des sociétés : BJS juill. 2018, p. 470 et s.

[2] Voir Th. Mastrullo - Les scissions transfrontalières - BJS juill. 2018, p. 456 et s. - E. Schlumberger, Les fusions transfrontalières - BJS juill. 2018, p. 463 et s. Voir aussi, M. Menjucq, Transformation transfrontalière : une évolution à l'horizon, Revue Europe, 1/2019, étude 1, p. 4. Sur la proposition de directive relative aux transformations, fusions et scissions transfrontalière, voir aussi M. Menjucq, Juris-cl. Europe (Traité), fasc. 870.

[3] Règlement n° 2157/2001 du 8 octobre 2001 portant statut de la SE et directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 complétant le règlement n° 2157/2001 sur l'implication des travailleurs.

scissions transfrontalières favoriserait les activités des entreprises en réduisant les coûts liés à une telle opération[4].

En effet, si les fusions entre sociétés situées dans différents États membres sont déjà possibles depuis l'entrée en vigueur de la directive précitée du 26 octobre 2005 et sa transposition en droit français par une loi du 3 juillet 2018 d'adaptation du droit français au droit communautaire, tel n'est pas le cas pour le transfert de siège d'un État membre vers un autre État membre ni pour des scissions entre sociétés ayant leur siège dans différents États membres. Certes, sous l'expression de transformation transfrontalière, la jurisprudence de la CJUE avait déjà posé le principe que le transfert du siège statutaire qui provoque le changement de la loi nationale applicable à une société (la lex societatis) relève de la liberté d'établissement prévue par les articles 49 et 54 TFUE, de sorte que les États membres ne peuvent pas empêcher une telle opération, et ce même si les établissements de la société et sa direction effective (c'est-à-dire son siège réel) demeurent dans l'État membre d'origine[5].

BESOIN DE SÉCURITÉ JURIDIQUE

Cependant, il n'existait aucun régime harmonisé ni du transfert de siège social, ni des scissions transfrontalières. Il en résulte pour le transfert de siège que celui-ci ne peut, à ce jour, que se réaliser d'une part, de manière risquée pour la société qui peut perdre sa personnalité juridique lors de la procédure de transfert en l'absence de coordination des registres nationaux et, d'autre part, de manière sauvage pour les créanciers qui ne bénéficient d'aucune protection. En ce qui concerne les scissions transfrontalières, la décision de procéder à cette opération ne peut être adoptée à défaut de réunir l'unanimité des associés de la société scindée, ce qui est, évidemment, un obstacle très sérieux pour des sociétés ayant un actionnariat développé. Or, les scissions sont des opérations désormais courantes puisque pour l'année 2017, les seules scissions de sociétés cotées réalisées en Europe ont représenté 37,5 Mds€[6]. Encore, ne s'agissait-il que d'opérations internes n'impliquant que des sociétés situées dans un même État membre. D'où l'intérêt de la proposition de directive qui permettrait de pratiquer des opérations de scissions impliquant des sociétés de plusieurs États membres. Pour parvenir à ce résultat, la proposition de directive institue une harmonisation des procédures de transformation et de scission transfrontalières. Notamment, la proposition de directive harmonise le processus décisionnel et la protection des "parties prenantes" que sont les associés minoritaires, les créanciers et même les salariés. Elle sécurise aussi la conservation de la personnalité morale des sociétés réalisant de telles opérations en prévoyant une coordination des registres nationaux. Cette harmonisation s'effectue sur le modèle de la procédure de fusion transfrontalière issu de la directive du 26 octobre 2005 (intégrée dans la directive 2017/1132/UE), si bien que, mutatis mutandis, il est proposé, quelle que soit la modalité mise en œuvre, une procédure similaire. Si la proposition était adoptée en l'état, il existerait donc un socle commun de règles pour les trois opérations de mobilité des sociétés que sont la transformation, la fusion et la scission transfrontalières.

L'harmonisation proposée n'échappe pas cependant à un alourdissement de la procédure, voire à un certain préjugé négatif au regard du régime actuel des fusions transfrontalières. Ainsi, la proposition prévoit une procédure "d'appréciation approfondie" permettant à l'autorité chargée de contrôler soit la procédure de transformations transfrontalière dans l'État membre de départ soit la scission, dans l'État membre de la société scindée, de faire des investigations étendues en cas de "suspicion réelle de fraude" et le cas échéant de refuser de délivrer l'attestation autorisant l'opération.

En définitive, sous réserve des dispositions manifestant une approche des transformations et scissions transfrontalières paraissant trop suspicieuse, la proposition de directive représente une avancée déterminante dans la construction d'un espace européen ouvert à la mobilité des sociétés de sorte que l'on ne peut que souhaiter son adoption à un horizon proche.

à propos de

MICHEL MENJUCQ

Michel Menjucq est professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris I-Panthéon-Sorbonne) où il dirige le master 2 Opérations et fiscalité internationales des sociétés. Il est l'auteur de l'ouvrage intitulé Droit international et européen des sociétés. Spécialiste du droit des sociétés ainsi que de droit des entreprises en difficulté et de l'insolvabilité européenne et internationale, il est directeur scientifique de la Revue des procédures collectives (éd. Lexis Nexis). Parallèlement à ses activités scientifiques, il est consultant et pratique l'arbitrage interne ou international.

[4] V. L. Boisseau, La vague de scissions de sociétés touche l'Europe, LesEchos.fr.

[5] Expressément en ce sens, CJUE, 25 oct. 2017, aff. C-106/16, Sté Polbud : BJS janv. 2018, n° 117d8, p. 19, note Th. Mastrullo ; JCP E 2018, 1014, note M. Menjucq.

[6] V. L. Boisseau, La vague de scissions de sociétés touche l'Europe, LesEchos.fr.

RGPD : un an après...

Le 25 mai 2018 entrait en application le RGPD (Règlement général sur la protection des données). Depuis de l'eau a coulé sous les ponts et, si le soufflé médiatique est quelque peu retombé, le sujet reste toujours d'actualité pour les entreprises. Tour d'horizon des bonnes pratiques et de l'activité de l'autorité de contrôle tricolore, alias la CNIL.

PAR CARINE GUICHETEAU

MONA POPESCU, DPO ET SENIOR LEGAL COUNSEL CHEZ SMRC (SAMVARDHANA MOTHERSON REYDEL COMPANIES)

En plus de sa casquette de *senior legal counsel* chez SMRC, Mona Popescu a celle de DPO depuis juillet dernier. « En tant que DPO, j'ai constaté qu'en fonction des interlocuteurs, le niveau d'information et/ou de sensibilisation concernant le sujet "données personnelles" est très différent. Par ailleurs, le RGPD est un processus continuel qui nécessite une attention de tous les instants. Le DPO doit faire en sorte que la protection des données reste une priorité pour l'entreprise ! » Pour l'aider à porter le cadre et à prêcher la bonne parole, Mona Popescu s'appuie depuis septembre 2018 sur un *Country Coordinator* (CC) appartenant à la fonction RH dans chacune des quatre filiales européennes du groupe. Cela parce qu'au sein de SMRC, une entreprise industrielle B to B, environ 70 % des traitements à caractère personnel identifiés lors d'une cartographie de données en 2018 sont manipulés par le département des ressources humaines. Au début du déploiement du programme de conformité, les réunions entre la DPO et les CC étaient bimensuelles. « Il était important d'impulser la dynamique et de partager avec les CC le travail déjà réalisé au niveau central, tout en nous permettant d'identifier les problématiques de chaque pays pour la mise en place de la nouvelle législation. Aujourd'hui, nous sommes passés à un rythme mensuel et ces réunions sont l'occasion d'échanger sur les bonnes pratiques. J'ai pu constater que le RGPD, tout en donnant un cadre juridique commun au niveau européen, laisse une grande liberté à chaque pays et à chaque autorité locale pour l'application concrète des obligations légales. » Par exemple, le registre de traitement de SMRC a été construit initialement en partant du modèle fourni par la CNIL, juste traduit en anglais. Mais, selon les derniers échanges avec le CC espagnol, il semblerait que le format du registre des traitements doive être revu pour mieux répondre aux exigences de l'autorité de contrôle espagnole. Des réflexions en ce sens sont en cours. « Nous sommes par ailleurs en train de réfléchir aux moyens de communiquer auprès de nos collaborateurs pour les sensibiliser sur le RGPD. Pour l'entité française, nous songeons par exemple à annexer une note d'information aux bulletins de paie. Nous envisageons également un programme de formations, reste à définir le format. L'enjeu est d'arriver à adapter la formation aux différents publics de l'entreprise, en fonction de leur degré d'implication dans le traitement des données personnelles. »

