N°27

octobre - novembre - décembre 2016

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Réflexions 17

DJ & innovation : regards vers le futur

Dossier ICW Summit 13

Legal is **glocal!**

Portrait 6

Philippe Blanchet, **DJ de Wiko**

Culture juridique 8

AccorHotels : une **direction juridique engagée**

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

VOGEL ACADEMY

en partenariat avec l'**AFJE**,
propose aux juristes d'entreprises,
une **formation à distance**, théorique et pratique,
en droit économique.

Trois modules bientôt en ligne :

Négociation commerciale
Concurrence
Compliance

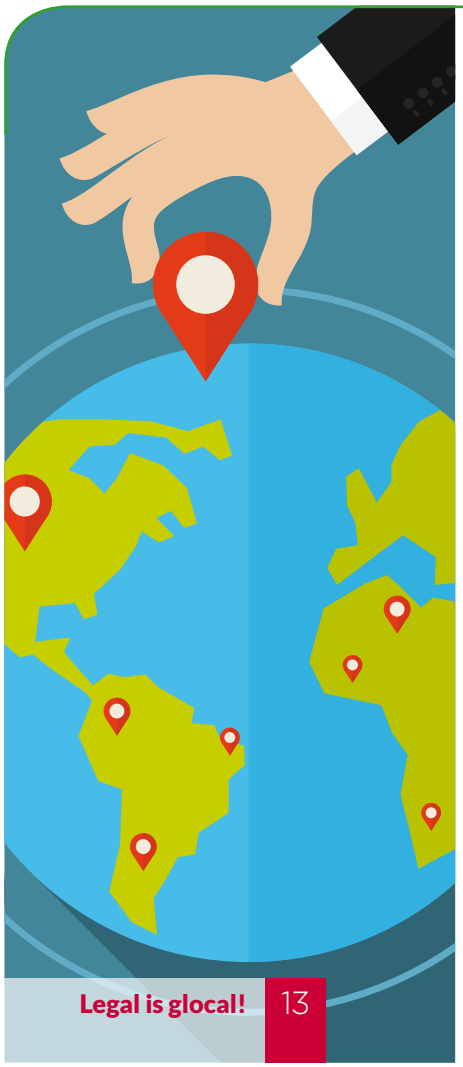
Chaque module se compose de 10 vidéos :
- 5 par des directeurs juridiques,
- 5 par Louis et Joseph Vogel.

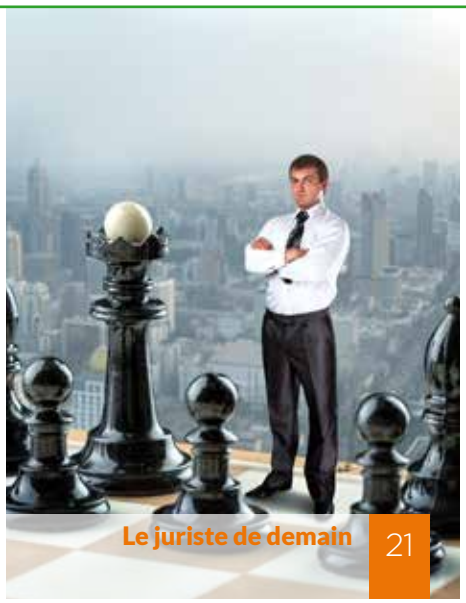
Trois autres modules seront proposés prochainement
afin de couvrir l'ensemble du droit économique.

CONTACT Stéphanie Boudin - 01 53 67 76 20 - stephanie.boudin@vogel-vogel.com

VOGEL & VOGEL

AFJE





06 **portrait**
Philippe Blanchet, un DJ connecté avec son temps
08 **culture juridique**
AccorHotels : une direction juridique engagée
11 **nominations**

dossier
12 ICW : le glocal au cœur des échanges
13 Legal is glocal!
16 Going "glocal" and "glocalisation"
18 "Glocal" when you least expect it
19 The global mobility of in-house counsel

dossier
20 DJ & innovation : regards vers le futur
21 Cap sur le juriste "augmenté" et stratège au cœur du business
24 Comment la legaltech façonne l'avenir du droit
26 La justice du futur : prédictive, dématérialisée et automatisée ?
28 **droit management et stratégies**
Dissection des déboires juridico-fiscaux d'Apple
30 **Statut et profession**
« L'avocat salarié en entreprise viendra un jour ou l'autre »

32 **en région**
Parrainer un étudiant méritant
36-38 **actus**

JEm JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N° 27 – Octobre 2016
7e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901
9, rue du Faubourg-Poissonnière - 75 009 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org
Directeur de la publication : Stéphanie Fougou
Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis
Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Marc Mossé (Microsoft France), Frédérique Riéty (Radio France), Grégoire Hanquier (LexisNexis France), Hervé Delannoy (Rallye), Boris Stoykov (Affiches Parisiennes), Vanessa Hespel-Perin (Reed Midem), Céline De Oliva (BNP Paribas), Romain Ducatez (BPCE)

Ont collaboré à ce numéro : Maurice Bensadoun, Hugues Bouthinon-Dumas, Olivier Chaduteau, Geoffrey D. Creighton, Stephan Grynwajc, Carine Guicheteau, