N°34

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

dossier 12

Confidentialité des avis : le chantier va débuter !

enquête 23

Quels **prérequis** pour devenir **DJ** ?

formation 38

Parcours Jeunes Juristes : toutes les clés pour bien débuter sa carrière

gestion des risques 28

Cyberassurance : ultime maillon de la **cyber-résilience**

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

4ème Village de la LegalTech

Le rendez-vous français de la #LegalTech et #RegTech

Par Open Law* & Village de la Justice

26 et 27 novembre 2019 - Paris

Le salon français de la LegalTech est chaque année un lieu unique de rencontres, d'information et de formation, organisé autour d'un espace d'exposition, de conférences et d'ateliers.

Cette rencontre entre acteurs de la LegalTech, professionnels du droit et entrepreneurs, met en avant les acteurs impliqués dans des démarches d'innovation et proposant des technologies appliquées au Droit.

ATTENTION ! CE SALON EST FORTEMENT CONSEILLÉ AUX AVOCATS, JURISTES, NOTAIRES, FISCALISTES, EXPERTS-COMPTABLES, ÉTUDIANTS EN DROIT...

www.village-legaltech.fr

OPEN LAW* *Le droit ouvert

VILLAGE DE LA JUSTICE La communauté des métiers du droit BY LEGI TEAM

sommaire

Itw Raphaël Gauvain 13

Carrière : de juriste à directeur juridique 23

Programme & inscription 33 - 36

Itw Marc Mossé 20

05 **édito**
Le juriste augmenté
06 **digit@l**
Le juriste augmenté, une combinaison d'intelligences
09 **nominations**

10 **conformité**
Décision de la Commission des sanctions de l'AFA : une première
dossier
12 Confidentialité des avis : un chantier prometteur à venir
13 « Nous devons protéger les entreprises françaises »
16 Discovery, cloud act et avocats en entreprise : thank you Mr Président !
18 De la confidentialité des avis à l'avocat en entreprise
20 « Le chantier sur la confidentialité des avis va s'ouvrir »

dossier
23 Entre expérience et soft skills, quels prérequis pour devenir DJ ?
26 **droit management et stratégies**
Mise en œuvre d'une stratégie de transformation continue
28 **gestion de risques**
Cyberassurance : ultime maillon de la cyber-résilience

30 - 31 **en régions**
32 **actus**
33 - 36 **Campus AFJE**
37 **actus**
38 **formation**
Parcours "Jeune Juriste d'entreprise", pour aiguiser vos soft skills
41 **jeune juriste**
Alexandre Kong, lauréat de la 11e édition du Prix AFJE
42 - 43 **agenda AFJE**

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

N°34 - octobre 2019
8e 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), Sarah Leroy (Tereos), Laetitia Ménasé (Canal +), Jean Yves Trochon (EY). Boris Stoykov (Affiches Parisiennes)

Ont collaboré à ce numéro : Jean-Pierre Blin, Olivier Catherine, Carine Guicheteau, Jérôme Frizzera-Mogli, Antoine Masson, Joanna Pinheiro, Christophe Roquilly, Boris Stoykov

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

1re plateforme d'information juridique.

Plus de 2 500 professionnels du droit nous font confiance et vous ?

"La veille juridique de Doctrine est d'une pertinence sans égale.

Louis du Merle
Directeur Juridique de l'ANIL
Paris

"En entreprise, Doctrine est un véritable outil décisionnel.

Benjamin Moutte-Caruel
Directeur Juridique Rakuten
France

"J'utilise Doctrine car je ne peux pas me retrouver devant l'un de mes clients, une Direction Juridique, qui a plus d'informations que moi.

François Mazon,
Avocat pénaliste.
Barreau de Marseille

Doctrine 24 rue du mail 75002 Paris . www.doctrine.fr/avis

Le **juriste augmenté**

Le rôle et l'influence des juristes d'entreprise ne font que s'accroître. Les mutations de la 4e révolution industrielle en cours, la complexification des environnements réglementaires, la compétition et l'internationalisation de plus en plus intenses, les conséquences en droit de l'économie de l'innovation, la *soft law*, la compliance, la loi Sapin II, le devoir de vigilance, entre autres aspects, instituent le juriste en tant qu' acteur incontournable de la vie économique. Aujourd'hui, quelle décision structurante pour la vie de l'entreprise se prend sans entendre en amont la voix du juriste ?

Le juriste augmenté est à la pointe du savoir-faire et du faire savoir. Il est dans l'ADN de l'AFJE.

L'évolution des métiers du droit et des besoins en formation continue des juristes sont notre au cœur de notre mission. Apprendre, apprendre, encore et toujours apprendre, et rester en mouvement ; voilà qui paraît indispensable pour le juriste aspirant à accroître légitimement son impact dans les organisations.

Loin des craintes millénaristes promettant le remplacement des juristes par des robots, le juriste augmenté devient incontournable. C'est pourquoi l'AFJE a très tôt privilégié la maîtrise de la digitalisation comme facteur clé d'innovation pour nos fonctions : automatisation des tâches les moins intéressantes afin de libérer du temps pour celles à plus forte valeur ajoutée. Il reste certes encore du chemin à parcourir. Nous continuerons à vous y accompagner.

Le numérique n'est évidemment pas le seul enjeu.

L'adaptation constante de nos métiers aux nouveaux défis de fond et de forme est au cœur des préoccupations des directions juridiques. Chaque collaborateur est appelé à se développer, à progresser. Chaque manager sait que ses équipes aspirent à apprendre, à évoluer. Maîtrise des nombreuses questions de droit nouvelles, formation à l'extension du domaine du juriste dont les affaires publiques, les enjeux de la conformité, la lutte contre la corruption, la protection des données personnelles ou du secret des affaires, la cybersécurité, la responsabilité sociale de l'entreprise, sont quelques-unes des nouvelles dimensions. Savoir travailler dans un écosystème collaboratif, gérer les crises y compris sur le terrain de la communication, sont aussi des préoccupations du quotidien de nombre d'entre nous.

Expertise et *soft skills* sont dès lors au rendez-vous des audacieux. CAMPUS AFJE entend encore une fois répondre à cette ambition partagée (voir le programme p. 33).

Vous être toujours plus nombreux à vous y rendre. Nous adaptons le programme aux nouveaux besoins comme à vos retours et suggestions. CAMPUS AFJE 2019 sera encore plus riche, plus divers. J'espère vous y retrouver.

On est sûr d'y rencontrer des juristes augmentés !

Marc Mossé,
Président de l'AFJE

Le **juriste augmenté**, une combinaison d'**intelligences**

Quand est évoqué, dans la presse ou les réunions d'avocats et de directeurs juridiques, le "juriste augmenté", il est souvent (voire tout le temps) fait référence à l'augmentation par le digital. Comme nous allons le montrer, cette augmentation est certes importante car elle enrichit l'intelligence individuelle du juriste, mais elle n'est pas suffisante. Le juriste augmenté se singularise par une intelligence plurielle, forte de business skills et de soft skills, ainsi que par une intelligence collective à laquelle il doit contribuer.

PAR JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

1 Les avantages à l'augmentation du juriste par une combinaison d'intelligences

L'augmentation du juriste profite à la fois à l'entreprise qui évolue dans un environnement présentant des caractéristiques marquées, et au juriste qui soigne son employabilité.

A Une augmentation dans l'intérêt de l'entreprise et du juriste lui-même

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement "VUCA". Du nom d'une théorie militaire américaine, l'acronyme VUCA signifie *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, *Ambiguity*. Le critère de "volatilité" correspond à des pics d'activité qui s'écartent brusquement, à la hausse comme à la baisse, ce qui rend difficile de planifier et de budgétiser. "L'incertitude", quant à elle, renvoie à un risque de faible prévisibilité, avec la possibilité d'un évènement de nature à bouleverser une entreprise ou tout un secteur d'activité[1]. Le critère de "complexité" correspond à la difficulté d'analyse et de compréhension de certains sujets. Les causes à effets ne sont plus lisibles, les processus ne sont plus linéaires mais holistiques. Par conséquent, il est difficile de tout comprendre surtout si l'on est seul. Enfin, "l'ambiguïté" renvoie à la difficulté de porter un jugement binaire. La confusion, le changement, l'absence de données sont une constante. Il est alors difficile de ne pas se tromper.

Considérer que le juriste d'entreprise doit être un *business partner* est tellement perçu comme une évidence que c'est même devenu, pour certains, une "tarte à la crème". Or, faites un test simple. Qui dans votre équipe connait l'acronyme VUCA ? Qui dans les départements business, en prise directe avec le marché et les clients, le connaît ? Être capable de gérer cet environnement VUCA, c'est précisément ce dont les équipes business – et juridiques – ont besoin pour rester performantes.

Du point de vue du salarié, être un "juriste augmenté", c'est être acteur de sa gestion de carrière. Le marché a tendance à étiqueter le juriste, à le vouloir comme spécialiste, "un couteau" qui doit être de plus en plus aiguisé. Ainsi, selon les interviews de 14 dirigeants d'entreprise dans le cadre de l'étude réalisée par le Business & Legal Forum et LegalEdhec, en partenariat avec l'AFJE, le Cercle Montesquieu et Latham & Watkins, « le juriste d'entreprise doit être un gardien du temple intelligent et créatif, qui éclaire le preneur de décision grâce à son interprétation de la loi et de l'évaluation des risques tout en anticipant et en apportant des solutions fiables, solides et sur mesure »[2]. De toute évidence le juriste d'entreprise est d'abord attendu sur ses *legal skills*. Mais pour évoluer dans cet environnement VUCA, et sans avoir besoin de citer Darwin, le juriste doit s'adapter professionnellement pour valoriser son employabilité dans la durée. Il reste un "couteau", un spécialiste, mais en élargissant ses compétences, il devient un couteau suisse, augmenté.

B L'augmentation du juriste par la combinaison d'intelligences

Pour s'adapter à l'environnement VUCA, le juriste d'entreprise a besoin d'une combinaison d'intelligences. Par intelligence, nous entendons ici une capacité à faire, compétence ou *skill*. Quelle peut être la combinaison gagnante pour les équipes juridiques ? Nous pensons qu'elle doit répondre à deux caractéristiques.

D'une part, la combinaison est forcément sur mesure ; elle dépend des spécificités du secteur, de l'entreprise, de l'équipe. Le droit est une affaire de ressources - surtout humaines - et de talents. La bonne pratique chez l'un n'est pas forcément la bonne pratique chez l'autre. À une vision d'entreprise,

[1] Comme le montre Nassim Nicholas Taleb dans son ouvrage « Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible », Les Belles Lettres, 2012.

[2] Voir JEM n°32, p.27.

à une mission d'un département juridique, à des contraintes de planning, budgétaires, de *delivery* / performance en quantité et qualité, vont correspondre un modèle de compétence, une chaîne de valeur, des outils technologiques. En termes anglo-américains : *Business First. Talent Second. Tools Third.*

D'autre part, la combinaison se passe sur deux axes et contribue à une double augmentation :

- Un axe horizontal - l'individu - où il s'agit de passer de l'intelligence individuelle et singulière du juriste (*legal skills* à maîtriser) à l'intelligence individuelle plurielle du juriste (*legal skills* à combiner à d'autres *skills*). Il s'agit de la première augmentation.
- Un axe vertical - l'équipe - où il s'agit de combiner une intelligence individuelle à une intelligence collective. Il s'agit de la seconde augmentation.

Nous allons voir dans la seconde partie que la première augmentation réside dans la combinaison – avec les *legal skills* – de *skills* digitaux, business et comportementaux (*soft skills*). Et que l'augmentation du juriste par ces trois catégories de *skills* doit non seulement développer son intelligence individuelle, mais également collective.

2 Les skills permettant l'intelligence plurielle et collective du juriste augmenté

Le juriste augmente son intelligence par les *skills* digitaux et business, qui lui permettent de passer d'une intelligence singulière (*legal skills*) à une intelligence plurielle.

A Vers l'intelligence plurielle du juriste, augmenté par les skills digitaux et business

L'environnement VUCA tire ses caractéristiques de la digitalisation du monde et de l'économie. En conséquence, le bon sens nous dit que des *digital skills* sont nécessaires chez le juriste augmenté. Par *digital skills*, nous entendons des compétences liées à la compréhension, l'utilisation et la conception/production d'outils technologiques et de data ("outil" étant une dénomination large intégrant : bureautique simple, Saas, logiciel sur-mesure, technologie dite de rupture, etc.). Nous proposons une échelle d'expertise dans les *digital skills* :

- échelon 1 : assimiler les concepts techniques ;
- échelon 2 : utiliser ;
- échelon 3 : déployer (réaliser un cahier des charges, coordonner une équipe de production technique, etc.) ;
- échelon 4 : paramétrer ;
- échelon 5 : coder.

Deux profils de talent semblent émerger : le juriste codeur et le juriste augmenté. Tentons une allégorie. Le juriste codeur, c'est Iron Man. À l'instar de Tony Stark qui a codé lui-même son armure, le pouvoir du juriste codeur est la technologie pure. Il est niveau 5 sur notre échelle d'expertise digitale. Il sait coder. De formation technique classique, il a complété ses compétences techniques par une compréhension des enjeux juridiques (soit par expérience, soit par un double diplôme ingénieur/codeur et juriste). Le juriste augmenté, c'est Batman. Son pouvoir est d'abord constitué par son excellence physique et mentale, développées constamment par l'entraînement et la pratique. Il est ensuite renforcé par l'utilisation au cas par cas d'outils technologiques. Il utilise l'outil approprié, dans un contexte donné, ce qui lui procure un avantage décisif. Enfin, sa maîtrise des enjeux technologiques lui permet d'exprimer ses besoins et de faire créer des outils sur mesure et inédits, renforçant durablement son avantage et son image de marque. Comme Batman, le juriste augmenté est capable d'avoir un œil critique sur la technologie, d'en comprendre le modèle économique, l'intégration possible dans les systèmes IT existant dans l'entreprise et de mesurer les éventuelles limites pour l'utilisateur, les risques ou effets de bord. Il sait être force de proposition pour renforcer l'arsenal technologique de l'équipe juridique. Il peut proposer de créer ou d'adapter des outils. Il peut exprimer des besoins, rédiger des cahiers des charges, coordonner des équipes techniques et assurer le déploiement d'un logiciel en tant que chef de projet. Il est niveau 1 à 4 sur notre échelle d'expertise digitale. C'est le juriste de notre première partie qui est devenu acteur de son augmentation. Mais l'augmentation qui transforme l'intelligence singulière du juriste en intelligence plurielle, ne se limite pas aux *digital skills*. Michael Legg[3] relève

à propos de

JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

Jérôme Frizzera-Mogli est consultant et chercheur-associé LegalEdhec.

Christophe Roquilly est professeur et doyen du corps professoral et de la recherche à l'EDHEC Business School. Il est également directeur de LegalEdhec.

Rens. : https://www.edhec.edu/fr/legaledhec-research-centre

[3] M. Legg, "New skills for new lawyers: responding to technology and practice developments", The Future of Australian Legal Education (Thomson Reuters 2018), UNSW Law Research No. 18-51.

ainsi que la Law Society of New South Wales (Australie) a identifié, suite à une enquête, sept *skills* ou groupe de *skills* essentiels pour une pratique réussie du droit dans les années qui viennent : *skills* spécifiques à sa pratique, professionnels et interpersonnels ; *Business skills* ; Management de projet ; Internationalisation ; Expérience interdisciplinaire ; Résilience.

Les *business skills* sont les compétences liées à la compréhension des affaires et du management d'un centre de profit. Pour le juriste d'entreprise, c'est être capable de parfaitement saisir les enjeux business conduisant à un questionnement juridique, pour apporter la solution, le conseil le plus adapté. Par ailleurs, le management d'une direction juridique exige la capacité à gérer un budget de fonctionnement et d'investissement, à déterminer ses KPIs, à piloter en mode projet.

La dernière intelligence que le juriste augmenté combine avec celles abordées précédemment est l'intelligence comportementale, généralement dénommée *soft skills* dans l'entreprise. Ceux-ci augmentent non seulement l'intelligence individuelle du juriste, mais également l'intelligence collective de la DJ.

■ B Les soft skills, déterminants ultimes de l'intelligence individuelle du juriste et de l'intelligence collective de la DJ

Dans le "Global Talent Trends 2019" réalisé par Linkedin, 91 % des 5 000 responsables RH interrogés considèrent que les *soft skills* sont déterminants pour la transformation de l'entreprise[4]. Dans un même ordre d'idées, Randall Kiser explique que les *lawyers* qui réussissent le mieux sont « ceux qui démontrent de fortes compétences de networking, développement de relations, jugement pratique, capacité à voir le monde à travers les yeux de son interlocuteur, etc. »[5].

Dans notre enquête en cours auprès de 100 leaders du droit, en partenariat avec l'AFJE, et dans la perspective de la construction du "ALL - Advanced Lawyering Certificate", nous avons classé la famille *soft skills* en quatre sous-familles selon l'impact de performance et de bien-être au travail qu'elles pouvaient générer dans l'équipe juridique :

1. De l'efficacité personnelle à l'intelligence collective ;
2. Résilience et discernement ;
3. Communication : du tact à l'impact ;
4. Agilité comportementale.

Et nous avons recensé 40 *soft skills* pouvant avoir un impact concret.

Ici, l'intelligence émotionnelle occupe une place de choix. Cette dernière est en réalité la racine des *soft skills* et peut se scinder schématiquement en quatre mondes, comme le montre le tableau ci-dessous.

	Soi	**Les autres**
Connaissance	**« Connais-toi toi-même »** Forces ; faiblesses ; son système de motivation ; son système de valeurs ...	**Empathie** Comprendre l'autre ; comprendre ses états émotionnels et sa personnalité ; son système de motivation
Maîtrise	**Se maîtriser** Discipline émotionnelle et contrôle de ses réactions sous stress	**Maîtriser l'art de la relation** Créer la confiance, rassurer, communiquer

L'intelligence émotionnelle, d'autant plus importante dans un contexte où la différence se fera sur la qualité de la relation-client et la capacité à attirer et retenir les meilleurs talents, représente aussi un vecteur important de l'intelligence collective qui constitue l'axe vertical du juriste augmenté. En 2010, des chercheurs ont démontré que les groupes, comme les individus, avaient leur intelligence propre et qu'il était possible de la mesurer[6]. Le niveau d'intelligence collective serait un facteur explicatif de la performance d'un groupe de personnes, sur une grande variété de tâches. Le rapport à l'autre, la sensibilité sociale, ou plus largement le QE - (intelligence émotionnelle) seraient déterminants. Adrian Furnham a également mis en évidence dans son ouvrage que les dirigeants techniques (IT, finance, etc.) peuvent, par déformation personnelle, manquer d'intelligence émotionnelle[7]. En travaillant cette dernière, le juriste contribue à augmenter l'intelligence de l'équipe à laquelle il appartient, pour construire une "DJ augmentée".

Même si le juriste d'entreprise doit évidemment continuer à se faire connaître - et reconnaître - par son intelligence singulière (celle d'un expert du droit), il s'augmente en combinant cette intelligence avec les *skills* digitaux et business, et les *soft skills*. La transformation digitale pousse d'autant plus le juriste à dépasser ses *legal skills* et à les combiner avec d'autres compétences, qu'elle affecte la chaine de valeur du métier. Les tâches à faible valeur ajoutée sont automatisées, et la valeur se déplace vers la relation-client et la relation-équipe. Le juriste augmenté, c'est donc une combinaison d'intelligences. Et selon nous, il deviendra aussi un expert en intelligence collective, sa vraie valeur ajoutée face à l'intelligence artificielle. ▮

[4] https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019

[5] R. Kiser, "The emotionally attentive lawyer: balancing the rule of law with the realities of human behavior", Nevada Law Journal, 2015, vol.15, p. 442 et s.

[6] Anita Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, et Thomas W Malone, "Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", Science (New York, N.Y.), 2010.

[7] A. Furnham, « Backstabbers and bullies: How to cope with the dark side of people at work", Bloomsbury, 2015.

Guillaume Nonain
est promu directeur juridique EMEA & APAC de Brink's

Guillaume Nonain avait rejoint le groupe Brink's en tant que vice-président legal EMEA & France en 2011.
Titulaire d'un DESS juriste européen (Paris X, 1994) et d'un LLM (University of Reading, UK, 1994), il a débuté sa carrière chez August Debouzy en 1996, avant de rejoindre Gibson Dunn trois ans plus tard. En 2005, il a intégré le groupe Valéo comme directeur juridique de la branche service avant de rejoindre, deux ans après, le groupe Goodyear Dunlop en tant que directeur juridique Europe du Sud.
Parallèlement, il a exercé, au sein du Cercle Montesquieu, les fonctions de secrétaire général (2009-2013), puis de vice-président (2013-2016).

Jean-Philippe Carbonel
est promu group legal affairs director d'Akka Technologies

Jean-Philippe Carbonel a rejoint le groupe Akka Technologies en 2014, en qualité de directeur juridique adjoint, avant d'être promu *head of legal operations* en 2017.
Il est titulaire d'un DESS en droit des technologies de l'information (Paris XI, 1998). Après avoir démarré sa carrière en tant que juriste à l'Armée de Terre (1994-1997), Jean-Philippe Carbonel a rejoint Infonie (1997-1997), Spray Network France (1999-2001), Infosources (2001-2003), puis InfoVista (2003-2006). Il a ensuite intégré Avenir Telecom en 2006, en qualité de directeur juridique.

Emmanuelle Gourbin,
nouvelle directrice juridique de Delsey

Emmanuelle Gourbin prend en charge la direction juridique du bagagiste Delsey. Diplômée de Paris II, elle a débuté au sein du groupe Havas en 1997, où elle est devenue responsable juridique de l'agence Devarrieuxvillaret, puis de l'agence H (2007-2008).
Elle a ensuite rejoint la Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA) en 2009, en qualité de directrice des affaires juridiques et sociales.

Jean-François de Montgolfier,
nouveau directeur des affaires civiles et du Sceau

Jean-François de Montgolfier, maître des requêtes au Conseil d'État, a pris ses fonctions le 27 juin 2019 en tant que directeur des affaires civiles et du Sceau.
Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1995), de l'ENM (1999) et titulaire d'une maîtrise de philosophie (Reims 2002), Jean-François de Montgolfier a été juge au tribunal de grande instance de Compiègne, avant de rejoindre la direction des affaires civiles et du Sceau où il a notamment été chef du bureau du droit des personnes et de la famille.
Il a également exercé les fonctions de chef du service juridique du Conseil constitutionnel (2011-2015), puis de maître des requêtes au Conseil d'Etat (2015-2019).

Heidi Verdet,
nouvelle directrice juridique des Girondins de Bordeaux

Heidi Verdet raccroche la robe pour intégrer le FC des Girondins de Bordeaux en tant que directrice juridique.
Spécialisée en droit du sport, elle a assisté de nombreux acteurs du milieu sportif. Inscrite sur le registre des Avocats mandataires sportifs et membre de l'Association des avocats en droit du sport, elle a développé une expertise dans l'accompagnement des sportifs individuels et des relations agents/joueurs.
Heidi Verdet est titulaire d'un double master 2 en droit de la banque et des opérations patrimoniales (Aix-Marseille III, 2009) et en droit du sport (Aix-Marseille III, 2012). Après une première expérience professionnelle en tant que conseillère en gestion de patrimoine à la Société Générale (2009-2010), elle a intégré le département Sport de Taylor Wessing en 2013, avant de participer à la création du cabinet Earvin & Lew trois ans plus tard.

Décision de la Commission des **sanctions** de l'**AFA** : une **première** !

La Commission des sanctions de l'Agence française anticorruption (AFA) a rendu le 4 juillet 2019 sa décision relative au contrôle du dispositif de prévention de la corruption du groupe Sonepar, leader mondial de la distribution de matériels électriques aux professionnels[1]. Retour sur cette première du genre dans le cadre de l'article 17, II de la loi n° 2016-1691 du 9 mai 2016, dite loi Sapin II.

PAR OLIVIER CATHERINE

C'est par courrier du 17 octobre 2017 que le directeur de l'AFA a informé Sonepar et sa présidente du déclenchement d'un contrôle. Un tel choix a pu paraître surprenant à double titre.

D'une part, l'activité de distribution B to B ne relève pas d'une activité particulièrement exposée au risque de corruption, comme l'indiquent de nombreuses organisations internationales[2], d'autant plus que Sonepar n'a jamais fait l'objet d'une condamnation pour des faits de corruption ou d'autres manquements à la probité.

UNE PREMIÈRE VAGUE DE CONTRÔLES ANTICIPÉE

D'autre part, le directeur de l'AFA avait indiqué que les premiers contrôles ne démarreraient qu'en 2018 afin de laisser du temps à la fois à ses propres équipes et aux entreprises pour se préparer. Cette première vague de contrôles, qui a concerné au total six entreprises, a été initiée alors que (i) ni le questionnaire et la liste des pièces à fournir, (ii) ni la Charte des droits et devoirs des parties prenantes, (iii) ni les recommandations destinées à aider les entreprises à se conformer à la loi, n'avaient été publiés par l'AFA. Sonepar n'a eu que 15 jours pour fournir les centaines de documents exigés portant sur des domaines souvent bien étrangers à la prévention de la corruption, au prix d'une mobilisation exceptionnelle de ses équipes. L'entreprise n'a d'ailleurs pas pu, malgré ses demandes, obtenir la tenue d'un entretien préalable qui aurait permis à l'équipe de contrôle de l'AFA de mieux comprendre l'activité et l'environnement du groupe.

UNE PROCÉDURE "SINUSOÏDALE"

Après un contrôle réalisé entre octobre et décembre 2017, ce n'est qu'à la mi-juillet 2018, en plein été, que Sonepar reçut le rapport préliminaire de l'AFA. Le groupe mit à profit le délai légal de deux mois pour répondre de façon circonstanciée aux observations de l'AFA, avec à nouveau plusieurs centaines de documents remis, assortis de plusieurs remarques d'ordre juridique. Ce n'est que mi-mars 2019, après une nouvelle période de latence de six mois, que Sonepar fut informé —nonobstant le travail considérable de pédagogie accompli— de la décision du directeur de l'AFA de soumettre le dossier à la Commission des sanctions.

L'équipe projet Sonepar (interne et externe) rédigea dans le délai imparti de deux mois un mémoire reprenant l'ensemble des arguments du groupe et de sa présidente, visant avant tout à faire constater l'absence d'un quelconque manquement aux obligations définies par l'article 17, II de la loi Sapin II mais aussi à prononcer

> *La décision sur le fond de la Commission des sanctions a confirmé le caractère non contraignant des recommandations de l'AFA, dès lors que la méthodologie retenue est explicitée.*

[1] 22,4 Mds€ de chiffre d'affaires et 46 000 collaborateurs au 31 décembre 2018.

[2] Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale (www.oecd.org) / TRACE Global Enforcement Report 2018 (https://www.traceinternational.org/ger).

la nullité du contrôle effectué par l'AFA et de la saisine de la Commission des sanctions.

Sur le fond, Sonepar avait initié, avant même l'entrée en vigueur dudit article 17, II, un ambitieux programme de conformité, avec notamment une cartographie spécifique des risques de corruption et de trafic d'influence réalisée avec l'aide d'un conseil renommé. 149 entretiens ont été menés, 17 risques et 42 scénarios identifiés, avec des *heats maps* réalisées non seulement au niveau groupe mais aussi pour chacun des pays considérés comme à risque élevé et moyen. Pas moins de 182 plans d'action ont été formulés, qui font l'objet d'un suivi par le siège et d'un reporting au comité d'audit.

Sur le plan procédural, dès lors que l'AFA ne répondait pas en l'espèce à l'objectif premier assigné par la loi Sapin II consistant à « aider les autorités compétentes et les personnes qui y sont confrontées à prévenir et détecter les faits de corruption », mais visait à sanctionner, un tel contrôle devrait nécessairement être soumis aux principes fondamentaux applicables en matière répressive : légalité, proportionnalité, non-rétroactivité, loyauté dans l'administration de la preuve, égalité de traitement, égalité des armes, respect des droits de la défense et droit de ne pas contribuer à sa propre incrimination.

L'audience du 25 juin constitua le point d'orgue de la procédure de contrôle. Parce que la transparence est indissociable de la compliance, Sonepar ne sollicita pas le huis clos pourtant usuel devant les commissions des sanctions en France. Cette audience connut d'ailleurs un franc succès, plusieurs centaines de personnes patientant avenue d'Italie à Paris dans l'espoir d'y assister.

SONEPAR DÉCLARÉ CONFORME !

À l'issue d'une procédure longue de 20 mois, il ne fallut qu'une matinée d'audience et quelques jours à la Commission des sanctions pour valider en tous points, par une décision du 4 juillet[3], le programme de conformité de Sonepar : « aucun des manquements invoqués par le directeur de l'Agence pour proposer le prononcé d'une injonction n'a été constaté par la commission des sanctions, il n'y a pas lieu, pour elle, de prononcer d'injonction ni de sanction pécuniaire ».

C'est avec fierté que les équipes Sonepar, perplexes face à la remise en cause insistante de leurs efforts par le directeur de l'AFA jusqu'au jour de l'audience, ont accueilli ce résultat. Sonepar devient le premier groupe français à voir son programme de conformité validé au plus haut niveau des autorités françaises de prévention de la corruption.

PREMIERS ENSEIGNEMENTS PRATIQUES

Se préparer en amont aux contrôles de l'AFA est évidemment indispensable. Organiser et alimenter au fil de l'eau une base de données, mettre "en alerte" une équipe projet pluridisciplinaire (conformité, juridique, contrôle interne, audit interne, avocats) et sensibiliser les personnes susceptibles d'être entendues constituent autant de facteurs clefs de succès.

Le choix des conseils n'est pas aisé. En réalité, peu d'avocats sont de véritables spécialistes de la compliance et des risques en entreprise. La compliance ne recouvre pas uniquement le droit pénal des affaires. Il convient donc de choisir ses conseils en fonction de leur compétence en matière de risk management et de programmes de conformité en sus de leur expertise en matière contentieuse. Une gestion rigoureuse des conflits d'intérêt s'impose dans ce domaine plus que dans tout autre, en s'assurant que les avocats retenus n'ont par ailleurs pas d'activités au profit de l'AFA.

L'équipe projet constituée doit être en mesure de répondre point par point, de façon documentée, aux observations parfois sibyllines des agents de l'AFA, sous la houlette d'un "chef d'orchestre" désigné qui veillera à calibrer les réponses apportées et à respecter les délais serrés.

De façon salutaire, la décision sur le fond de la Commission des sanctions a confirmé le caractère non contraignant des recommandations de l'AFA, dès lors que la méthodologie retenue est explicitée. Ces recommandations sont censées assister les entreprises et non ajouter à la loi Sapin II, qui fixe un objectif à atteindre : la mise en place d'un dispositif de prévention de la corruption. Les entreprises conservent le choix des moyens conformément au principe de liberté du commerce et de l'industrie. Rappelons que l'AFA n'est pas une autorité administrative indépendante mais un service central de l'administration, et qu'elle n'est pas à proprement parler une autorité de régulation : le législateur ne lui a accordé ni pouvoir de réglementation, ni pouvoir d'enquête (contrairement, par exemple, à l'AMF).

La Commission des sanctions a préféré s'attacher aux questions de fond et laisser aux juridictions saisies de l'examen des recours le soin de trancher les questions juridiques. Nul doute cependant que les principes fondamentaux applicables en matière répressive seront tôt ou tard testés devant les juridictions compétentes. Ce qui pourrait réserver d'autres surprises dans la mise en œuvre et le contrôle de la Loi Sapin II…

à propos de

OLIVIER CATHERINE

Olivier Catherine est secrétaire général et membre du comité exécutif de Sonepar, leader mondial de la distribution de matériels électriques.
Il est avocat aux barreaux de New York et Washington, DC.

[3] https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/premiere-decision-commission-des-sanctions-lagence-francaise-anticorruption.

Confidentialité des avis : un chantier prometteur à venir

La confidentialité des avis revient sur le devant de la scène économique et politique grâce à la remise du rapport Gauvain au gouvernement en juin dernier. Le débat est relancé avec en ligne de mire la protection des entreprises françaises contre les lois extraterritoriales. L'AFJE se mobilise pour que l'ouverture de ce chantier puisse enfin aboutir au nom de la compétitivité des entreprises tricolores.

“Nous devons **protéger** les **entreprises françaises**”

Le député de Saône-et-Loire, Raphaël Gauvain, a remis récemment au Premier ministre Édouard Philippe, le rapport visant à "Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale". Fruit d'un long travail de consultations et d'auditions, ce rapport comporte plusieurs propositions sur lesquelles revient le député LaREM.

PROPOS RECUEILLIS PAR BORIS STOYKOV

Quelle est le point de départ de ce rapport ?

L'origine de cette mission est le débat sur la transposition de la directive sur la protection des savoir-faire en 2018. La discussion s'était ouverte à l'Assemblée nationale et au Sénat et les parlementaires avaient considéré qu'il fallait une réflexion plus approfondie avant de prendre des décisions. C'est dans ce cadre que le rapport a été commandé par le Premier ministre Édouard Philippe. Voilà donc un an que nous travaillons sur cette problématique. Même si l'intitulé de la commande est un peu pompeux, en clair, notre mission était de trouver une parade aux procédures lancées depuis plus de 10 ans par les autorités publiques américaines contre nos entreprises. Ces procédures ont abouti à des condamnations mettant en jeu des sommes totalement disproportionnées. Pour prendre un seul exemple, il y a une dizaine d'années, BNP Paribas a été condamnée à près de 10 Mds$ pour des sanctions internationales américaines non respectées. C'est près de 3 Mds de plus que le budget français de la justice en 2019.

Ces procédures concernent des problématiques de corruption ou de non-respect des sanctions internationales contre certains pays, comme l'Iran, assorties de critères de rattachement au territoire américain extrêmement ténus. Ce sont des procédures qui interrogent. C'est ce qui ressort du rapport que je viens de remettre au Premier ministre. Entre 2008 et 2018, sur les 26 plus fortes condamnations pour corruption, 14 sont des entreprises européennes et cinq sont françaises. Il n'y a ni entreprises russes, ni chinoises.

Nous assistons à une instrumentalisation de ces procédures judiciaires au profit des entreprises américaines. Cette constatation ressort clairement et, dans un contexte de guerre économique, le droit est une arme au service des intérêts américains.

Les entreprises françaises sont-elles des proies faciles ?

Le rapport montre que les entreprises françaises et européennes sont vulnérables et mal protégées dans le cadre de ces procédures. C'est une vraie atteinte à notre souveraineté. Même si nous avons montré un certain attentisme ces dernières années, des solutions existent pour que les pouvoirs publics français, et surtout européens, renforcent leur souveraineté face à cet impérialisme judiciaire américain.

Comment est structuré le rapport qui porte à présent votre nom ?

Notre mission a fait neuf recommandations, dont trois essentielles qui pourraient être l'objet d'un véhicule législatif.

La première concerne le renforcement de la loi de blocage de 1968.

pour en savoir plus

Remis au Premier ministre le 26 juin dernier, le rapport Gauvain riche d'une centaine de pages présente neuf propositions pour protéger efficacement les entreprises françaises et européennes de l'abus de lois et mesures à portée extraterritoriale.
Pour en prendre connaissance, scannez ce QR code.

La deuxième est une mesure "anti *cloud-act*" qui permet de mettre un frein et de faire peser une menace sur les Gafa qui pourraient livrer les documents des entreprises françaises qu'elles détiennent aux autorités de poursuite américaines.
La troisième recommandation, plus franco-française, concerne la problématique du renforcement des avis juridiques internes des entreprises. Ce qui ressort clairement des auditions que nous avons menées, c'est qu'il y a une grande lacune de notre droit en la matière, et même un vide juridique, donc une grande fragilité des entreprises françaises par rapport à leurs partenaires de l'OCDE.