Pour nourrir ses réflexions, pour s'ouvrir le champ des possibles, pour découvrir ce qui se pratique dans d'autres entreprises, Mona Popescu n'hésite pas à se libérer du temps pour assister à des événements, comme des matinées d'information animées par des cabinets d'avocats ou des conférences organisées par d'associations comme l'AFJE ou l'AFCDP (Association française des correspondants à la protection des données à caractère personnel). Elle a aussi animé avec l'avocate Céline Barbosa une telle présentation en début de l'année à l'AFJE. « Ces événements sont une source d'inspiration. J'y repère des bonnes pratiques qu'il reste à adapter à notre activité, notre organisation et nos ressources. »

sur la Toile

L'ATELIER RGPD, UN MOOC GRATUIT DE LA CNIL

La CNIL a lancé en mars dernier un Mooc gratuit sur le RGPD accessible jusqu'en septembre 2021. Il est composé de quatre modules constitués de plusieurs unités : une introduction sous forme de vidéo, des contenus animés et interactifs, une évaluation des acquis ainsi que la consultation libre de ressources documentaires complémentaires. Une attestation de suivi sera délivrée à tout participant ayant parcouru la totalité des contenus et ayant répondu correctement à 80 % des questions par module. L'attestation n'est pas une certification et ne peut être prise en compte dans le cadre des 35 heures de formation requises dans le cadre de la certification des compétences du DPO proposée par la CNIL.
Rens. : https://atelier-rgpd.cnil.fr.

zoom

LA CNIL EN 2018 : 32,5 % DE PLAINTES SUPPLÉMENTAIRES

L'entrée en application du RGPD n'est pas passée inaperçue. Et ce coup de projecteur sur la protection des données personnelles s'est traduit par une forte augmentation des plaintes auprès de la CNIL : + 32,5 % par rapport à 2017. Elles portent sur :

- **la diffusion de données sur Internet** (35,7 % des plaintes). Les gens demandent la suppression des données sur la Toile : nom, prénom, coordonnées, commentaires, photographies, vidéos, comptes, etc.
- **le secteur marketing/commerce** (21 %). La publicité par email reste une source importante de plaintes. Et celles concernant la prospection par SMS sont en forte progression.
- **les ressources humaines** (16,5 %). Sont principalement en cause la vidéosurveillance excessive, la géolocalisation, le refus de communication du dossier professionnel… Ces demandes émanent de salariés mais aussi de syndicats ou d'inspecteurs du travail.
- **la banque et le crédit** (8,9 %). Les plaintes visent l'absence de levée de l'inscription au Fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers ou fichier central des chèques et cartes bancaires.
- **le secteur santé et social** (4,2 %). Sont reprochées les difficultés à accéder au dossier médical ou social.

La CNIL a réalisé 310 contrôles en 2018, dont 204 contrôles sur place, 51 contrôles en ligne, 51 contrôles sur pièces et 4 auditions. Dans l'immense majorité des cas, la simple intervention de la CNIL se traduit par une mise en conformité de l'organisme.

zoom

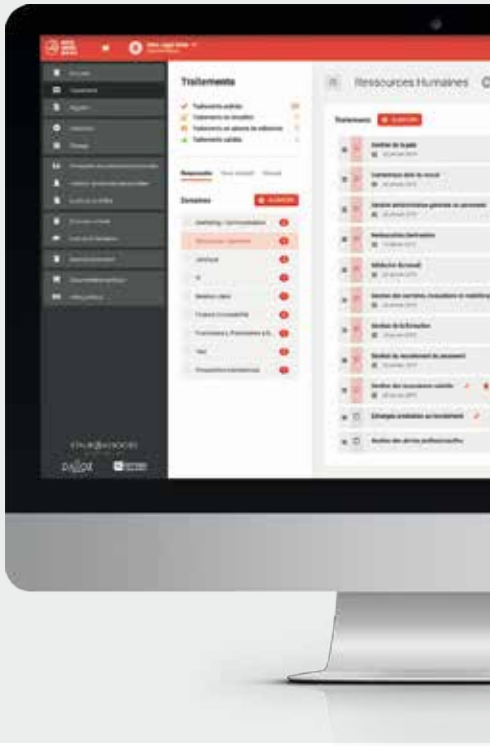
LA CNIL EN 2019 : L'ANNÉE DES SANCTIONS ?

La phase d'adaptation et de transition est terminée en a décidé la CNIL. En 2019, elle va se montrer plus répressive. Le respect des droits, le traitement des données des mineurs et la répartition des responsabilités entre responsable de traitements et sous-traitants, tels sont ses axes prioritaires de contrôle. Désormais, la CNIL va vérifier le respect des nouvelles obligations et nouveaux droits issus du cadre européen : analyse d'impact, portabilité des données, tenue d'un registre des traitements et des violations.

pour aller plus loin

LE CEPD, UNE SOURCE D'INSPIRATION !

Le CEPD (Comité européen de la protection des données), le nouvel organe de coopération entre les autorités de contrôle locales européennes ayant remplacé le G29, publie régulièrement d'utiles *guidelines* pour se conformer à la législation. Le 9 avril dernier, il a par exemple dévoilé une proposition de *guidelines* relatives au traitement de données fondé sur l'article 6.1.b) du RGPD dans le contexte des contrats en ligne. Ce texte était ouvert aux commentaires dans le cadre d'une consultation publique.
N'hésitez pas à bookmarker le site du CEPD (https://edpb.europa.eu) et à vous y rendre régulièrement pour découvrir ses dernières lignes directrices ou même participer aux consultations publiques !



UN PARTENARIAT D'EXCELLENCE ENTRE LES ÉDITIONS LÉGISLATIVES ET DATA LEGAL DRIVE, AU SERVICE DES DPO EN ENTREPRISE

Depuis quelques mois, les Éditions Législatives distribuent à leurs clients, exerçant la fonction de DPO au sein d'une entreprise, une plateforme SaaS de gouvernance des données personnelles : Data Legal Drive.

Forte du succès remporté auprès de son lectorat par l'ouvrage *Protection des données personnelles, se mettre en conformité d'ici le 25 mai 2018* paru en 2017, les Éditions Législatives se sont rapidement intéressées à Data Legal Drive, solution innovante créée par les spécialistes du Cabinet Staub et associés, pour les professionnels chargés de la mise en conformité.

Disposer d'un outil digital opérationnel et complet de mise en conformité au RGPD, c'est en effet le vœu de tout Data Protection Officer.

Data Legal Drive permet, de façon simple et rapide :

- de cartographier les risques, que l'entreprise soit responsable ou sous-traitante ;
- d'établir le registre des traitements, en le constituant progressivement ;
- de gérer l'accountability, permettant au DPO de justifier à tout moment de la conformité de l'entreprise au RGPD ;
- de suivre les contrats et de les adapter, si nécessaire, aux contraintes du RGPD.

En complément de la mise en place et du suivi de la conformité, Data Legal Drive propose une veille juridique sur le RGPD, des modèles de clauses et de contrats ainsi que des fiches pratiques rédigées par les experts des Éditions Législatives en collaboration avec le Cabinet Staub et associés, spécialisé en droit de l'IT et de la data.

Il est à souligner que Data Legal Drive peut non seulement être adopté au début du processus de conformité, mais également lorsque l'entreprise l'a déjà engagé, sous forme de tableurs par exemple, grâce à la récupération des données par la plateforme.

La plateforme Data Legal Drive est traduite en 9 langues parmi lesquelles l'anglais, l'espagnol, le portugais, l'italien et l'allemand.

Pour toute information ou pour une démonstration en ligne,
contactez-nous au **01 40 92 36 89**
dld@editions-legislatives.fr

formation

Une certification pour les juristes augmentés !