Dans les pays voisins, européens notamment, le droit est-il plus fort ? Est-ce que les entreprises sont mieux armées grâce à la protection des avis des juristes d'entreprise ?
Dans le cadre des procédures, au civil comme au pénal, nos entreprises évoluent à jeu ouvert par rapport à leurs homologues allemandes, espagnoles, italiennes, néerlandaises, japonaises ou australiennes. En cas de procédure, nos entreprises sont obligées de dévoiler la totalité de leurs documents, notamment les avis juridiques.
C'est cette lacune que dénonce l'ensemble des personnes entendues par la mission, l'ensemble des professionnels qui sont au cœur de ces procédures, les directeurs juridiques, les directeurs compliance, les avocats, les chefs d'entreprise... Tous disent qu'il faut absolument que la France se mette au même niveau que ses partenaires économiques.

Cette protection des avis juridiques en entreprise passe par quelles mesures ? Passe-t-elle par une sorte d'*attorney privilege* comme le préconisait récemment le Premier ministre ?
Sur le constat, tout le monde est d'accord. Nous devons donner une arme à nos entreprises pour qu'elle puisse se défendre efficacement dans ce type de procédures. C'est la meilleure parade puisqu'on utilise le droit américain pour cette défense. Il faut impérativement que nous parvenions à préserver les avis juridiques des entreprises. Il existe une crainte que cette nouvelle protection puisse avoir un impact sur l'efficacité de nos enquêtes. Cette crainte me semble infondée et exagérée. Toute la difficulté réside dans la mise en œuvre de cette nouvelle protection. Il s'agit d'opérer une transposition de ce qui existe dans les autres pays, en créant un *legal privilege* à la française, avec une définition extrêmement stricte et des sanctions très fortes.
Les documents qui concernent la réflexion juridique, non pas les discussions d'affaires, pourraient ainsi être protégés. Dans le cadre d'une perquisition, les juges y auraient naturellement accès. Il ne s'agit pas de constituer une boîte noire. La question est uniquement de savoir s'ils pourraient les utiliser dans le cadre des enquêtes. Est-ce que ces documents pourraient constituer un élément à charge et servir de preuve dans le cadre de la procédure ? C'est un enjeu de preuve.

Il s'agit d'opérer une transposition de ce qui existe dans les autres pays, en créant un legal privilege à la française, avec une définition extrêmement stricte et des sanctions très fortes.

Raphaël Gauvain,
député LaREM.

Le *legal privilege* n'est pas absolu. La jurisprudence de la Chambre criminelle de la Cour de cassation l'a toujours affirmé, même pour les avocats...

Vous avez raison. Même pour les avocats, on ne reconnaît pas de droit à la protection. Leurs avis juridiques peuvent être utilisés dans le cadre d'une procédure. Il y a d'ailleurs des perquisitions dans les cabinets d'avocats. Il y a néanmoins une différence entre la Chambre criminelle et la Chambre civile, puisque cette dernière le reconnaît pour les procédures civiles. L'avis juridique d'un avocat ne peut pas être utilisé par un adversaire dans le cadre d'une procédure judiciaire civile. En revanche, dans un cadre pénal, il peut l'être. Cette jurisprudence, contra-legem, est très critiquée.

Le rapport préconise la création d'un statut d'avocat en entreprise, soumis à la déontologie des avocats...

La deuxième étape de la mise en œuvre de ce nouveau droit à la protection vise à définir qui en est titulaire. Cette mesure est essentielle, mais le sujet est beaucoup plus large. De manière synthétique, il y a deux solutions.

Ce droit à la protection peut être donné au juriste d'entreprise, sans être sûr qu'elle sera reconnue par la jurisprudence américaine car elle ne l'accorde que pour l'avocat en entreprise inscrit au barreau et avec le risque de scinder la profession de juriste d'entreprise et celle d'avocat. L'autre solution, qui semble la plus adaptée, est de permettre à l'avocat d'aller en entreprise, ou au juriste de devenir avocat ; donc de créer un nouveau statut, une nouvelle façon d'exercer la profession d'avocat, à titre salarié. Le rapport suggère la solution de l'avocat en entreprise. Plus sûr et surtout devant permettre de renforcer et de construire la grande profession du droit. Le sujet est très ancien. C'est pour certains avocat un totem. Ils voient dans cette réforme une disparition de ce qui constituerait l'essence même de leur profession. Ces craintes sont - là encore - infondées et très largement surmontables. Des garanties peuvent être apportées, et le rapport préconise des solutions d'équilibre à même de rassurer et de rassembler la profession d'avocat.

Le Premier ministre s'est déclaré favorable à ce travail sur la confidentialité de certains avis juridiques...

Pour reprendre exactement ses propos, il a dit qu'il était prêt à travailler sur la question. On va voir comment cela va se traduire en pratique. Il appartient maintenant à l'exécutif de se saisir de la question.

Le Premier ministre a été très clair en disant qu'il faut absolument respecter notre tradition juridique et l'intérêt général, qui impliquent de ne pas affaiblir les capacités d'enquête et de poursuites...

Évidemment. Je le dis également dans le rapport. Il y a des craintes légitimes, mais à mon avis non fondées. Le législateur peut y répondre avec une solution parfaitement équilibrée qui permet d'avoir cette protection sans porter atteinte à l'efficacité des enquêtes. Il y a d'ailleurs une réponse extrêmement simple. Les États-Unis et l'Angleterre disposent depuis des années de ce legal privilege qui permet de mieux garantir les libertés individuelles sans pour autant porter atteinte à l'efficacité des enquêtes. C'est donc une peur qu'on peut rapidement lever.

Le Premier ministre a souligné que pour aller au bout de la logique, les juristes d'entreprise deviendraient des auxiliaires de justice dans le domaine de la lutte contre la délinquance économique et financière. On peut donc supposer qu'on va y gagner en compliance et qu'on aura même en entreprise des auxiliaires de justice...

L'avocat est un auxiliaire de justice. Permettre à l'avocat de travailler en entreprise avec sa déontologie, sa pratique du droit et son indépendance, permettra une meilleure diffusion du droit dans l'entreprise donc, ipso facto, un renforcement de la compliance. Reprenons encore l'exemple américain et anglais. L'avocat y est en entreprise et c'est là où la compliance est la plus forte. C'est même là qu'elle est née.

L'avocat serait capable de dénoncer sa propre entreprise et de continuer à travailler pour elle...

Nous verrons bien. C'est un sujet délicat. Il faut respecter notre tradition juridique et sur ce point, la déontologie des avocats en France n'est pas exactement celle-là, même si des évolutions ont déjà eu lieu depuis 20 ans. Il va falloir trouver des équilibres sur ce sujet.

L'autre solution, qui semble la plus adaptée, est de permettre à l'avocat d'aller en entreprise, ou au juriste de devenir avocat ; donc de créer un nouveau statut, une nouvelle façon d'exercer la profession d'avocat, à titre salarié.

Discovery, cloud act et **avocats en entreprise : thank you** Mr Président !

Alors que le rapport Gauvain a été rendu public, le débat sur le legal privilege est, une nouvelle fois, relancé alors même que le contexte international est favorable à l'adoption d'une telle réforme.

PAR DELPHINE GALLIN

Le député Raphael Gauvain, déjà promoteur de la loi relative à la protection du secret des affaires en 2018 (L. n° 2018-670, 30 juill. 2018, relative à la protection du secret des affaires), vient de rendre public un rapport qui propose des mesures susceptibles de contrer les effets de législations étrangères à portée extraterritoriale, avec comme objectif de renforcer la place de nos entreprises dans la compétition économique internationale.

MULTIPLICATION DES TEXTES À PORTÉE EXTRATERRITORIALE

Depuis la fin des années 90, les États-Unis, notamment, ont multiplié les textes à portée extraterritoriale, tendant fondamentalement à favoriser leur expansion économique. L'utilisation du dollar américain par les opérateurs concernés suffit à caractériser le critère de rattachement à la législation américaine en matière de corruption, le *Foreign corrupt practices act* de 1977 (FCPA), et à donner compétence aux juges américains, alors même que les faits ne se sont pas déroulés aux États-Unis.

Le Royaume-Uni a adopté une législation similaire, toujours en matière de corruption. Elle donne compétence aux juges britanniques dès lors que la société a des relations commerciales avec le Royaume-Uni, peu importe le lieu de commission de l'infraction.

Le dernier-né de cet arsenal législatif est le *Cloud Act*, adopté aux États-Unis en 2018. Il confère aux autorités la possibilité de collecter les données informatiques des entreprises, même lorsqu'elles sont hébergées hors du territoire américain, contournant les règles de coopération judiciaire entre États.

Sans oublier les traditionnelles procédures de *discovery* ou *disclosure*, c'est alors le déploiement d'une procédure exorbitante de droit commun aux quelles nos entreprises et leurs directions juridiques ne sont pas en mesure de s'opposer et qui est caractérisée notamment, par la saisie des correspondances, celle des e-mails, ainsi que la tenue d'interrogatoires spontanés de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Il suffit d'interroger les entreprises françaises exploitant des activités stratégiques à dimension internationale pour mesurer combien ces législations étrangères les placent, ainsi naturellement que leurs directions juridiques, dans un état de faiblesse incontestable.

AUTANT D'INSTRUMENTS DE DÉSTABILISATION ÉCONOMIQUE

Fondamentalement, ce corpus législatif confère un avantage concurrentiel incontestable aux entreprises des pays concernés. Les opérations, dirigées pour les plus importantes d'entre elles par le *Department of justice*, dont l'indépendance et impartialité est mise en doute y compris sur le territoire américain, ont une visée commerciale au moins autant que pénale[1]. Force est de constater que les principales entreprises condamnées par les autorités américaines, ou contraintes de transiger et de conclure un *deferred prosecution agreement*, sont des entreprises européennes. Les condamnations sont parfois si lourdes qu'elles ont dû vendre une part de leur activité à des concurrents américains.

La question est alors posée de la capacité de l'Union Européenne et de la France en particulier, à lutter efficacement contre les tentatives souvent gagnantes de déstabilisation. En d'autres termes, nos entreprises disposent-elles d'armes juridiques équivalentes à celles de leurs concurrents américains dans cette guerre économique assumée et revendiquée par l'administration du président Trump ?

DE LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉACTION NATIONALE

Nous devons assurer la réciprocité et l'équilibre des armes en adoptant à notre tour une loi pénale avec une compétence territoriale véritablement étendue, avec des critères de rattachement aussi souples, si nous voulons que nos juges aient le même pouvoir vis-à-vis d'entités étrangères.

Mais il faut aussi pouvoir nous armer face aux procédures étrangères. Nos

entreprises sont-elles en mesure d'opposer une confidentialité suffisamment forte et susceptible de rendre inexploitables les données stratégiques saisies dans le cadre des procédures de contrôle et d'enquêtes diligentées par les autorités américaines ?
La réponse à cette question ne peut à ce jour qu'être négative, puisque le juriste exerçant en entreprise en France, ne peut notamment se prévaloir d'aucun privilège de confidentialité, contrairement à ses homologues américains ou britanniques.
Il est donc aisé d'imaginer que la question du statut du juriste en entreprise, notamment au regard de la confidentialité de ses échanges, puisse être une des réformes indispensables à la poursuite des objectifs de compétitivité économique de nos entreprises sur la scène internationale et légitimement défendue par les travaux du député Gauvain.
En effet, nombreux sont ceux qui, depuis des années, militent pour que le juriste en entreprise bénéficie d'un privilège de confidentialité aligné sur celui dont jouissent leurs homologues notamment américains et qui exercent pour beaucoup d'entre eux suivant un statut équivalent à celui tant de fois mis en avant de l'avocat en entreprise[2]. Les enjeux sont majeurs et ne peuvent être ignorés.

UN CONTEXTE FAVORABLE À LA RECONNAISSANCE DU STATUT D'AVOCAT EN ENTREPRISE

On peut envisager d'accorder un tel privilège aux juristes, sans qu'ils ne deviennent avocats. Mais pourquoi procéder ainsi, alors qu'outre-Atlantique et outre-Manche, c'est une seule et même profession, forte, puissante, respectée ? La réforme du statut du juriste en entreprise passant par la création de celui d'avocat en entreprise a toujours suscité une incompréhension patente d'une partie de la profession d'avocat, dont les craintes ont conduit au rejet des projets de réformes successives, portés tant par les institutions que par une partie des avocats, ainsi que par les juristes eux-mêmes.
Pourtant, il nous semble qu'avocats et juristes pourraient s'entendre sans difficulté dans l'intérêt de nos entreprises et de l'économie nationale.
Ainsi, une telle réforme ne saurait aboutir sans placer les ordres et leurs Bâtonniers au cœur même du dispositif de contrôle de l'exécution du contrat de travail de l'avocat en entreprise, en leur conférant a minima le rôle de garant du respect des principes essentiels de la profession d'avocat, au premier rang desquelles figure l'indépendance. Par ailleurs, conformément à notre déontologie traditionnelle qui déconseille de plaider pour soi-même ou ses proches, on peut envisager que l'avocat en entreprise soit dispensé du "privilège de plaidoirie" auquel sont férocement attachés les avocats.
Enfin, une telle réforme pourrait s'accompagner d'une refonte de l'article 98 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, notamment en ce qu'il prévoit la dispense de formation théorique et pratique et du certificat d'aptitude à la profession d'avocat pour tout juriste justifiant d'une pratique de huit ans d'exercice au sein d'une ou plusieurs entreprises.
Jamais encore les promoteurs de la création d'un statut d'avocat en entreprise n'ont joui d'un contexte aussi favorable. Jamais jusqu'ici ce projet n'avait autant puisé sa légitimité comme réponse indispensable au développement d'une politique économique agressive par une administration américaine passée aux mains d'un président certes hors normes, mais déterminé.
L'avènement de l'avocat en entreprise passera-t-elle par le renforcement d'un patriotisme économique à la française ? Certainement.
Les spécificités de la profession d'avocat, gouvernée par l'incontournable respect de principes essentiels, ne sont en rien incompatibles avec l'économie moderne. Au contraire, elles peuvent contribuer à la réguler.

à propos de

DELPHINE GALLIN

Me Delphine Gallin est avocate au barreau de Marseille. Elle est également présidente nationale de l'ACE (avocats conseil d'entreprise).
Rens. : www.avocats-conseils.org

[1] Article du Monde.fr : États-Unis : le ministre de la Justice, Jeff Sessions, démissionne sous la pression de Trump.

[2] Pour un privilège de confidentialité associé à un statut d'avocat salarié en entreprise - Prada M - Pouvoirs 2012/1 n° 140, p. 83.

De la **confidentialité** des avis à l'**avocat en entreprise**

Un nouveau pas est fait en direction de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise avec la publication du rapport Gauvain. La réforme qui pourrait en découler soulève un certain nombre d'interrogations et de divergences entre juristes d'entreprise et avocats. Mais, l'AFJE ne désarme pas et multiplie les occasions de faire valoir sa position sur le sujet. C'est ainsi que Marc Mossé, son président, et Stéphanie Fougou, l'une de ses présidentes d'honneur, ont défendu les intérêts des entreprises françaises lors d'une conférence organisée par l'École de formation des barreaux.

PAR CARINE GUICHETEAU

L'objectif du rapport Gauvain est d'apporter des solutions face aux procédures lancées par les pouvoirs publics américains envers les entreprises étrangères et notamment françaises. L'une des neuf recommandations porte sur la confidentialité des avis juridiques internes dont le rapport préconise de l'associer au statut d'avocat en entreprise. « Il ressort des auditions menées dans le cadre de la rédaction de ce rapport que la protection des avis juridiques internes constitue un enjeu en matière de souveraineté et de compétitivité, indique le député LREM Raphaël Gauvain. L'absence de *legal privilege* est une exception française : dans le reste du monde, cette protection existe. Les entreprises françaises se trouvent donc dans une situation asymétrique défavorable par rapport à leurs homologues de la plupart des grands pays. Cette asymétrie fait de la France une cible privilégiée des autorités étrangères. » « Le rapport Gauvain n'est pas le premier à affirmer la nécessité d'accorder la confidentialité aux avis juridiques internes, signale Marc Mossé, président de l'AFJE. En revanche, il se différencie en traitant la question à travers le prisme de la compétitivité. La question de la confidentialité est fondamentalement rattachée à l'intérêt général. » Et d'ajouter : « il est étonnant et paradoxal de voir que l'UE va se doter d'un règlement miroir au *Cloud Act* afin de faciliter l'obtention de preuves électroniques par les autorités policières et judiciaires. Seraient exclues les données protégées par des privilèges ou des immunités. Les juristes d'entreprise européens pourraient donc se prévaloir de cette protection mais pas les juristes français ! Ce n'est pas cohérent. »

zoom

AVIS JURIDIQUE : DÉFINITION PROPOSÉE PAR LE RAPPORT GAUVAIN

Le droit à la protection des avis juridiques de l'avocat en entreprise devra ainsi faire l'objet d'une définition strictement limitée à la réflexion juridique, afin d'éviter tout abus. Il portera ainsi sur :

- l'ensemble des communications orales, écrites et électroniques de l'avocat avec ses clients internes à l'entreprise (c'est-à-dire tous les cadres de l'entreprise qui ont besoin d'avis juridiques dans l'exercice de leurs fonctions) ;
- et consistant en une prestation intellectuelle personnalisée tendant, sur une question posée, à la fourniture d'un avis ou d'un conseil fondé sur l'application d'une règle de droit en vue notamment d'une éventuelle prise de décision, y compris les consultations juridiques concernant la préparation ou la conduite de la défense de l'entreprise dans une procédure judiciaire (actuelle ou éventuelle).