L'EDHEC Business School lance la Certification pour Juriste Augmenté en partenariat avec l'AFJE. Cette certification ALL Certificate (*Advanced Lawyer & Lawyering Certificate*), qui comporte plusieurs niveaux, repose sur un constat commun du pôle de recherche et de l'AFJE : la transformation digitale de la filière juridique requiert en tout premier lieu une adaptation des compétences professionnelles et humaines.
Afin d'identifier les compétences-clés du "juriste augmenté", l'AFJE et l'EDHEC Business School vont soumettre 100 leaders du droit à un questionnaire et un vote. Le panel sera composé de directeurs juridiques, d'associés de cabinets d'avocats, d'études notariales, d'huissiers et de magistrats. Les résultats de cette consultation seront publiés à la rentrée 2019. Ils permettront de réaliser le ALL 1 (certificat niveau 1), qui sera testé puis diffusé sur le marché.
Pour Christophe Roquilly, professeur à l'EDHEC et directeur de LegalEDHEC, « la pratique des métiers du droit est singulièrement transformée par les outils digitaux, le *data mining*, le *data analytics*, la blockchain, l'intelligence artificielle. Les praticiens du droit doivent – et devront – présenter l'agilité nécessaire pour travailler avec ces outils, dans l'intérêt de leurs clients et des justiciables. La mutation de la filière impose une transformation de la politique talents/RH des acteurs économiques – entreprises, professions réglementées. »
Pour Marc Mossé, président de l'AFJE : « aujourd'hui, 89 % des juristes d'entreprise ont intégré que la transition digitale des directions juridiques a ou aura un impact fondamental et durable sur leur façon de travailler. C'est ce changement là que l'AFJE souhaite accompagner en s'associant à l'EDHEC et en s'impliquant dans la formation continue des juristes, afin que ces derniers aient toutes les clés de cette transition et puissent la mener à bien au sein des entreprises. Il ne faut pas aborder la question de la transformation numérique par la technologie mais bien par les compétences, l'organisation, les usages que l'on veut en faire. »

fabrique du droit

L'AFJE s'engage pour le projet de code européen des affaires

Porté par la Fondation pour le droit continental et l'association Henri Capitant, le projet de code européen des affaires vise les entreprises dans leurs rapports entre elles. Un travail colossal d'inventaire des droits des différents pays a déjà été réalisé ouvrant la porte à une réflexion sur les conditions possibles d'une codification ou d'un droit harmonisé au bénéfice de la compétitivité des entreprises.
Dans le cadre de sa mission pour le ministre de l'Europe et des affaires étrangères sur l'élaboration d'un code européen du droit des affaires, la députée Valérie Gomez-Bassac a auditionné l'AFJE. « Il est, en effet, essentiel d'impliquer dans ces réflexions les juristes d'entreprise, premiers acteurs du droit des affaires dans l'entreprise, précise Marc Mossé, président de l'AFJE. Les directions juridiques sont au premier rang pour apprécier les pistes d'action utiles et réalistes. »
Dans ce cadre, l'AFJE lance une plateforme digitale (https://bit.ly/2QyoCzQ) qui vous est dédiée afin de recueillir vos positions et suggestions. À l'appui de cette consultation, un groupe de juristes experts se penchent depuis plusieurs semaines sur ce projet pour apporter son soutien et bientôt ses recommandations aux institutions françaises et européennes. L'AFJE qui préside actuellement l'European Corporate Lawyer Association (ECLA) a su emporter l'adhésion de l'ECLA pour porter ces réflexions auprès des 21 associations nationales de juriste d'entreprise.

à lire

Principales clauses des contrats d'affaires

Sous la direction de Frédéric Buy, Marie Lamoureux, Jacques Mestre, Jean-Christophe Roda.
Cet ouvrage, qui prend la forme d'un véritable clausier (plus de 220 modèles de clauses), a pour ambition de refléter la pratique des contrats d'affaires en présentant aussi bien les stipulations les plus usuelles que celles nées de la pratique la plus récente, en couvrant les domaines les plus divers du droit des contrats d'affaires (sociétés, baux commerciaux, concurrence, distribution, propriété intellectuelle...). Il offre des conseils rédactionnels éclairés pour chaque clause abordée.
Éditeur : LGDJ
944 pages
Prix : 98 €
Rens. : www.lgdj.fr

à lire

Droit anglais des affaires

CHRONIQUE DE MAURICE BENSADOUN

De Cécile Le Gallou & Simon Wesley.

Cet ouvrage est fort complet et à jour des évolutions récentes de la *common law*. Le plan, déjà, suscite l'intérêt des juristes d'entreprise. Que l'on juge plutôt. L'auteur, Cécile Le Gallou, maître de conférences HDR et co-directrice du Master 2 Juriste international à l'université Toulouse Capitole a rédigé les chapitres sur :

- le contrat
- la responsabilité délictuelle
- les garanties de paiement
- les biens et les "trusts".

Me Simon Wesley, ancien "solicitor" (England & Wales) et maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon 3, a rédigé les chapitres sur :

- la présentation générale
- l'organisation du "business"
- les graves difficultés financières
- le règlement des litiges
- la régulation des marchés.

Souvenez-vous. Déjà le 6 février 2018, la Journée annuelle de l'AFJE 2018 avait pour thème le "combat" pour le droit applicable entre le droit continental et le droit de la *common law*. Ce qui confirme bien qu'il y a une compétition pour les places de bourse, pour les places d'arbitrage et donc pour le choix de la loi applicable aux contrats internationaux.