UN NOUVEAU DROIT À LA PROTECTION, SOUS CONTRÔLE DU JLD

Le constat posé fait l'unanimité. Mais la mise en œuvre de cette réforme -qui doit impérativement passer par un véhicule législatif- l'est moins. Première étape : donner une définition à l'avis juridique. Le rapport en suggère une [lire encadré ci-dessus]. Il indique par ailleurs que la confidentialité sera opposable dans toute procédure civile, mais aussi aux autorités administratives ou judiciaires dans le cadre de leurs enquêtes, y compris pénales. « Le risque est d'affaiblir les pouvoirs des forces d'enquête, soulève Raphaël Gauvain. Or, dans les autres pays où les avis juridiques internes sont protégés, l'on voit bien que cela n'entrave pas le bon fonctionnement des enquêtes.

L'objectif n'est pas de créer une boîte noire au sein des entreprises mais d'instaurer un nouveau droit de la preuve. En cas de contestation quant à la nature d'un document, il reviendra au juge, probablement le juge des libertés et de la détention (JLD), de trancher. » Le *legal privilege* est à distinguer du secret professionnel de l'avocat. Le second repose sur une conception in personam (attaché à la personne) de la confidentialité alors que le premier est une protection in rem (attaché à un type de documents).
« Appliquer aux avocats salariés en entreprise l'actuel secret professionnel n'est pas concevable car la protection serait trop large, souligne Raphaël Gauvain. Il suffirait de mettre un juriste d'entreprise en copie de n'importe quel email pour que celui-ci soit confidentiel. Mais la question centrale reste : à qui confier le *legal privilege* ? »
Le rapport envisage deux options :
- l'accorder aux juristes d'entreprise, comme en Belgique où ils disposent d'une protection totale de la confidentialité de leurs avis juridiques, au civil, dans les procédures administratives et dans les enquêtes pénales.
- le confier à des avocats d'entreprise [lire encadré ci-contre]. La création de ce statut est la solution la plus efficace d'un point de vue technique, car elle utilise le droit américain pour s'en protéger, selon le rapport.

« Nous avons écarté la première solution car, dans le cadre des procédures civiles américaines, nous ne sommes pas sûrs que le *legal privilege* du juriste d'entreprise soit reconnu par les autorités américaines, défend Raphaël Gauvain. Le risque est également de briser le mouvement qui vise à créer une grande profession du droit, avec une distorsion de concurrence entre juristes d'entreprise et avocats. »

L'AVOCAT EN ENTREPRISE, TOUJOURS AU CŒUR DES DÉBATS

Or, ce nouveau statut continue de diviser la profession. Si le Barreau de Paris est plutôt favorable, la Conférences des Bâtonniers y est farouchement opposée. « Dans un contexte de guerre économique, où les places de droit sont en compétition, il faut que les choses évoluent, assure le Bâtonnier de Paris Marie-Aimée Peyron. Il faudra aborder toutes les questions qui se posent sans tabou. »
« L'avocat en entreprise tel que défini dans le rapport doit faire l'objet de discussions, fait savoir Stéphanie Fougou, présidente d'honneur de l'AFJE. L'avocat en entreprise ne doit pas conduire à faire des juristes d'entreprise des "sous-avocats". Tous les avis juridiques rendus en interne doivent bénéficier de la confidentialité, quel que soit le statut retenu. » À la proposition de Raphaël Gauvain de laisser le choix aux dirigeants de déterminer quels juristes seront avocats en entreprise, Marc Mossé s'est insurgé : « créer des discriminations entre juristes dans une même entreprise est impensable. Il est nécessaire de trouver des critères rationnels et objectifs : l'AFJE propose que ce statut soit accordé aux juristes ayant plus de deux ans d'ancienneté. » Cette proposition n'a pas été retenue dans le rapport mais le député reconnaît que les détails du statut d'avocat en entreprise doivent être discutés. Quand ? « Le Premier ministre est ouvert pour travailler sur toutes ces questions, répond Raphaël Gauvain. Pour l'heure, je n'en sais pas plus. En revanche, il y a une chose dont je suis sûr : il y a urgence. »

Tous les avis juridiques rendus en interne doivent bénéficier de a confidentialité, quel que soit le statut retenu.

Stéphanie Fougou,
présidente d'honneur de l'AFJE

focus

L'AVOCAT EN ENTREPRISE À LA SAUCE GAUVAIN

Au terme des consultations et dans le prolongement des précédents rapports et tentatives législatives, voici ce que préconise le rapport Gauvain sur l'avocat en entreprise :
- L'avocat en entreprise sera inscrit au barreau sur une liste ad hoc et soumis aux obligations déontologiques garantes de son indépendance et de son intégrité ;
- salarié de l'entreprise, il en sera un collaborateur normal, sans statut dérogatoire au droit du travail ;
- il réservera l'exclusivité de ses prestations à son entreprise ;
- il n'aura pas la capacité de plaider devant les tribunaux;
- il bénéficiera d'un droit à la protection de ses avis juridiques, opposable aux tiers et aux autorités administratives et judiciaires, dans la production de ses avis juridiques et la préparation des procédures judiciaires.

“Le **chantier** sur la **confidentialité** des avis va **s’ouvrir**”

Le rapport Gauvain, qui préconise de protéger les avis juridiques des juristes d’entreprise par le biais de la création du statut d’avocat en entreprise, ne restera pas lettre morte. Même si le chantier qui s’ouvre s’annonce semé d’embûches, Marc Mossé, président de l’AFJE, se veut optimiste quant à l’obtention d’un consensus au nom de l’intérêt général.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le rapport Gauvain est le énième à préconiser d’accorder la confidentialité des avis aux juristes d’entreprise. Qu’apporte-t-il de nouveau ?

Ce rapport innove dans la mesure où il n’est pas centré sur la question du statut des professions mais sur des enjeux globaux et stratégiques tels que la souveraineté, la compétitivité de nos entreprises et de notre droit. Dès lors, la proposition sur la confidentialité des avis des juristes d’entreprise, qui se traduit par l’avocat en entreprise, doit se lire à travers ce prisme : celui de l’intérêt général. C’est l’une des neuf propositions du rapport mais c’est la première dans l’ordre d’apparition. Ce qui se joue, c’est bien la force de l’État de droit dans un contexte de compétition internationale aigüe, dans un monde d’innovation permanente, et en aucun cas un quelconque corporatisme. Cela nous dépasse en tant que professions et s’attache au rayonnement du droit français en Europe et à l’international, et aussi à la compétitivité de l’économie française et européenne. Soyons collectivement à la hauteur. Cela devrait nous rassembler, j’en suis sûr.

N’est-ce pas malgré tout un sujet très parisien ?

Oh que non ! Le débat sur la confidentialité des avis juridiques n’est pas propre aux grands groupes. Toutes les entreprises, de la TPE à l’ETI en passant par les start-up, sont concernées. Alors non, ce n’est pas un débat germanopratin ! Toute entreprise, où qu’elle soit sur le territoire, est concernée et a besoin d’être protégée. Nos délégations régionales le confirment abondamment. Pour rappel, 85 % des juristes d’entreprise en France ont une dimension internationale dans leur activité. Encore une fois, nous parlons d’intérêt général. Il serait stupéfiant que dans un contexte où le besoin de droit ne cesse de croître, que dans un environnement qui nécessite l’affirmation de la force du droit, nous n’arrivions pas à résoudre les quelques difficultés déjà identifiées et très largement surmontables. Il suffit de mobiliser la bonne volonté et les intelligences de nos professions pour arriver à un résultat satisfaisant pour tous.

Avez-vous le sentiment que le rapport Gauvain sera suivi d’effets ?

Pour ces raisons, je le crois. Lors de la campagne pour l’élection présidentielle en 2017, interrogé à l’instar de l’ensemble des candidats par l’AFJE, Emmanuel Macron avait répondu par la positive à notre interrogation sur le principe. À l'occasion d’un colloque organisé au CESE, en juin dernier, le Premier ministre s’est dit prêt, sans entrer dans les détails, à travailler à la confidentialité de certains avis juridiques internes à l’entreprise. Ce discours fait écho à ses propos constructifs tenus lors du Grenelle du Droit 2 en novembre 2018. Le chantier va s’ouvrir et il faudra trouver des réponses utiles à un certain nombre de questions. C’est vrai que cela fait 40 ans que le débat est sur la table. Sauf qu’il y a 40 ans, la compétition économique était différente, que le métier de juriste d’entreprise n’était pas le même, et que celui d’avocat non plus. Nous sommes appelés à apporter des réponses aux questions du XXIe siècle ! C’est pourquoi, sans naïveté, sans négliger les difficultés à surmonter, je crois à l’intelligence collective de la communauté des juristes. Je suis très optimiste.

Quelles sont les questions qui restent en suspens ?

D’abord, à suivre le Premier ministre, il y a cette question du périmètre des avis concernés. Sans doute serait-il pertinent de partir de l’existant, à savoir de l’article 58 de la loi de 1971 révisée en 1990 qui reconnaît le juriste d’entreprise et le droit pour celui-ci, au profit exclusif de l’entreprise qui l’emploie, de "donner des consultations juridiques et rédiger des actes sous seing privé relevant de l’activité des dites entreprises". C’est un point de départ simple qui permet de cerner les avis et consultations juridiques à l’exclusion d’autres activités hors de ce périmètre de la loi de 1971. Il s’agit de protéger la confidentialité des avis des juristes dans le cadre de leur mission. En outre, le terrain n’est pas vierge : ce périmètre a déjà été définis dans d’autres pays. Ces exemples seront autant de sources d’inspiration utiles pour avancer. Ce serait bien le pompon que les juristes n’arrivent pas à aboutir à une définition opérationnelle !

L'un des enjeux est de faire en sorte que les entreprises françaises, dans un contexte de compétition internationale, bénéficient de l'égalité des armes avec leurs partenaires et compétiteurs, pour faire face à d'éventuelles procédures judiciaires agressives, dont l'usage de certains mécanismes extraterritoriaux. Rappelons-nous qu'en 2015, plus de 140 chefs d'entreprise s'étaient personnellement mobilisés en faveur du principe de confidentialité. En parallèle, les exigences légitimes en matière de compliance ou de devoir de vigilance, obligent les entreprises à faire un travail d'analyse du risque et d'éventuelle remédiation qui rend encore plus indispensable la confidentialité des avis des juristes internes. Le droit français s'est légitimement renforcé en matière de conformité et de lutte contre la corruption mais sans avoir doté les juristes de l'ensemble des outils nécessaires à remplir au mieux leur mission. Nous avons largement ainsi importé des mécanismes tirés d'autres systèmes juridiques mais en oubliant – sciemment ou non – l'ensemble des moyens et garanties qui vont avec. La réussite des programmes de conformité dépend aussi de cette évolution. Ensuite, s'agissant du statut d'avocat en entreprise, le dialogue est ouvert avec les avocats. En 2014, l'AFJE et le Cercle Montesquieu avaient pris une position au moment des débats sur la loi Macron. Elle paraît être un bon point d'assise de nos discussions. À cet égard, il doit être clair que l'AFJE reste attachée à ce que la création de l'avocat en entreprise n'aboutisse à aucune discrimination entre juristes d'entreprise ayant les mêmes qualités professionnelles attestées par leur niveau d'étude et leur expérience en entreprise. Il sera important de se fonder sur des situations objectivement comparables au regard du but de la loi à venir. Soyons clairs : du point de vue de la réalité du droit dans l'entreprise, la seule possession du Capa ne peut être un critère supérieur à l'expérience acquise pendant plusieurs années par un juriste dans l'entreprise. Il est essentiel de maintenir l'équité entre les juristes et au sein des équipes. La déontologie des juristes est également un point auquel nous sommes très sensibles et le code de déontologie de notre profession nous paraît une pièce importante à verser aux échanges. Sur toutes ces questions, et les autres qui s'y rattachent, je suis confiant que toutes les parties prenantes auront à cœur d'aboutir à une solution raisonnable et pragmatique.

La confidentialité des avis juridiques pourrait-elle constituer un obstacle à l'enquête ?

Nous entendons certaines interrogations du côté des services d'enquêtes et de régulateurs. Soyons clairs, l'objectif n'est évidemment pas de créer un coffre-fort dans l'entreprise ni de créer une sorte de boîte noire pour cacher des comportements illégaux. Les infractions commises par une entreprise, voire un juriste, continueront à être sanctionnées. Comme c'est le cas pour un avocat, un magistrat ou un archevêque ! Il serait bon qu'en France nous cessions de nous complaire dans la facilité consistant à colporter l'image de l'entreprise en incarnation du mal qu'il faudrait soupçonner, par principe, de toutes les turpitudes avant de l'absoudre les jours de grand pardon. Il sera là encore judicieux d'avoir un regard comparatiste. Dans les pays où cette protection est accordée aux juristes d'entreprise ou aux avocats en entreprise, les régulateurs et les autorités de poursuite sont efficaces et ne sont aucunement entravés dans leur action. C'est bien souvent un gage d'efficacité et de qualité des enquêtes. Pourquoi en serait-il autrement en France ? Il existe, à cet égard, des solutions pour lever les difficultés possibles. Nous en avons fait part à la Chancellerie et nous continuerons à plaider pour une approche rationnelle et efficace. Ainsi, je rappelle qu'à l'occasion d'un débat parlementaire précédent sur la confidentialité des avis juridiques des juristes d'entreprise, un mécanisme avait été proposé : en cas de contestation sur la question de savoir si un document saisi était couvert ou non par la confidentialité, il était prévu que la question soit posée au juge des libertés et de la détention (JLD), avec les voies de recours habituelles. C'est une piste parmi d'autres. Des procédures satisfaisantes nous en trouverons !

La création de l'avocat en entreprise ne doit aboutir à aucune discrimination entre juristes d'entreprise ayant les mêmes qualités professionnelles attestées par leur niveau d'étude et leur expérience en entreprise.

Marc Mossé,
président de l'AFJE.

Les avocats sont-ils ouverts au débat sur l'avocat en entreprise ?

Oui, de plus en plus même si demeurent certaines oppositions. Nous sommes toujours prêts à nous mettre autour de la table pour évoquer toutes les craintes et questions qui se posent. Nous voulons leur dire que cette évolution se fera au bénéfice de l'évolution de la profession. L'objectif est d'avancer "mano en la mano" y compris pour défendre le secret professionnel à leurs côtés. L'essentiel tient à ce que nos professions partagent un socle et des valeurs en commun qui nous aideront à apporter des réponses consensuelles. Nous savons toutes et tous que la filière juridique sera plus forte rassemblée que divisée, offensive que défensive, ambitieuse que rabougrie. Les lignes bougent dans les rangs des avocats et notamment chez les jeunes. D'ailleurs beaucoup de jeunes avocats intègrent rapidement l'entreprise. Je le redis, c'est dans le respect mutuel des uns et des autres que nous devons avancer. L'ACE a par exemple pris une position très courageuse et ferme sur le sujet [lire article p. 16]. Le Barreau de Paris est positif depuis longtemps. Ainsi, l'Ordre de Paris a adopté une délibération autorisant qu'un avocat français puisse exercer en tant qu'avocat en entreprise dans un autre État membre de l'UE dès lors que la loi de ce pays le prévoit. Dès lors, la question logique est de savoir comment justifier que ce qui est possible dans un État membre de l'UE soit prohibé en France ? Peut-on se satisfaire d'une sorte de discrimination à rebours s'opérant au détriment de cette personne et de son entreprise puisque le même avocat français, s'il est muté dans la filiale française voire même au siège du groupe - si celui-ci est en France -, devra se faire omettre et perdre la protection de la confidentialité de ses avis et consultations ? Vérité en-deçà, mensonge au-delà ? Descartes, réveille-toi !

Le Grenelle du Droit 3 se tiendra le 15 novembre prochain, qu'en attendez-vous ?

Cette 3e édition du Grenelle du Droit est le rendez-vous de l'année qui démontre indéniablement que les professions du droit savent être unies et travailler en toute harmonie pour leur avenir. Je le répète c'est un enjeu qui n'est en rien corporatiste, mais qui constitue bel et bien une 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. Nous devons leur préparer un cadre adapté aux transformations de notre environnement. C'est notre devoir.

À cet égard, cette demi-journée de travail présentera notamment des ateliers consacrés à la formation du juriste, sa capacité à créer du droit. Nous nous interrogerons également sur les moyens dont dispose la filière juridique et si ces derniers sont en adéquation avec ces missions de garant de l'état de droit et de promotion des principes fondamentaux. Ces travaux permettront aussi d'affirmer davantage le rôle du droit dans la compétitivité des entreprises françaises et l'attractivité de notre pays et de l'Europe.

à savoir

L'INDÉPENDANCE INTELLECTUELLE DU JURISTE D'ENTREPRISE GARANTIE PAR LA DÉONTOLOGIE

Les opposants à l'avocat en entreprise brandissent régulièrement l'absence supposée d'indépendance du juriste d'entreprise pour lui refuser ce statut. C'est entretenir une confusion entre le lien de subordination au titre du contrat de travail qui renvoie au pouvoir d'organisation de l'employeur et l'indépendance fonctionnelle qui existe par ailleurs. Ainsi existe-t-il l'avocat salarié, le médecin salarié, le pharmacien salarié… À cet égard, l'indépendance du juriste d'entreprise est très clairement inscrite et définie dans l'article 3 du code de déontologie des juristes d'entreprise : "le juriste d'entreprise exerce sa fonction de professionnel du droit avec l'indépendance d'esprit inhérente à la pratique de sa profession. Cette indépendance se manifeste notamment par la capacité d'émettre librement des avis juridiques et des recommandations au sein de l'entreprise. Il agit avec conscience, intégrité, probité et loyauté, dans le respect de la dignité de sa profession."

Par ailleurs, le corpus explicatif du code de déontologie complète : le juriste d'entreprise est un salarié tenu par un devoir de loyauté vis-à-vis de son employeur, mais dont il est attendu qu'il exerce ses fonctions avec le sens critique inhérent aux professions juridiques, et ce, dans l'intérêt de son entreprise. Par "indépendance", il convient d'entendre indépendance d'esprit et de jugement, et non indépendance statutaire. L'indépendance fonctionnelle n'est nullement incompatible avec le contrat de travail et son obligation de loyauté envers son employeur. Cette indépendance fonctionnelle du juriste d'entreprise fait d'ailleurs toute la valeur de son travail de sécurisation de l'entreprise. Nier cette qualité, c'est ignorer la réalité du rôle du juriste et des attentes à son endroit. À ce titre, le juriste d'entreprise doit s'abstraire des pressions ou des influences susceptibles de s'exercer sur lui, que celles-ci proviennent de sa hiérarchie, de ses clients internes ou de partenaires extérieurs, ou qu'elles soient liées à la prise en compte de ses propres intérêts.

Retrouvez l'intégralité du corpus explicatif sur l'indépendance du juriste d'entreprise en flashant ce QR code.

Entre expérience et soft skills, quels **prérequis** pour **devenir DJ** ?

Quels sont les soft skills recherchés chez les directeurs juridiques ? Quel est leur champ de compétences ? Quelles évolutions touchent le métier ? L'étude Directeur juridique à mi-carrière, réalisée par Oasys Consultants avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu lève le voile ! Présentation des principaux enseignements.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le directeur juridique poursuit et consolide sa mue. L'expert du droit laisse place à un *business partner* orienté client, à un meneur de femmes et d'hommes, à un transformateur… L'étude Directeur juridique à mi-carrière met une nouvelle fois la lumière sur ce changement d'état d'esprit et ce positionnement, initiés depuis de nombreuses années, qui se reflète également dans les attentes des recruteurs.

SOFT SKILLS, CES FACTEURS DIFFÉRENCIATEURS

La fonction juridique n'échappe pas à la règle : à un certain niveau de responsabilités, ce n'est plus l'expertise technique qui prime mais les *soft skills* : du leadership à l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress, en passant par l'intelligence des situations, l'ouverture d'esprit, la curiosité, des compétences en communication, et bien sûr en management…. « Les juristes d'entreprise doivent développer ces compétences très tôt, insiste Sarah Leroy, directrice juridique, fiscal et compliance chez Tereos et administratrice de l'AFJE. Ils doivent apprendre à communiquer et à vulgariser leur expertise pour la mettre utilement à disposition des opérationnels. » Claude Mulsant, coach et directrice de la practice juridique chez Oasys Consultants, complète : « Les *soft skills* servent à positionner les directeurs juridiques comme des interlocuteurs privilégiés de la direction et des clients internes et à s'imposer dans les instances de direction. Les directeurs juridiques doivent accepter de lâcher leur costume d'expert du droit. Pour développer la posture adéquate, notamment lors de la prise de poste, le coaching peut être efficace. » L'experte poursuit : « d'une manière générale, la formation continue revêt une grande importance dans les métiers juridiques mais porte sur les évolutions du droit. Parfois, les directeurs juridiques et leurs équipes n'osent pas demander un coaching pour travailler leur management, leur communication ou leur leadership. Pourtant, c'est normal de vouloir progresser dans ces domaines. Il n'y a pas d'aveu de faiblesse à se faire accompagner ! » D'ailleurs, 59 % des recruteurs identifient le coaching comme un levier performant de progression et 40 % des directeurs juridiques l'appellent de leurs vœux.

Du point de vue des recruteurs, la vision stratégique et prospective, le management d'équipes et la maîtrise de l'anglais constituent le top 3 de leurs attentes. L'expertise juridique

à savoir

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'enquête Directeur juridique à mi-carrière a été réalisée au cours du 4e trimestre 2018 par Oasys Consultants en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Le questionnaire a été adressé à un panel représentatif de DJ en exercice, directeurs généraux, secrétaires généraux, DAF et DRH. Les chasseurs de tête spécialisés ont également été interrogés. Le questionnaire a recueilli au total 221 réponses.

pour aller plus loin

TOUS LES RÉSULTATS ACCESSIBLES EN LIGNE OU EN UN SCAN

L'intégralité de cette étude est consultable sur www.ajfe.org. Sinon, vous pouvez tout simplement scanner ce QR code !

est un prérequis non négociable mais, lors d'un recrutement, le choix entre deux candidats se joue sur d'autres critères. « Au-delà du CV, c'est la personnalité qui compte, confirme Kévin Appontaire, directeur juridique groupe chez DELFINGEN et délégué régional Franche-Comté pour l'AFJE. Nous cherchons en effet, comme expliqué dans l'étude, un communicant tout d'abord, pouvant baser sa communication sur de solides connaissances juridiques, ensuite. Cela est d'autant plus important que, pour emmener les opérationnels et les convaincre du bien-fondé de notre métier, nous devons leur expliquer pourquoi. Enfin, une personnalité capable de s'inscrire dans une cohésion d'équipe est primordiale. Les directions juridiques ne sont pas toujours assez étoffées pour prendre en charge l'ensemble des problématiques juridiques des sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 M€. C'est la responsabilité du directeur juridique d'instaurer ce travail d'équipe nécessaire pour mener à bien tous les combats. » À noter que la direction de projets est de plus en plus demandée aux directeurs juridiques qui la placent d'ailleurs en 3e position dans leurs souhaits de formation.

Quant aux savoir-être, sont recherchés loyauté, honnêteté et éthique personnelle, puis leadership et capacité à entraîner, et capacité à décider en contexte incertain. Les directeurs juridiques doivent tout à la fois être exemplaires, garants du respect des normes et des règles et meneurs de femmes et d'hommes.

DES INDICATEURS D'INFLUENCE

L'enquête s'est également intéressée au rattachement hiérarchique du directeur juridique car il est révélateur de la place de la fonction juridique au sein de l'entreprise : 59 % des directions juridiques sont rattachées à la direction générale ou au secrétariat général, contre 31 % à la direction administrative et/ou financière. « Le positionnement de la direction juridique dans l'organigramme en dit long sur la perception du droit par et dans l'entreprise, affirme Sarah Leroy. Le rattachement à la DAF est un frein pour libérer le potentiel du droit, pour l'utiliser comme un outil stratégique. Il nuit à la visibilité et à la légitimité de la direction juridique qui reste cantonnée à une fonction support, sans budget dédié, et qui ne peut démontrer clairement sa création de valeur. Les 31 % de directions juridiques rattachées au DAF doivent continuer à militer en interne pour obtenir un lien direct à la direction générale : c'est une question de crédibilité pour la fonction et de compétitivité pour les entreprises ! » Le rattachement au DAF constitue également un obstacle de taille pour les recruteurs qui peinent alors à attirer les candidats.

focus

PORTRAIT-ROBOT DU DIRECTEUR JURIDIQUE

Aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années ? N'en déplaise à Corneille, la fonction de directeur juridique n'est accessible qu'avec un certain bagage professionnel. Logique au vu de la complexité de leurs missions et de leur large champ d'intervention ! Ainsi, quasiment tous les directeurs juridiques interrogés ont plus de 10 ans d'expérience et 52 % ont plus de 20 ans. C'est entre 35 et 45 ans que l'on accède majoritairement à ce poste. Précédemment, ils étaient responsables juridiques avec management (61 %) ou juristes généralistes (42 %).

Titulaires, légalement, d'un diplôme de niveau bac+4 en droit, 49 % des directeurs juridiques ont une double formation : droit à l'étranger, école de commerce ou Sciences Po. « Les doubles formations sont appréciées des recruteurs car elles confèrent polyvalence et ouverture sur les autres acteurs de l'entreprise et d'autres cultures », commente Claude Mulsant.

Si 25 % des répondants mentionnent une expérience dans un cabinet d'avocats (avec ou sans CAPA) seulement 13 % d'entre eux étaient au préalable avocat et sont devenus DJ en quittant leur cabinet.

Leur périmètre ? Dans 90 % des cas, les contrats. Le contentieux (71 %), le corporate (70 %), le M&A (55 %), la compliance (55 %) ou encore la protection des données (54 %) sont aussi de leur ressort. Les affaires publiques relèvent encore faiblement de la direction juridique (17 %).

Les juristes d'entreprise doivent apprendre à communiquer et à vulgariser leur expertise pour la mettre utilement à disposition des opérationnels.

Sarah Leroy,
directrice juridique, fiscal et compliance chez Tereos et administratrice de l'AFJE.

La même question sur le positionnement se pose avec la présence ou non du directeur juridique dans les instances de direction. La majorité des DJ (55 %) ont leur place au codir ou comex ; reste que 45 % doivent pouvoir y parvenir. « La présence du directeur juridique dans les instances de direction est un marqueur fort de la reconnaissance par l'équipe de direction de l'importance du droit et de la fonction juridique en interne, indique Claude Mulsant. Cette absence de reconnaissance constitue un irritant qui peut pousser des directeurs juridiques à chercher un autre poste, même si la rémunération reste le facteur n°1 de départ d'une entreprise. Cependant, la situation tend aujourd'hui à évoluer : au vu de la complexité et des risques croissants liés aux environnements légaux et aux réglementations, et du positionnementdes directeurs juridiques comme des business partners, la présence au codir ou au comex est envisagée dans 65 % des futurs recrutements. La fonction juridique prend assurément la place qui lui revient. La visionanglo-saxonne commence enfin à s'imposer. »

DROIT UN JOUR, DROIT TOUJOURS ?

De quoi permettre à ces business partners de briguer des postes de direction générale ? Pas vraiment. Les directeurs juridiques se projettent plutôt sur un même genre de poste dans un autre environnement ou avec un périmètre élargi, voire en secrétaire général. « Les possibilités d'évolution sont multiples mais dépendent essentiellement de la capacité à oser sortir de sa zone de confort en se dotant des moyens pour y parvenir, estime Sarah Leroy. Naturellement, nous nous restreignons le champ des possibles en restant attaché à notre image d'expert. Il est vrai que les entreprises ne nous poussent pas non plus sur d'autres voies. »

Kévin Appointaire ajoute : « plusieurs études montrent que plus de la moitié des métiers de 2030 n'existent pas encore. Aussi, un formidable champ des possibles s'ouvrira à ceux qui sauront s'y jeter ! En premier lieu, à ceux qui accompagnent le changement de leur direction juridique vers une ère plus digitale, plus automatisée, qui va permettre aux juristes de se tourner vers des tâches à encore plus haute valeur ajoutée. En particulier, la partie contractuelle, aujourd'hui prépondérante, va se réduire grâce aux outils automatiques, permettant de se focaliser sur des sujets plus stratégiques comme les M&A, le droit des nouvelles technologies et la compliance. »

Sans compter les opportunités dans l'univers juridique au sens large ? Sarah Leroy y croit : « la mobilité au sein de la filière du droit est également une piste à explorer car elle offre de nouvelles perspectives à toutes les professions -juristes d'entreprise, avocats, notaires, magistrats- comme c'est le cas notamment en Amérique du Nord. La richesse de telles expériences accroît le talent et la performance des directions juridiques. Enfin, reste une étape capitale à franchir pour l'évolution de la fonction juridique en France : l'acquisition de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. »

zoom

TRAVAILLEZ VOTRE RÉSEAU, PHYSIQUE ET VIRTUEL !

Dans deux tiers des cas, les directeurs juridiques sont recrutés à l'intérieur de l'entreprise. « L'appétence des entreprises à recruter d'abord en interne leur directeur juridique est liée à la compréhension de l'ADN, des rites fondateurs et habitudes de l'entreprise dans laquelle il va exercer sa nouvelle fonction », estime Kévin Appointaire.

Lorsque le recrutement est ouvert aux profils externes, ce sont alors les chasseurs de tête, spécialisés ou non, et le réseau qui sont privilégiés pour trouver la perle rare. Les réseaux professionnels tels l'AFJE sont sollicités dans plus d'un quart des recrutements. « Le networking et le réseau sont essentiels dans une recherche d'emploi mais les juristes d'entreprise n'y consacrent pas suffisamment de temps, regrette Sarah Leroy. Recruter comporte toujours un risque, il est donc plus sécurisant d'embaucher une personne que l'on connaît ou cautionnée par son réseau. » « Aujourd'hui, tous les canaux sont utilisés de manière conjointe, constate Claude Mulsant. Les juristes d'entreprise doivent se rendre visibles sur LinkedIn et en participant activement aux activités des réseaux professionnels. »

Les soft skills servent à positionner les DJ comme des interlocuteurs privilégiés de la direction et des clients internes et à s'imposer dans les instances de direction.

Claude Mulsant,
coach et directrice de la practice juridique chez Oasys Consultants.

Mise en œuvre d'une **stratégie** de **transformation continue**

Confrontées à l'évolution quasi-permanente de leur environnement, que ce soit en raison des refontes organisationnelles régulières de leur entreprise ou de l'adoption de nouvelles méthodes de travail, nombre d'équipes juridiques sont obligées de s'adapter. L'une des clefs pour faire preuve d'une capacité d'adaptation peut être l'adoption délibérée d'une stratégie de transformation continue. Pistes de réflexion et outils qui peuvent être utilisés dans la mise en place d'une telle stratégie.

PAR JEAN-PIERRE BLIN

UN PRÉALABLE : CONNAÎTRE SES FORCES ET SES FAIBLESSES

La mise en place d'une stratégie de transformation continue nécessite d'avoir une idée précise de la situation. Pour cela, il s'avère souvent nécessaire de prendre le recul en procédant à :

1) un audit du mode de fonctionnement de l'équipe et de sa capacité à évaluer et gérer correctement le risque juridique. Afin d'ouvrir des angles de réflexion inexplorés, il peut être intéressant d'adopter une grille d'analyse quelque peu différente par rapport à l'organisation de l'équipe. C'est en particulier opportun si l'organisation de l'équipe est plutôt structurée par matière juridique. On peut ainsi concevoir l'audit autour de la capacité de l'équipe à gérer les problématiques induites par les relations entre l'entreprise et chaque grande catégorie de "stakeholders". Si l'on prend l'exemple d'une entreprise de vente en ligne B to C de produits de grande consommation, la grille d'audit analysera la gestion des aspects juridiques induits successivement par les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, avec ses clients, avec les autorités, avec ses concurrents, avec ses actionnaires, etc.

2) une réflexion sur les évolutions de l'entreprise et de son secteur afin d'identifier les problématiques juridiques futures ou émergentes.

3) une anticipation des impacts des principaux textes réglementaires à venir.

4) une revue des grandes tendances en matière de méthodes et d'organisation du secteur juridique.

Si l'on reprend l'exemple d'une entreprise de vente en ligne B to C et que l'on s'attarde sur ses relations avec ses clients, ces grilles pourraient ainsi conduire à mettre en exergue les éléments suivants :

1) les forces et faiblesses des CGV de l'entreprise et du processus de mise à jour ;

2) l'importance toujours grandissante d'une expérience fluide pour le consommateur ;

3) l'impact potentiel des textes européens en préparation dans le cadre du *New Deal for Consumers*.

4) le développement actuel du *legal design*.

Des liens, sources d'actions futures, peuvent souvent être faits entre ces quatre niveaux d'analyse. L'une des actions à planifier au regard de cette analyse quadri-dimensionnelle pourrait par exemple être de développer la rédaction de CGV avec des techniques de *legal design* pour répondre aux obligations réglementaires à venir tout en facilitant la fluidité pour les clients.

À l'issue de cette phase d'audit, sont ainsi identifiées les principales forces et faiblesses ainsi que les principaux axes de transformation qui peuvent éventuellement être synthétisés dans une matrice SWOT ou EMOFF. Il peut être aussi intéressant d'utiliser comme représentation visuelle une pyramide, comme celle de Nabarro. Cette pyramide constituée de quatre niveaux est un bon outil pour situer la maturité de l'équipe juridique en termes de capacité à gérer le risque juridique et de créer des opportunités pour l'entreprise.

LA MISE EN PLACE D'UN CYCLE DE TRANSFORMATION CONTINUE

Il existe pléthore d'outils méthodologiques liés à la transformation qui vont du modèle de Lewin aux très en vogue processus lean ou agile en passant par le modèle de Kotter (créer l'urgence, former une coalition puissante, créer une vision et la communiquer, inciter à l'action, générer des victoires à court terme, consolider les succès et ancrer les nouvelles approches). Ces outils n'ayant pas forcément la même focale, ils ne sont généralement pas exclusifs les uns des autres. En tout état de cause, ils sont à adapter au contexte.

La méthode présentée succinctement ci-après est celle de la roue de Deming. Cette dernière permet de séquencer simplement les étapes à suivre pour améliorer la qualité de manière continue dans une organisation. Cette méthode comporte quatre étapes :

1) *Plan* - préparer

2) *Do* - mettre en œuvre

3) *Check* - contrôler
4) *Act* - adapter

Au stade de la première phase (préparation), on repart de l'observation préalable de forces et faiblesses. Il s'agit alors d'identifier plus finement les difficultés à résoudre pour en tirer une liste d'actions très concrètes. Au niveau de l'identification du problème, une approche intéressante est celle baptisée QQOQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Au niveau de la recherche des causes racines, il est par exemple possible d'utiliser la technique des cinq pourquoi ou de recourir au diagramme d'Ishikawa appelé méthode des 5M (Matière, Matériel, Méthode, Main d'œuvre, Milieu).

À l'issue de cette phase de préparation, des actions précises peuvent être sélectionnées. Ces actions doivent êtres explicites, ambitieuses, mais réalisables, vérifiables et assorties de moyens.

Si l'on reprend l'exemple de la reformulation de CGV en recourant aux techniques de *legal design*, on aura à ce stade validé plus précisément l'intérêt d'y procéder ainsi que le calendrier et les conditions financières de réalisation.

Un des éléments à ne pas négliger au cours de cette première étape est de s'assurer du sens général et de la cohérence globale des actions. L'un des moyens efficaces pour y arriver est d'initier au début de cette phase, une réflexion sur la vision et la mission de l'équipe juridique, définissant le cadre à l'intérieur du quel viendront s'inscrire les actions déterminées.

La seconde étape et celle de la réalisation des actions déterminées.

Elle est suivie par une étape de contrôle où l'on examine la réalisation de l'action et les effets de cette réalisation. C'est une phase clé où se prennent les décisions d'ajustement et où il est important d'avoir une bonne lecture d'indicateurs adaptés et une capacité à remettre en perspective l'action entreprise. La réalisation d'un questionnaire interne de satisfaction à destination des membres de l'équipe ainsi qu'un autre questionnaire à destination des contreparties internes peut s'avérer intéressant.