Au-delà d'un historique de la *common law*, de l'*equity*, de la coutume, de la législation, des juridictions, de la présentation des acteurs du monde judiciaire et juridique, il faut s'arrêter sur des chapitres importants et novateurs : le droit européen...

La deuxième partie, qui concerne les contrats, est incontournable pour nous, juristes d'entreprise : doit commun des contrats, contrats spéciaux, de la vente, bien sûr. Avec deux notions fort importantes : la consideration (ou *contrepartie*) et la question de la bonne foi en droit anglais. Comme vous le savez sans doute, il n'existe pas, en droit anglais, de principe général de bonne foi à l'inverse de notre droit des contrats rénové.

La troisième partie sur la responsabilité délictuelle mérite attention, notamment à propos des concepts de negligence, du devoir de vigilance (*duty of care*), des causalités (ou *causation* et *remoteness*), du *trespass*, de nuisance (*private* et *public*), des *economic torts*. Il convient également de regarder de près les causes d'exonération de responsabilité, la force majeure et les clauses de limitation de responsabilité.

La quatrième partie de l'ouvrage concerne les biens et les trusts. Point n'est besoin d'insister sur l'importance de la notion de trust en droit anglais. Il s'agit là d'un concept fondamental et de grande importance économique.

La cinquième partie est également importante car elle concerne le droit des sociétés dans son ensemble avec les concepts de partnership, de companies, de personnalité morale (*separate legal entity*).

Pour ce qui concerne le règlement des litiges, de longs développements sont consacrés aux "ADR" (*Alternative dispute resolution*) et notamment à la mediation, qui connaît un succès croissant. On peut néanmoins regretter que peu de place soit faite à l'arbitrage, et notamment à l'arbitrage institutionnel (*London court of international arbitration*). On notera le passage consacré aux *dispute boards* et aux *dispute review boards* pour ce qui concerne les grands projets.

Enfin et en conclusion, outre les nombreuses références consacrées à la jurisprudence et en particulier à l'évolution du droit américain, on ne peut qu'être d'accord avec l'introduction de l'ouvrage : "la connaissance du droit anglais est un impératif pour tout juriste", notamment du fait de la mondialisation des échanges.

Voilà donc un ouvrage qui devrait trouver sa place dans toutes les bibliothèques juridiques et gageons que cet ouvrage connaîtra un succès mérité.

Éditeur : L.G.D.J
752 pages
Prix : 44 €
Rens. : www.lgdj.fr

Sophie Touhadian-Giely
devient secrétaire générale de ManpowerGroup

Sophie Touhadian-Giely est en charge des affaires juridiques, de l'audit, des risques et de la conformité et de l'immobilier. Elle est titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris X, 1995) et diplômée de la New York University School of Law (1994). Elle débute sa carrière en corporate chez Coudert Brothers en 1994, avant de rejoindre Veil Jourde trois ans plus tard. En 2005, elle intègre Fried Frank, puis De Pardieu Brocas Maffei quatre ans plus tard, en tant qu'*of counsel*. En 2010, elle raccroche la robe pour prendre en charge la direction juridique de Valeo.

Jean de Faultrier
est promu directeur juridique groupe de Ramsay Générale de Santé

Jean de Faultrier a rejoint Ramsay Générale de Santé en 2001 en tant que directeur juridique chargé notamment de l'ensemble des structures juridiques constitutives, des contrats et contentieux, et des assurances. Il intègre le comité exécutif en 2015. Diplômé des universités Paris II et Paris I, et de l'Institut Français de Presse, il exerce en cabinet à partir de 1981, avant de rejoindre le groupe Abilis ISS six ans plus tard, en qualité de directeur des affaires juridiques.

Jean-Christophe Morandeau
devient DG adjoint de H2O AM Europe

Membre du comité exécutif, en charge des fonctions juridique et compliance, Jean-Christophe Morandeau codirigera la société de gestion. Titulaire d'un DESS - CAAE (IAE Lille, 1987), il débute sa carrière en tant que juriste chez Paribas Asset Management (1988-1999), avant d'intégrer Crédit Agricole Asset Management, où il est promu adjoint du directeur juridique et fiscal en 2004. Quatre ans plus tard, il prend la tête de la direction juridique de Natixis Asset Management (Ostrum AM), puis il devient membre du comité exécutif en charge des fonctions juridique, contrôles permanents et risques de Natixis Investment Managers International en 2014.

Thibault Delorme
prend la tête de la direction juridique d'Air Liquide

Diplômé de l'Essec (1990), de Paris II (1993), titulaire d'un executive MBA en affaires, gestion, marketing et services de soutien apparentés (Insead, 2015), Thibault Delorme débute chez Arthur Andersen en 1990 en tant que chargé de mission, avant d'exercer chez Andersen Law (1994-2002), puis chez EY Société d'Avocats (2002-2005). Responsable M&A de Lagardère (2005-2010), il est promu directeur juridique de Lagardère Sports (2011-2014), puis directeur juridique groupe adjoint de Lagardère (2011-2018), avant de devenir directeur juridique groupe de transition de Legrand en 2018.

Julien Linsolas
est le nouveau directeur juridique d'Adista

Titulaire d'un DEA en propriété littéraire et artistique (Montpellier I, 2001) et d'un DESS en droit des nouvelles technologies (Paris XI, 2002), Julien Linsolas débute au sein du cabinet Slezak (1999-2000), avant de rejoindre Capgemini en tant que juriste (2002-2005). En 2005, il intègre SFR où il est promu responsable juridique de la division wholesale, en charge des relations interopérateurs, six ans plus tard.

Christophe Gaschin
est promu président de Bertrand Restauration

Christophe Gaschin est nommé président de Bertrand Restauration et président du conseil d'administration du groupe Flo. Diplômé du DJCE-DESS de droit des affaires (Poitiers, 1999), il débute sa carrière d'avocat en 2001 chez Shearman & Sterling. En 2003, il intègre Brandford Griffith, puis Weil Gotshal trois ans plus tard. En 2010, Kramer Levin lui offre l'association. En 2014, il rejoint Olswang à Paris. En 2016, il répond à l'appel de son client, Olivier Bertrand, et devient SG du groupe. Il est promu DG en 2018 et désormais président. Parallèlement, il est nommé DG du groupe Flo en 2017. En février 2019, il est promu président du conseil d'administration.

AFJE FORMATION

CATALOGUE FORMATION

CONFÉRENCE | FORMATION CONTINUE | ATELIER CARRIÈRES | RENCONTRE | ATELIER

RELATIONS CONTRACTUELLES

Drafting Contracts in English (A Focus On Representations and Warranties)	12 juin 2019 Paris
Créer sa propre market place	20 juin 2019 Paris
Rupture brutale de relations commerciales établies	4 juillet 2019 Paris
Référencement des fournisseurs	25 septembre 2019 Orléans

MANAGEMENT JURIDIQUE

Legal Design : nouveau mode de communication du juriste ?	6 juin 2019 Lille
L'art de l'influence pour le juriste	12 juin 2019 Paris
Communiquer : entre assertivité et écoute	26 juin 2019 Paris
Parcours « Jeune Juriste d'Entreprise	17 septembre 2019 Paris

DIGITAL

RGPD et LIL3 : appréhender le nouveau cadre légal	18 juin 2019 Paris
Cartographier les traitements de données et établir votre registre	28 juin 2019 Paris
Sécuriser le cadre contractuel des traitements de données	17 septembre 2019 Paris

STRATÉGIES DE CARRIÈRE

Optimiser son CV	7 juin 2019 Paris
Devenir directeur juridique : stratégies à mi-carrière	14 juin 2019 Paris
Préparer ses entretiens	10 juillet 2019 Paris
Réussir votre entretien d'embauche	13 septembre 2019 Paris
LinkedIn : optimisez votre profil	25 septembre 2019 Paris

INTERNATIONAL, IMMOBILIER ET AUTRES

Présentation du Code de la Commande Publique	21 juin 2019 Nice

CONTENTIEUX & TRANSACTIONS

Déjudiciarisation & MARD : la justice de demain ?	4 juin 2019 Orléans

Information et inscription sur **www.afje.org**

CORPORATE & GOUVERNANCE

Gun jumping : les entreprises face au risque	6 juin 2019 Paris
Loi Pacte	11 juin 2019 Saint-Herblain
Rencontres Droit des Sociétés	13 juin 2019 Lyon
Le M&A raconté aux juristes	25 juin 2019 Paris
Pratiques anti-concurrentielles en entreprise & actions indemnitaires	4 juin 2019 Toulouse
Actualités Droit de la Concurrence	24 septembre 2019 Toulouse