Si l'on reprend l'exemple de la rédaction des CGV, on peut éventuellement s'apercevoir à cette étape que le recours à des techniques de *legal design* a pu aboutir à une trop grande simplification du texte, source de risque de contentieux pour l'entreprise. On définit alors les mesures correctives à mettre en œuvre.

La dernière phase est celle de l'adaptation où l'on met en œuvre les mesures correctives.

Au terme de ce premier cycle, on repart dans un second avec la détermination de nouvelles actions.

LE FACTEUR HUMAIN, CLÉ ESSENTIELLE DU SUCCÈS D'UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Si le succès de la mise en place d'une stratégie de transformation continue repose sur la mise en place d'une approche précise et séquencée, elle dépend aussi très largement de la capacité à faire adhérer l'équipe juridique à ce processus et à gérer la résistance de certains acteurs.

Ce phénomène de résistance, qui est normal, doit être accompagné. Il est en particulier nécessaire :

- de tenir compte de la culture d'entreprise préexistante, d'y adapter notamment le rythme de la transformation ;
- d'exposer clairement ses intentions, de réduire la part d'incertitude et de donner du sens au changement en travaillant notamment sur les notions de vision et de mission évoquées plus haut ;
- d'encourager l'expression des résistances en l'associant à une écoute active et à une ouverture, la pire des choses étant qu'elles restent des non-dits ;
- de trouver des appuis au sein et en dehors de l'équipe en identifiant les porteurs, les attentistes et les freins. Il faut en outre bien définir les mesures d'accompagnement.

Il existe divers outils intéressants pour mieux appréhender le cycle d'expression de ces résistances. On peut citer la courbe d'E. Kubler-Ross (déni, colère, tristesse, acceptation, mobilisation) ou l'escalier du changement en cinq phases (bidon, gauche, coupable, éveil et transformation).

Pour conclure, au-delà des outils et méthodes à appliquer, la mise en place d'une stratégie de transformation continue est consommatrice de temps et d'énergie. Mais il s'agit d'un exercice souvent salutaire qui permet une mise en perspective du rôle des juristes et dont les effets à terme sont en général très bénéfiques.

à propos de

JEAN-PIERRE BLIN

Jean-Pierre Blin est expert associé au CEDE (Centre Européen de Droit et d'Économie) et directeur juridique adjoint de CM Arkea.
Rens. : http://cede.essec.edu

Cyberassurance : ultime maillon de la **cyber-résilience**

La cyberassurance souffre d'un déficit de notoriété, voire d'image. Nombre d'entreprises la jugent superflue au regard du risque, voire inutile, certains cyber-risques étant couverts par d'autres assurances. Si elle ne dispense pas l'entreprise de se protéger -bien au contraire-, elle s'impose comme un outil additionnel pour limiter les impacts d'une cyberattaque. D'autant que les risques cyber pourraient progressivement disparaître des assurances traditionnelles.

PAR CARINE GUICHETEAU

Les cybermenaces sont loin d'être virtuelles. Près de 80 % des entreprises françaises ont été la cible d'une cyberattaque en 2018 selon le rapport L'état de la menace liée au numérique en 2019, publié en mai par la Délégation ministérielle aux industries de sécurité et à la lutte contre les cybermenaces (DMISC). « Les grandes entreprises sont conscientes du niveau élevé de menace, mais les hackers ne ciblent pas que les entreprises du CAC 40, alerte Mariette Bormann, directrice du pôle juridique, conformité, fiscal et distribution au sein de la FFA (Fédération française de l'assurance). Au contraire, les PME et autres start-up sont particulièrement vulnérables étant souvent moins bien protégées. Pourtant, les entreprises ne voient pas toujours l'intérêt de se doter d'une cyberassurance. »

Il est vrai que ce produit est assez méconnu finalement. « Le marché est récent, rappelle Laure Zicry, responsable cyberassurance Europe de l'Ouest chez Gras Savoye Willis Towers Watson. Né en 2009 en France, il n'a réellement décollé qu'en 2012. Aujourd'hui, quelque 25 assureurs proposent ce type de contrats aux entreprises françaises, avec des capacités de plusieurs millions, voire centaines de millions d'euros ; la couverture moyenne étant de 10 M€. »

S'INTÉRESSER AUX CAUSES AVANT DE SOIGNER LES CONSÉQUENCES

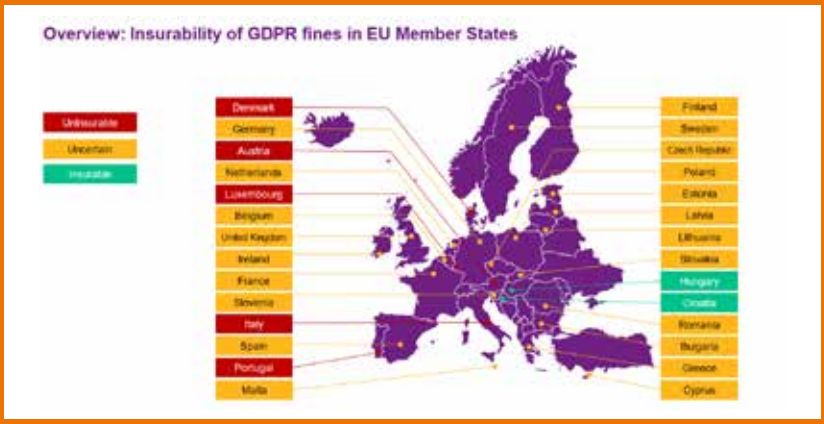
Mais, avant de se préoccuper de cette question, une analyse des risques est nécessaire. Mariette Bormann fait un parallèle avec l'assurance habitation : « une telle assurance ne permet pas de faire l'économie d'une porte blindée ou d'adopter de bons réflexes, comme ne pas laisser une fenêtre ouverte en rez-de-chaussée quand on s'en va. C'est la même chose pour une cyberassurance. Comme toute assurance, elle ne déresponsabilise pas et n'empêche aucunement la survenance des sinistres. La souscription d'une cyberassurance n'intervient donc logiquement qu'en fin de parcours. »

Les différentes parties prenantes de l'entreprise, tel le RSSI, se doivent d'auditer, préalablement, les forces et faiblesses des systèmes d'information, de mettre en place une politique de cybersécurité efficace et de peaufiner

zoom

ASSURABILITÉ DES AMENDES DANS LE CADRE DU RGPD À TRAVERS L'EUROPE

La couverture des amendes (hors pénal) par une assurance n'est pas toujours légalement possible. Premier prérequis : l'entreprise assurée ne doit pas être l'auteur d'une faute intentionnelle ou d'une négligence grave. Ensuite, tous les États membres de l'UE n'ont pas la même position sur l'assurabilité des sanctions pécuniaires administratives. Voici une carte, réalisée par Willis Towers Watson, des pays où cela est possible ou non :



la cyber-résilience de l'entreprise par le biais par exemple d'un plan de continuité de l'activité. Ces éléments seront étudiés par les assureurs dans le cadre de leur analyse de pré-souscription. « Cet audit peut mettre en lumière les vulnérabilités de votre dispositif de protection, souligne Mariette Bormann. L'assureur peut également formuler des recommandations pour l'améliorer et vous orienter vers des prestataires agréés pour ce faire. Plus le dispositif de sécurité est solide, plus les primes seront réduites. » À l'issue de cette étape, l'assureur peut refuser d'assurer l'entreprise s'il juge le niveau de sécurité insuffisant. « Cela peut arriver, confirme Laure Zicry. Cela dépend de l'appétit de souscription de l'assureur. »

UNE FAUSSE BONNE IDÉE ?

Certaines entreprises n'assurent pas spécifiquement les cyber-risques car elles pensent être couvertes par d'autres contrats, comme l'assurance dommage aux biens, la responsabilité civile ou encore l'assurance fraude. Il convient donc de bien analyser les couvertures de chaque contrat et les articulations entre eux. Autrement dit entreprendre une *gap analysis*, une analyse de lacunes de couverture assurantielle. « Prendre une cybersassurance qui ne comblerait que les trous de la raquette me semble être une stratégie peu rentable, estime Laure Zicry. En cas de sinistre, il faudra faire jouer toutes les assurances, avec à la clé une perte de temps et surtout des coûts plus élevés. Il faut regarder au-delà des couvertures, notamment au regard de toutes les franchises qui vont s'additionner. Par ailleurs, vigilance car il se pourrait bien que les assureurs excluent petit à petit les cyber-risques des contrats traditionnels. »

Les contrats de cyberassurance proposent généralement les garanties suivantes :

- les frais et pertes suite à incident cyber (analyse forensique, reconstitution des données, frais d'avocat, perte d'exploitation…) ;
- ceux consécutifs à la violation des données (frais d'enquête administrative et de notification…) ;
- les conséquences de la responsabilité civile (dédommagements en cas de préjudice aux tiers…).

Il convient également de vérifier les risques couverts par l'assurance. Sont généralement couverts la plupart des actes cybercriminels qui peuvent entraîner le vol ou la perte de données personnelles ou confidentielles, une usurpation d'identité ou encore un sabotage.

Ne pas hésiter à mettre en concurrence différents assureurs et à bien analyser les couvertures et les exclusions au contrat.

REFUS D'INDEMNISATION : CE N'ÉTAIT PAS UNE CYBERASSURANCE

Comme pour toute assurance, les exclusions de garantie sont en effet à regarder de près. D'ailleurs à ce titre, peut-être avez-vous lu des articles concernant l'affaire Mondelez-Zurich. En effet, le géant américain s'est retourné contre son assureur Zurich American Insurance Company qui a refusé de lui indemniser les dégâts (100 M$) causés par le malware NotPetya. Le motif invoqué par l'assureur ? Ce logiciel malveillant est assimilé à un acte de guerre provenant d'un gouvernement ou d'un État souverain, une clause d'exclusion dans le contrat d'assurance. Si ce n'est que les médias ont relayé un fait erroné : ce n'était pas un contrat cyberassurance qui était en cause, mais un contrat d'assurance dommages aux biens. L'erreur a été révélée ultérieurement, mais l'image de la cyberassurance en est ressortie quelque peu ternie. « En France, cette exclusion est inscrite dans les contrats cyber mais tous bénéficient d'un rachat d'exclusion au titre du cyberterrorisme, rassure Laure Zicry. Tous nos clients victimes de NotPetya ont été indemnisés. » Cette affaire, qui n'a pas encore été jugée par les tribunaux américains, a le mérite de démontrer les potentiels risques de se contenter d'assurances traditionnelles pour couvrir les dommages en cas d'attaque informatique.

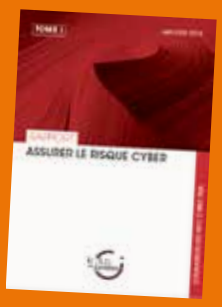
Enfin, au titre des avantages d'une cyberassurance, sachez que chaque assureur communique une liste de prestataires agréés (sociétés spécialisées en cybersécurité, en communication de crise, en emailing, etc.) afin de permettre un retour à la normale le plus rapidement possible en cas de cyberattaque. « L'objectif est de réduire l'impact du cybersinistre et de montrer aux clients que la situation est sous contrôle, apprécie Laure Zicry. Il est également possible de pré-agréer vos propres prestataires. »

RGPD FRIENDLY ?

Dernier point et non des moindres. En vertu de la notion de la coresponsabilité des responsables de traitement consacrée par le RGPD, vos donneurs d'ordre peuvent vous demander une attestation d'assurance cyber. Car, disposer d'une telle assurance dénote un certain niveau de maturité en matière de cybersécurité. C'est donc pour eux un moyen de se protéger en cas de fuite de données. Et la réciproque est vraie. « Au-delà de votre propre couverture, il peut être souhaitable de demander, voire d'imposer, à certains de vos sous-traitants de souscrire une cyberassurance, recommande Laure Zicry. Car, même si votre entreprise prend les mesures nécessaires pour se protéger, le danger peut provenir d'un maillon plus faible ! »

à lire

ASSURER LE RISQUE CYBER: QUELS ENJEUX ?



La Commission Cyber Risk du Club des Juristes, présidée par Bernard Spitz, président de la FFA, a publié un rapport intitulé Assurer le risque cyber. Ce premier tome présente un éventail de solutions qui permettraient de favoriser l'émergence d'une véritable assurance cyber, suivies de dix préconisations pour une approche globale et efficace du problème. Deux autres rapports suivront, examinant notamment la dimension juridique puis les conditions de prévention de ce nouveau risque. Rapport à télécharger sur www.leclubdesjuristes.com.

AFJE Rhône-Alpes

« Objectif : mieux faire savoir notre savoir-faire »

En ce début d'année 2019, Aymar de Franqueville, directeur juridique et compliance France et Pays-Bas de The Adecco Group, prend la responsabilité de la délégation AFJE Rhône-Alpes. « La plus importante au niveau national avec quelque 300 adhérents mais, au regard de la richesse du tissu économique local, nous pouvons fédérer encore plus de juristes d'entreprise, estime le directeur juridique. Presse locale, LinkedIn, partenariats notamment avec l'Institut de droit et d'économie des affaires de l'université Lyon 3 et Lyon Place Financière… tous les moyens sont bons pour gagner en visibilité et mettre en valeur notre métier, notre savoir-faire et nos points de vue. »

Avec son bureau composé de sept personnes « dynamiques et motivées », il entend positionner l'AFJE au niveau local comme un interlocuteur ouvert et constructif auprès des autres professions du droit et des institutionnels.

Dans la continuité de son prédécesseur, Aymar de Franqueville garde le cap sur la formation continue avec des sessions bimestrielles sur les évolutions réglementaires ou législatives notamment en collaboration avec des avocats partenaires. Il compte également mettre l'accent sur la convivialité : « les juristes d'entreprise peuvent se trouver isolés, il est important qu'ils puissent échanger avec leurs pairs de manière informelle et amicale, souligne le délégué régional de l'AFJE. Dans cette optique, des afterworks réguliers sont organisés. »

Aymar de Franqueville, directeur juridique et compliance France et Pays-Bas de The Adecco Group, est le nouveau délégué AFJE Rhône-Alpes

AFJE Midi-Pyrénées

25 ans, le bel âge !

À l'occasion du 25e anniversaire de sa création, la délégation AFJE Midi-Pyrénées a réuni son assemblée générale dans un somptueux hôtel particulier du centre historique de Toulouse. Tous les délégués régionaux successifs étaient présents ! Mais aussi Marc Mossé, président de l'AFJE, et de nombreux invités : tribunal de commerce, chambre de médiation et d'arbitrage d'Occitanie, directeurs de Master de la faculté de droit de Toulouse, représentant de l'ACE, intervenants pour les ateliers… En résumé, une jolie vitrine qui témoigne de l'enracinement de l'AFJE dans le paysage juridique de la région.

Ce fut l'occasion pour le fondateur de la délégation, Colm Mannin, de s'exprimer notamment sur l'évolution du métier de juriste d'entreprise tout au long de ces 25 dernières années.

Marc Mossé, quant à lui, a rappelé les quatre objectifs de l'AFJE :

- la formation, initiale et continue, qui contribue à consolider un socle de valeurs communes aux juristes ;
- La fabrique du droit car les juristes sont particulièrement bien placés pour faire part de leur expertise le plus en amont possible ;
- Les actions en faveur de la diversité en gardant à l'esprit que cette dernière est plus large que la seule question du genre ;
- la construction de la grande communauté des juristes qui doit se concrétiser au plus vite car elle est une chance pour nos métiers et nos entreprises.

Enfin, le délégué régional de AFJE Midi-Pyrénées, Antoine de La Chapelle après avoir rappelé brièvement les activités de l'AFJE en local, a souligné : « l'AFJE ne doit pas être seulement un lieu de formation, elle doit être également un lieu de rencontres, de partage d'expérience et de convivialité. » À l'image de l'initiative d'Anton Schneider, membre du bureau local, de créer l'AFJE Run, footing organisé mensuellement et où se retrouve l'ensemble des juristes qui pratiquent la course à pied. Une belle occasion pour créer du lien. Cette initiative fut saluée par un groupe d'avocats présents dans la salle qui ont souhaité rejoindre ce groupe de joggeurs.

Champagne-Ardenne

Avis de naissance !

À son arrivée en Champagne-Ardenne pour sa prise de poste en tant que directrice juridique groupe de CIF (La Compagnie Industrielle et Financière de Bussy), Amandine Vautier cherche à entrer en contact avec la délégation AFJE régionale. Mais, il n'en existe pas. Convaincue par les bienfaits de l'association pour les juristes d'entreprise, elle propose de créer la délégation Champagne-Ardenne. Le feu vert est donné par le conseil d'administration de l'AFJE au printemps dernier.

« L'objectif est de fédérer un maximum de juristes d'entreprise, de favoriser les échanges et la cohésion entre pairs, de partager les bonnes pratiques, de pouvoir assister à des conférences liées à l'actualité…, énumère Amandine Vautier. L'ambition est également de promouvoir notre métier auprès des autres professions du droit, des étudiants et en particulier des entreprises. Car, la région n'est certes pas la plus dynamique mais elle compte de belles enseignes qui ne disposent pas toute d'un savoir-faire juridique en interne. À nous de leur démontrer les bénéfices apportés par notre expertise ! » Des contacts sont d'ores et déjà amorcés avec les CCI, les barreaux locaux, la faculté de Reims, un cabinet de courtage en assurance pour animer des conférences…

« Partir d'une page blanche n'est pas facile, reconnaît Amandine Vautier. Heureusement, je peux m'appuyer sur le guide très complet fourni par l'AFJE aux délégués régionaux, mais aussi sur le soutien et les conseils des membres de l'AFJE comme Bruno Contestin, représentant de la délégation Hauts-de-France. J'avoue avoir été très agréablement surprise par la disponibilité et l'accueil des uns et des autres. D'ailleurs, avec Éric Croizet, délégué régional Alsace-Grand-Est, nous envisageons à terme d'organiser un événement en commun. »

Bretagne-Pays de la Loire

Une nouvelle tête pour la région Grand Ouest

Comment s'organise la délégation Grand Ouest ?

Matthieu Gennot, DJ adjoint du Groupe Duval : c'est avant tout un travail d'équipe avec les représentants locaux, garantissant des relais sur un territoire où les juristes sont répartis de manière hétérogène. La délégation compte six représentants : Jean-François Bosser et Virgine Pain (Nantes), François Gay (Laval), Jory Lacaze (Saint-Malo), Benoît Zapp (Vitré) et moi-même (Rennes). En outre, des juristes d'entreprise basés à Vannes, à Brest ou dans d'autres villes de l'Ouest sont naturellement bienvenus pour intégrer notre délégation et donner de leur temps !

Quelles ont été vos motivations pour prendre ces responsabilités au sein de l'AFJE ?

Adhérent depuis plus de 15 ans, j'ai eu la chance de participer à de nombreux événements organisés par l'AFJE, tant à Paris qu'en Bretagne, grâce auxquels j'ai beaucoup reçu et appris. Aussi, j'ai eu envie de donner de mon énergie et de mon temps à la délégation Bretagne-Pays de la Loire. C'est également une histoire de rencontres, en particulier avec des juristes locaux animés du même désir de se retrouver entre pairs et de faire avancer les choses.

Quels sont vos projets et objectifs pour la fin de l'année 2019 et 2020 ?

Ils reposent sur deux axes principaux :

- La promotion de notre profession : en particulier auprès des plus jeunes chez qui le métier de juriste d'entreprise est encore peu connu et insuffisamment valorisé.
- Échanger sur notre pratique et se retrouver entre juristes d'entreprise lors de conférences, d'ateliers ou de rencontres plus informelles sous forme d'afterworks.

Quelles actions concrètes projetez-vous de mettre en œuvre ?

D'une part, nous travaillons sur l'organisation de plusieurs ateliers de formation, notamment avec des cabinets d'avocats, traitant des problématiques rencontrées par les juristes d'entreprise. L'afterwork de l'été a été l'occasion de dégager de nombreux thèmes fédérateurs : RGPD, secret des affaires, digital, dernières évolutions législatives, etc.

D'autre part, et il en va de l'avenir de la profession, nous poursuivrons les relations et partenariats avec l'université via la participation à des événements de présentation et de promotion de la profession, par le parrainage d'étudiants, etc.

fabrique du droit

Code européen du droit des affaires : les travaux avancent

Maurice Bensadoun, administrateur de l'AFJE, anime un groupe de travail AFJE sur un projet de Code européen du droit des affaires. Ainsi, une douzaine de juristes, directeurs et responsables juridiques ont commencé à travailler sur le sujet dès cet été.
Réalisée en mai 2019, une consultation auprès des directions juridiques a permis de collecter leurs avis sur la nécessité et les atouts d'établir un Code européen du droit des affaires ainsi que sur son potentiel périmètre d'application. Les résultats de cette consultation constituent une base de réflexions pour ce groupe de travail.
Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une demande du Premierministre visant à fournir un rapport sur l'élaboration d'un hypothétique Code européen du droit des affaires. Il s'agit donc de dresser un état de l'harmonisation du droit des affaires en Europe en donnant des éléments tangibles sur le sujet.

à propos de

Qui sont les membres de ce groupe de travail ?

Luc Athlan, responsable droit des sociétés, Orange
Fairouz Hondema-Mokrane, chargée d'expertise réglementaire pôle développement économique et environnemental, Région Nouvelle-Aquitaine
Clarisse Castellani, juriste corporate, Cleaveland
Claire Vellard, responsable juridique, France des jeux
Anastasios Ikonomou, responsable juridique fusions et acquisitions, Vallourec
Éric Amar, general counsel, Bolloré Transport et Logistics
Tristan Carayon, juriste d'affaires international, Latécoère
Amira Mnafek, juriste, Bpifrance
Eurasie Frioli, directeur des affaires juridiques, SATT Grand Centre
Frédéric Paradis, directeur juridique et compliance, Groupe Marck
Sylvie Richard, Directeur juridique, Groupe Guillin
Émilie Barlet, juriste d'entreprise, SNCF
Martin Kruczkowski, chargé des affaires juridiques et institutionnelles, Utocat
Marjolaine Luthy, juriste corporate, M&A et Immobilier, Safran Electronics & Defense
Grégory Decroix, responsable juridique groupe, Human Resources Group
Pauline Marceaux, directeur juridique, Peugeot Motocycles
Béatrice Texier, responsable juridique, Kersia
Philippe Mettoux, directeur juridique, SNCF
Christian Ambrun, directeur juridique, APRR
Jean-Christophe Tiné, senior corporate lawyer, Total
Aida N'dia, responsable juridique, Union financière de France Banque

à lire

Justice et médias - La tentation du populisme

Par Olivia Dufour
L'auteur de Justice, une faillite française ? revient dans les rayons de nos librairies avec un nouvel ouvrage. Après avoir remporté en 2018 le très renommé prix Olivier Debouzy pour son analyse sans concession d'un système judiciaire à bout de souffle, miné par le manque de moyens financiers et humains, la journaliste Olivia Dufour repart en guerre et dénonce l'influence de plus en plus prononcée des médias et des réseaux sociaux sur la justice. Alertant sur l'apparition de procès médiatiques parallèles aux procédures judiciaires, seules légitimes, elle met en garde sur les dangers de l'opinion et de son instrumentalisation.
Éditeur : LGDJ
Prix : 24 €
Rens. : www.lgdj.fr

AFJE
FORMATION

La formation par et pour les juristes d'entreprise

9e ÉDITION

CAMPUS AFJE

29 NOV 2019
PARIS

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

Avec le soutien de

Affiches Parisiennes · DiliTrust · Editions Législatives · LegalSuite · Gazette du Palais · Lextenso · hyperlex · LexisNexis · GINO the bot from data to contract · EBRAND SERVICES

AFJE FORMATION

Créez votre journée de formation personnalisée : choisissez les ateliers qui correspondent à vos besoins.
CAMPUS AFJE vous propose 18 ateliers de formation portant sur six domaines principaux de votre activité.

Afin de mieux vous orienter, ces six domaines thématiques sont identifiés par un code couleur :

Relations contractuelles
Gagner en efficience dans votre pratique contractuelle.

Stratégie et économie
Révéler la dimension stratégique et économique du droit et de la direction juridique dans l'entreprise.

Corporate et gouvernance
Actualiser votre pratique du droit des sociétés et des opérations sur sociétés.

Contentieux et transactions
Développer votre arsenal pour anticiper et gérer les litiges de l'entreprise.

Compliance et risques
Améliorer votre gestion de la conformité, de la RSE et des risques.

Management juridique
Valoriser la fonction juridique, piloter la direction juridique, développer vos savoir-être.

Cette icône signale une session en langue anglaise.

Cette icône signale une réforme récente : ne manquez pas ces ateliers pour remplir vos nouvelles obligations légales !

11h00 - 12h30

1 Négociation des contrats d'affaires internationaux : approche comparatiste

- Identifier les clauses essentielles, et les variantes entre les différents types d'obligations
- Distinguer imprévision, hardship et force majeure
- Maîtriser les clauses de garanties et de responsabilité
- Appréhender les notions de déséquilibre significatif et préserver l'équilibre entre les parties
- Quelles clauses anti-corruption utiliser ?

Avec Siobhan DALTON, VP Legal, Director for International Partnerships, Industry and Technology, PSA et Christophe SERAGLINI, Professeur agrégé des facultés de droit, Avocat associé, Betto Seraglini

2 Appréhender les mécanismes et équilibres financiers

- Comprendre la structuration d'un bilan et d'un compte de résultat
- Savoir lire et comprendre les données financières essentielles de l'entreprise en lien avec sa stratégie
- Interpréter les principaux états financiers de l'entreprise et la rentabilité financière des projets

Avec Daniel HAGUET, Professeur de finance, EDHEC Business School

3 Transformation digitale du droit des sociétés : intégrer les nouvelles pratiques

- Cerner les impacts du digital sur la pratique du droit des sociétés
- Mettre en œuvre le DEEP - Dispositif d'Enregistrement Electronique Partagé
- Appréhender les évolutions en matière de gouvernance : organisation des AG, transmission des titres, pouvoirs, responsabilités et rémunération des dirigeants

Avec Luc ATHLAN, Secrétaire du Conseil AFJE, Chargé d'enseignement EDHEC et Paris-Sud, Responsable juridique éditorial Orange, Lionel BARTHÉLEMY, Représentant de l'AFTI et Sophie SCHILLER, Professeur agrégée des facultés de droit, Université Paris Dauphine.

4 Enquêtes, perquisitions et gardes à vue : préparer votre entreprise et ses dirigeants

- Elaborer une procédure interne pour préparer aux enquêtes pénales et à une perquisition
- Identifier en amont les documents, matériels et données saisissables
- Gérer le déroulement d'une perquisition de A à Z
- Préparer les dirigeants et savoir les accompagner

Avec Matthieu JUGLAR, Avocat au Barreau de Paris, Juglar Avocats et Emmanuelle LEVINE, Group General Counsel, Legrand Group

5 Responsabilité civile : revoir les fondamentaux et anticiper les conséquences du projet de réforme

- Revisiter les principes majeurs du droit de la responsabilité civile et analyser l'actualité jurisprudentielle
- Comprendre les principales nouveautés de la réforme : quels points positifs ? Quelles conséquences ?
- Appréhender les modifications à prévoir : contrats, assurances

Avec Maurice BENSADOUN, Administrateur AFJE, Directeur juridique et Odile ECALARD IMBERTON, Responsable juridique Assurances Offres et Projets, THALES DMS FRANCE SAS

6 Directions juridiques : bâtir un plan stratégique efficace

- Identifier les besoins de vos clients internes
- Établir une définition claire de vos valeurs et missions
- Formuler votre offre de services juridiques et déterminer les KPIs correspondants
- Construire vos budgets et ressources et les défendre auprès de votre direction
- Organiser votre communication

Avec Stéphanie FOUGOU, Présidente d'honneur AFJE, Secrétaire Générale et Christophe ROQUILLY, Doyen du corps professoral et de la Recherche Edhec, Directeur LegalEdhec

12h30 - 14h00

DÉJEUNER - DÉCOUVREZ LES PARTENAIRES

14h00 - 15h30

7 Brexit or not Brexit: Handling Contractual Relationships Between the UK and France

- Interpret and take into account the impact of a Brexit on current and future contracts: key issues
- Manage the termination of contracts as required
- Organize relationships and litigations with the UK

Avec Emmanuel GOUGE, Partner, Avocat & Solicitor (England and Wales), Pinsent Masons, Eric AMAR, Administrateur AFJE, General Counsel, Bolloré Transport et Logistics, et Douglas JOHNSTON, Head of Legal & Contract Management, UK&I, Alstom Transport

8 Développer une stratégie d'influence et de lobbying pour les Directions juridiques

- Appréhender les rouages de la fabrique des normes
- Acquérir les réflexes pour défendre les intérêts de l'entreprise face à un projet législatif ou réglementaire
- Comprendre et savoir utiliser les outils d'influence à la disposition des entreprises

Avec Guillaume FROGER, Counsel, Bredin Prat et Riccardo FALCONI, General Counsel Europe, UBER

9 Comprendre les points financiers clefs dans les opérations de haut de bilan

- Comprendre les notions financières essentielles au travers de cas pratiques
- Établir les liens nécessaires entre les actes juridiques et les annexes financières
- Appréhender le pilotage de la valeur

Ave Loïc ANDRE, Senior legal manager Group Mergers and Acquisitions, IDEMIA et un.e DAF

10 Lutte contre la corruption : se préparer aux enquêtes internes et externes

- Organiser une enquête interne de conformité
- Maîtriser les modalités des enquêtes
- Comprendre le dispositif de self disclosure et sa mise en œuvre

Avec Sophie MUSSO, Directrice Division Anti-corruption anti-fraude, Direction Conformité, Total et Nicolas TOLLET, Avocat, Hughes Hubbard & Reed LLP

11 Données personnelles : comment construire et assurer votre conformité avec le RGPD en pratique ?

- Comment définir les priorités de votre programme RGPD ?
- Avec quelles équipes dialoguer ? Quelle approche adopter ?
- Comment innover ?
- Comment pérenniser et faire vivre ce projet ?

Avec Tiphaine BESSIERE, Data Protection Officer EMEA, Ubisoft et Judicaël PHAN, Data Protection Officer Group, Ubisoft

12 Réussir vos négociations grâce à une approche positive

- Prendre conscience des états émotionnels et savoir les gérer
- Contrôler vos « négatifs » : syntaxe, vocabulaire
- Pratiquer l'écoute active
- Trouver la juste posture pour coopérer, négocier, exprimer vos demandes
- Apprendre à faire face au conflit et à répondre positivement

Avec William CARGILL, Coach, DEINCEPS et Elisabeth MONEGIER DU SORBIER, Directeur juridique Groupe, Secrétaire du Conseil, FDJ La Française des Jeux

15h30 - 16h00

PAUSE - NETWORKING

16h00 - 17h30

13 Contribuer à l'optimisation économique du contrat

- Déceler les enjeux économiques du contrat, construire le contrat autour d'un business model clair aligné avec la stratégie de l'entreprise
- Identifier les clauses essentielles à l'équilibre économique, commercial et financier du contrat et savoir le présenter aux opérationnels
- Déterminer un équilibre contractuel pour optimiser la rédaction des clauses du contrat en fonction des risques

Avec Coralie BOUSCASSE, Group General Counsel, Safran, Présidente de l'AFCM et Stéphanie VINAY, Directrice juridique Contrats, Accor

14 Le nom : un élément capital pour assurer le rayonnement de votre entreprise, de ses produits et services

- Identifier les enjeux liés au choix du nom
- Construire une stratégie adaptée de protection du nom, en France et à l'étranger
- Défendre efficacement son nom pour en assurer une valorisation optimale
- Adopter les bonnes pratiques selon les territoires d'intérêt et le type de droit concerné : dénomination sociale, marque, nom de domaine

Avec Noelia MARTINEZ, Responsable juridique, Département Marques & Lutte Anti-contrefaçon, Chanel et Virginie ULMANN, Avocate associée, Baker McKenzie

15 Revoir les délégations de pouvoirs à la lumière des nouveautés législatives

- Appréhender et traduire dans la rédaction des délégations les effets des textes et normes récentes (anti-corruption, devoir de vigilance…)
- Savoir les expliquer aux délégataires et organiser leur information sur les effets rétroactifs et extraterritoriaux
- Connaître les points sensibles pour organiser une communication efficace auprès des dirigeants

Avec Rémy BLAIN, Avocat associé, BCLP et Audrey MORIN, Group Compliance Director, Schneider Electric

16 Définir et mener une stratégie contentieuse

- Construire la stratégie : mobiliser vos équipes
- Savoir collecter des éléments de preuve en interne et utiliser les outils procéduraux pour la recherche de preuves auprès de la partie adverse ou de tiers
- Diriger le contentieux : établir une relation de travail efficace avec vos avocats, savoir adapter la stratégie aux évolutions du litige

Avec Pascale BAYLE, General Counsel Engineering & Construction and Senior Counsel in sanctions laws, AirLiquide et Jérémie FIERVILLE, Avocat associé, Fierville Ziadé

17 Lutter contre la cybercriminalité et les cyberviolences

- Identifier les nouvelles formes de cybercriminalité et de cyberviolences
- Dresser un plan de prévention et de réaction en collaboration avec la direction informatique (signalement, dépôt de plainte, plainte en ligne etc.)
- Organiser les défenses en fonction du type d'attaque

Avec Philippe COEN, Administrateur AFJE, Directeur juridique, Fondateur Respect Zone et du Comité de Déontologie des Juristes d'Entreprise, Béatrice OEUVRARD, Public Policy Manager, Facebook et Myriam QUEMENER, Docteur en droit, Avocat général à la Cour d'appel de Paris

18 Conduire le changement de votre direction juridique

- Accompagner la transition digitale de la direction juridique : transformer les process, outils et l'organisation
- Savoir comment fédérer et mobiliser les équipes
- Appréhender les méthodes de conduite du changement

Avec Fabienne MARY MARTINAUD, Manager, Day One et Bruno MASSOT, Administrateur AFJE, Directeur juridique IBM

17h30

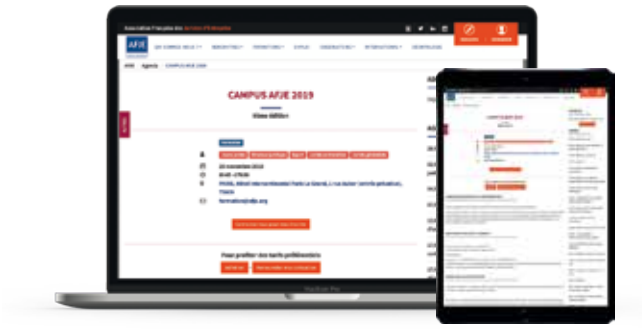
FIN DE LA FORMAITION

INSCRIPTION

Inscrivez-vous en ligne

Les inscriptions à CAMPUS AFJE s'effectuent en ligne sur notre site www.afje.org.

- Chaque participant doit s'inscrire individuellement.
- Pour chaque inscription la facture correspondante est immédiatement disponible en ligne dans son espace personnel.
- En cas d'inscription groupée, l'AFJE appliquera la remise sur chaque facture individuelle.



Veuillez nous adresser toute question relative à votre inscription à : formation@afje.org

Frais de participation

Les frais de participation comprennent : la participation à la plénière et à 3 ateliers choisis dans le programme CAMPUS AFJE, le déjeuner, les pauses et le support pédagogique.

Tarif adhérent AFJE	Tarif non adhérent AFJE	Tarif de groupe
590€ HT soit 708€ TTC	**890€ HT** soit 1068€ TTC	**Venez à 2 ou 3 et ÉCONOMISEZ 15%, venez à 4 ou plus et ÉCONOMISEZ 30%***

**Réduction accordée sur le tarif applicable pour toute inscription groupée de personnes d'une même société à CAMPUS AFJE 2019. La remise est appliquée après votre inscription individuelle via le site afje.org.*

Comment régler ?