COMPLIANCE & RISQUES

Loi Sapin 2	18 juin 2019 Nantes

STRATÉGIE & ÉCONOMIE

L'Intelligence Juridique	12 juin 2019 Paris

Information et inscription sur **www.afje.org**

CAMPUS AFJE 2019

- **Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise, le vendredi 29 novembre 2019.**

VIDÉO

- **Retrouvez nos conférences majeures en vidéo sur : YouTube** | www.afje.org

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

FORMATIONS CERTIFIANTES ET DIPLÔMANTES

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

- **Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)**
  L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : http://cfp.u-paris2.fr

- **Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles (12 jours)**
  L'AFJE est partenaire du Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles de l'Université Paris Dauphine. Information et inscription : www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr

- **Diplôme Universitaire Transformation digitale du droit et Legaltech (1 an)**
  L'AFJE est partenaire du DU Transformation digitale du droit et Legaltech de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du

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

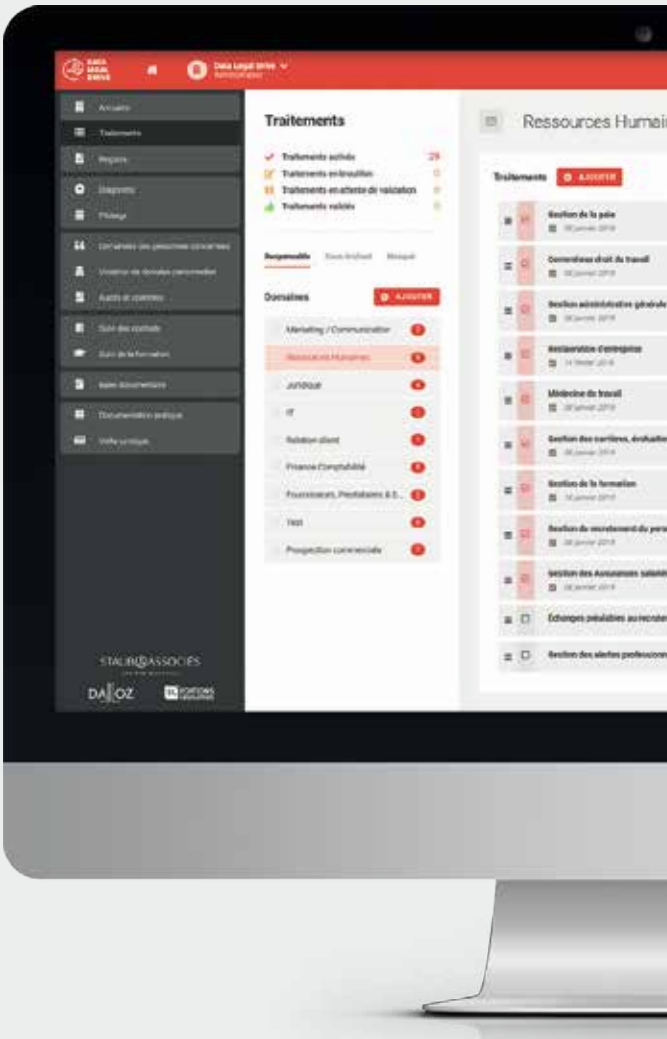
DATA LEGAL DRIVE
DIGITALISEZ VOTRE GOUVERNANCE RGPD
RAPIDEMENT, SIMPLEMENT, AVEC OU SANS DPO

En toute autonomie
Vous prenez intuitivement en main le processus en moins de 3 heures

En toute efficacité
Vous pouvez vous appuyer sur des modèles de documents juridiques et les personnaliser facilement

De manière centralisée
Vous regroupez l'ensemble des documents concernés et gérez toutes les actions et modifications organisationnelles

En toute traçabilité
Vous pilotez de manière collaborative & visuelle grâce à des to-do lists et états d'avancement



Pour toute information ou pour une démonstration en ligne,
contactez-nous au **01 40 92 36 89**
dld@editions-legislatives.fr

Data Legal Drive est une plateforme SaaS de gouvernance RGPD conçue avec Staub & Associés, cabinet d'avocats de référence en matière de droit des données personnelles, en partenariat éditorial avec les Éditions Législatives & Dalloz.

DATA LEGAL DRIVE
Plateforme de gouvernance RGPD
&
EDITIONS LEGISLATIVES