Réglez par CB en ligne
Rendez-vous sur **www.afje.org**
« Mon espace » > « Mes commandes ».

Réglez par virement
Ordre : AFJE
Domiciliation bancaire : SOCIETE GENERALE
IBAN : FR76 3000 3030 1000 0372 9553 874
BIC : SOGEFRPP

CONDITIONS GÉNÉRALES DE PARTICIPATION

Inscription et paiement : L'inscription se fait via le site de l'AFJE www.afje.org. Le paiement a lieu par virement, chèque bancaire au plus tard à la date de règlement figurant sur la facture. **Annulation :** Toute demande d'annulation d'une inscription doit parvenir à l'AFJE par écrit au moins 10 jours ouvrés avant la date de la session. En cas d'annulation effectuée moins de 10 jours avant la date de la session ou en cas d'absence du participant, l'AFJE facturera au Client 100% du prix de la session (montant non imputable sur le budget de formation). **Remplacement :** Le remplacement de participant est admis sous réserve d'appartenir à la même entreprise. Le nom et les coordonnées du nouveau participant doivent être confirmés par écrit. L'AFJE se réserve le droit d'annuler une session, au plus tard 10 jours avant le début de celle-ci : l'AFJE s'engage à prévenir immédiatement chaque participant par écrit. L'AFJE se réserve le droit de remplacer un intervenant, en cas d'empêchement.
L'AFJE est enregistré comme organisme de formation sous le numéro 11 75 53325 75. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat.

Comment s'y rendre ?

Hôtel INTERCONTINENTAL Paris Le Grand

Veillez bien à vous présenter à l'entrée privée située au :
1 rue Auber, 75009 Paris

MÉTRO :
- Opéra (L.3, L.7, L.8),
- Chaussin d'Antin - La Fayette (L.7, L.9),
- Havre-Caumartin (L.3)

RER A : Auber

BUS :
- n° 42, 52 (arrêt Capucines-Caumartin)
- n° 20, 29, 81, 95 (arrêt Opéra)

Comment nous contacter ?

AFJE Association Française des Juristes d'Entreprise
5 rue du Chevalier de Saint-George,
75008 Paris
Tél : 01 42 61 53 59
E-mail : formation@afje.org

Comment adhérer ?

Adhérez en ligne
Réalisez votre inscription en ligne sur **www.afje.org**. Connectez-vous à votre compte utilisateur (ou créez le en quelques clics) et gérez vos inscriptions et vos factures sur votre espace personnel en ligne.

Datadock DOKELIO Ile-de-France

L'AFJE est un organisme référencé sur Datadock et sur Dokelio

rendez-vous

L'AFJE mouille le maillot !

Hissez haut les couleurs de l'AFJE !
Trois équipages de l'AFJE ont pris le large lors de la Juris'Cup pour la 2e année consécutive. Nos juristes ont ainsi eu l'occasion de prendre leur revanche sur les autres professions juridiques lors d'une régate d'anthologie mêlant compétition et bonne humeur.

Elle court, elle court l'AFJE !
L'AFJE Run commence par Toulouse ! Si vous habitez la ville rose et que vous souhaitez partager un moment sportif et convivial, l'AFJE Run est faite pour vous ! L'AFJE Midi-Pyrénées donne rendez-vous tous les mois aux juristes adeptes de la course à pied.

Les courses de la Braderie de Lille
Chaque année se tiennent la fameuse Braderie de Lille et les toutes aussi célèbres courses qui réunissent plus de 10 000 coureurs sur trois distances : le semi-marathon, le 10 km et le 2 024 m. L'AFJE était sur la ligne du départ le 31 août !

legaltech

Le projet Pertinens.io, solution d'intelligence juridique, récompensé

Le 24 juin dernier, la 2e édition du concours TechnodroitS92, organisé par l'université Paris II Panthéon Assas et le DU Transformation digitale & Legaltech, a rassemblé les étoiles montantes de l'entrepreneuriat juridique. Tous étaient réunis pour présenter leur projet de transformation digitale du droit devant un jury composé de juristes, d'avocats, de journalistes et d'entrepreneurs.
Le prix Future of GC's, remis par l'AFJE, a été décerné à Brice Matter pour son projet Pertinens.io, système permettant de catégoriser l'information juridique et de réaliser des veilles juridiques grâce à l'intelligence artificielle. Brice Matter est étudiant au sein du DU Transformation digitale du droit & Legaltech et vice-président d'Assas Future of Law.

à lire

Droit de l'intelligence artificielle

Ouvrage collectif
Sous la direction d'Alexandra Bensamoun, professeur à l'université de Rennes I, et de Grégoire Loiseau, professeur à l'université Paris I Panthéon Sorbonne, les meilleures plumes ont été réunies autour du droit de l'intelligence artificielle : chaque auteur, dans son domaine de spécialité, a apporté son éclairage et son expertise sur la façon d'encadrer et d'intégrer en droit le développement de l'intelligence artificielle, en réfléchissant aux évolutions prévisibles et/ou souhaitables.
Éditeur : LGDJ
Prix : 79 €
Rens. : www.lgdj.fr

Parcours **"Jeune Juriste d'entreprise"**, pour **aiguiser** vos **soft skills**

La formation est une priorité stratégique pour l'AFJE. Les Ateliers AFJE, le CAMPUS AFJE ou encore les Ateliers Carrières font le plein régulièrement. Cette année, le catalogue de formations s'est enrichi d'un parcours spécifiquement dédié aux jeunes professionnels. L'objectif ? Leur donner des clés concrètes pour développer des compétences rarement abordées en formation initiale. La première session a rencontré un franc succès.

PAR CARINE GUICHETEAU

En juillet dernier, la première promotion a fini le parcours de formation "Jeune Juriste d'entreprise". Sur dix mois, les 14 inscrits ont suivi cinq modules de deux heures. L'AFJE s'est rapprochée de directeurs juridiques pour identifier les besoins de formation par rapport à leurs juristes juniors. De cet audit est né le programme de la formation. Au menu donc :

- Rédiger un avis juridique impactant ;
- Synthétiser, structurer et rendre intelligible un point de droit ;
- Organiser votre temps et organiser vos priorités ;
- Savoir travailler en mode projet ;
- Créer une relation positive avec les opérationnels.

« La formation continue pour les jeunes juristes est un plus afin de s'adapter à la réalité du métier et à l'évolution des pratiques, estime Céline Guyot Sionnest, responsable juridique chez Gill Capital et marraine de l'une des sessions. Cette formation leur permet de s'approprier des concepts qui ne relèvent pas de la technique juridique et qui s'acquièrent avec l'expérience. Dans le cadre de jeux de mises en situation, ils ont été obligés de trouver des solutions, pas forcément les meilleures d'un point de vue technique mais adaptées à l'écosystème de l'entreprise X ou Y. Bref, apprendre à ne pas produire une consultation parfaite mais circonstanciée. »

UNE PÉDAGOGIE RÉSOLUMENT ATYPIQUE

Fidèle au principe cher à l'AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise, un binôme anime chaque session du parcours : William Cargill, ex-avocat d'affaires devenu executive coach et formateur au sein de Deinceps, et un directeur ou responsable juridique, différent à chaque fois. Chacun son rôle : le premier coache et fournit méthodologie et outils ; le second apporte feedbacks et bonnes pratiques éprouvées sur le terrain. L'originalité de la formation réside dans sa pédagogie : un mix entre coaching, mises en situation et retour d'expérience. « Ce parcours a pour vocation d'être expérienciel et participatif, souligne William Cargill. Ce qui explique que le nombre de places est résolument restreint. Car, le but est de rendre les participants acteurs de leur formation, en encourageant la prise de

La première promotion du parcours "Jeune Juriste d'entreprise" au grand complet !

récap'

LES 4 ATOUTS DU PARCOURS AFJE "JEUNE JURISTE D'ENTREPRISE"

- **Flexible :** un rythme (cinq sessions étalées sur 10 mois) et un horaire de formation (de 19 h à 21 h) compatibles avec vos obligations professionnelles.
- **Concret :** des sessions organisées sous forme de travaux dirigés, sous le parrainage d'un juriste expérimenté.
- **Pertinent :** un programme axé sur les compétences-clés demandées par les directeurs juridiques.
- **Efficient :** un parcours conçu avec un tarif attractif et une durée optimisée.

parole, en privilégiant l'interactivité, en rendant les enseignements concrets… » Entre deux séances, les participants doivent construire le support de formation de la séance passée. Des rôles sont également assignés aux participants pendant la séance. Par exemple, le métacoach est l'observateur du groupe. « Ce rôle sert à prendre conscience de l'importance de la forme par rapport au fond : en réunion, l'observation des participants et des comportements donne parfois plus d'informations que les propos en eux-mêmes, indique William Cargill. Qui prend le leadership ? Comment s'organise le travail ? Rester en éveil sur les signaux faibles et décoder la communication non verbale sont très instructifs. »

PRENEZ VOTRE FORMATION EN MAIN

« Les jeunes juristes étaient motivés, apprécie William Cargill. Beaucoup de participants étaient introvertis et, petit à petit, ils sont sortis de leur coquille. Au final, ils ont tous joué le jeu. C'était très enrichissant sur le plan humain pour tout le monde. J'invite vraiment tous les jeunes professionnels à s'inscrire à cette formation atypique et, au dire des principaux intéressés, très profitable. »

-> Un nouveau cycle a débuté en septembre. Pour ne pas rater la session de 2020, direction Twitter, LinkedIn, et le site de l'AFJE (www.afje.org) où vous pouvez consulter l'agenda de tous les événements et formations à venir.

Le parcours "Jeune Juriste d'entreprise" a pour vocation d'être expérienciel et participatif.

William Cargill,
executive coach et fondateur de Deinceps.

témoignage

« J'AI OBTENU DE PRÉCIEUX CONSEILS ET OUTILS POUR GAGNER EN EFFICACITÉ »

Depuis deux ans et demi, Nolwenn Carrel Billiard est juriste généraliste junior chez VINCI Energies. Elle consulte régulièrement l'agenda de l'AFJE qui lui est envoyé par email. C'est ainsi qu'elle découvre le parcours AFJE "Jeune Juriste d'entreprise". « En lisant les différentes thématiques abordées, j'ai tout de suite été intéressée car elles font écho à mon quotidien, explique la jeune femme. J'ai saisi l'opportunité d'approfondir ces compétences qui ne sont pas enseignées à l'université. Et les différents stages ne permettent pas d'être pleinement préparé à tous les aspects du métier de juriste d'entreprise. J'y ai aussi vu une bonne occasion de rencontrer des collègues juristes. » Nolwenn Carrel Billiard en discute alors avec sa responsable qui accepte de lui financer la formation.
Lors de la première séance, la jeune juriste est agréablement surprise : « je m'attendais à un cours théorique avec une relation classique professeur / élèves. Et rien à voir ! Les sessions faisaient la part belle à l'interactivité, via des jeux de rôle, et aux échanges… J'ai grandement apprécié ! Grâce au coaching de William, nous avons travaillé nos *soft skills* sans nous en apercevoir. J'ai beaucoup appris sur ma personnalité, sur le comportement des autres, les différentes façons de travailler, notamment en groupe… Nous avons abordé des problématiques très intéressantes comme comment s'exprimer de manière constructive et positive, comment gérer ses priorités ou encore comment adapter son argumentaire à son auditoire. J'ai également apprécié d'être au contact de juristes expérimentés qui ont enrichi la formation de leur vécu. La diversité des profils présents à la formation, formateurs comme participants, apporte une vraie valeur ajoutée : c'était une expérience humaine très riche. »
La jeune juriste n'a qu'un seul regret : « la formation est passée trop vite ! J'espère revoir les autres participants. Heureusement qu'il y a les afterworks du Comité des jeunes juristes et les autres événements de l'AFJE pour se retrouver ! Bref, le parcours Jeune Juriste a comblé mes attentes. Je ne doute pas qu'il en sera de même pour les futures promotions ! »

CORNET VINCENT SEGUREL

Le client au centre de nos préoccupations

Nantes - Paris - Rennes - Lille - Bordeaux - Lyon

www.cvs-avocats.com

Alexandre Kong, lauréat de la 11e édition du **Prix AFJE**

Alexandre Kong s'est vu décerner, le vendredi 28 juin à Montpellier, le prix AFJE. Récompensé pour son parcours et ses motivations, il devient le nouveau lauréat de ce concours national organisé par l'AFJE.

PAR JOANNA PINHEIRO

L'AFJE a toujours été très impliquée au sein des différents DJCE (diplôme de juriste conseil d'entreprise) de France, et ce depuis leur création par la FNDE (fédération nationale pour le droit de l'entreprise) il y a déjà plus de 40 ans.

Lancé en 2007, le Prix AFJE est un concours national ouvert à tous les étudiants de DJCE de 2e année. Son but est de promouvoir le métier de juriste d'entreprise auprès de ces étudiants, susciter des vocations et les accompagner sur le marché du travail. Après étude des différentes candidatures déposées par les étudiants, un jury évalue les profils retenus et récompense la personne qui correspond le mieux aux attentes des directions juridiques, que ce soit par sa personnalité, ses projets ainsi que son potentiel. Le lauréat se voit décerner une bourse de 1 000 €, ainsi qu'un mentoring d'un an par un directeur juridique et une place pour le parcours de formation Jeune Juriste d'Entreprise afin d'accompagner et faciliter l'insertion professionnelle.

Cette année, le jury était composé de Luc Athlan, secrétaire au conseil de l'AFJE, responsable droit des sociétés chez Orange, Thomas Saint-Aubin, CEO chez Seraphin Legal, Julie Demia, membre du Comité des jeunes juristes, juriste chez Euromedia Group, ainsi que de Huberte Weinum, responsable juridique chez ARPEJ. « Nous avons rencontrés des profils très riches qui cumulent pour la plupart un double diplôme (digital, école de commerce, finance…), voire une expérience entrepreneuriale qui montrent que les étudiants ont déjà compris que le juriste d'entreprise est un réel business partner », expose JulieDemia. Thomas Saint-Aubin ajoute : « il s'agissait de profils atypiques, créatifs, tant dans leur personnalité que leurs parcours, et susceptibles d'apporter immédiatement […] une vraie plus-value. »

Le parcours d'Alexandre Kong, le lauréat du concours, témoigne d'une véritable soif d'apprendre. « Ayant eu l'opportunité d'intégrer le DJCE et un Master 2 Droit du multimédias et des systèmes d'informations, j'ai décidé de suivre les deux cursus en parallèle assouvissant de ce fait mon goût particulier pour les défis. », indique-t-il.

Et le métier de juriste d'entreprise ? « Être juriste m'intéresse car j'aime l'idée de conseiller une entreprise dans les phases importantes de son développement », précise Alexandre Kong. « Le lauréat incarne parfaitement, selon moi, le profil idéal du juriste diplômé DJCE en 2019 : il dispose d'un excellent niveau juridique, d'une spécialisation dans une matière technique et d'une réelle double compétence », souligne Thomas Saint-Aubin.

La délibération du jury fut ardue et le choix du gagnant difficile. C'est pourquoi un Prix du Mérite a été remis à Jean-Rémi Teracol. Récompensé pour sa motivation et sa ténacité, le parcours professionnel de cet ancien infographiste est synonyme de détermination. « Aujourd'hui père de famille de deux enfants et âgé de 39 ans, ma reconversion professionnelle dans le droit était un pari audacieux », explique-t-il.

« D'année en année, la sélection est de plus en plus délicate. Ces étudiants de DJCE présentent des projets toujours plus aboutis. Le choix du parcours universitaire, la cohérence de l'ensemble, la personnalité sont évidemment des critères déterminants, tout comme l'éloquence et la capacité à convaincre le jury », conclut Luc Athlan.

Le prix AFJE a été remis le vendredi 28 juin à Montpellier.

AFJE FORMATION

CATALOGUE FORMATION

CONFÉRENCE | FORMATION CONTINUE | ATELIER CARRIÈRES | RENCONTRE | ATELIER

RELATIONS CONTRACTUELLES

La négociation commerciale après la réforme EGalim	19 septembre 2019 Paris
Référencement des fournisseurs	25 septembre 2019 Orléans
Drafting Contracts In English (Practice Points On Selected Topics)	2 octobre 2019 Paris
Drafting Contracts In English (Indemnification And Limitation Of Liability)	16 octobre 2019 Paris
Ruptures brutales des relations commerciales établies	17 octobre 2019 Toulouse

MANAGEMENT JURIDIQUE

Parcours « Jeune Juriste d'Entreprise »	17 septembre 2019 Paris
Legal Design	9 octobre 2019 Paris

DIGITAL

RGPD et LIL3 : appréhender le nouveau cadre légal	17 septembre 2019 Paris
Gérer le risque 'DATA' : mener une analyse d'impact	8 octobre 2019 Paris
Sécuriser le cadre contractuel des traitements de données	20 novembre 2019 Paris

STRATÉGIES DE CARRIÈRE

Réussir votre entretien d'embauche	13 septembre 2019 Paris
Chasse de tête : tabou, idées reçues et clefs de succès	20 septembre 2019 Lyon
LinkedIn : optimisez votre profil	25 septembre 2019 Paris
Travailler un projet porteur de sens	4 octobre 2019 Paris
Tout se joue en 2 minutes !	6 novembre 2019 Paris

CONTENTIEUX & TRANSACTIONS

Déjudiciarisation et MARD : la justice de demain ?	3 septembre 2019 Orléans

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

CORPORATE & GOUVERNANCE

Actualités Droit de la Concurrence	24 septembre 2019 Toulouse
Loi Pacte et sociétés : les points-clés	3 octobre 2019 Paris
Techniques contractuelles en droit des sociétés	9 octobre 2019 Paris
Réussir vos 100 jours post-closing	10 octobre 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

GRENELLE DU DROIT 3

L'avenir de la filière juridique

Vendredi 15 Novembre | Palais Brongniart

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

Cercle MONTESQUIEU
Association des directeurs juridiques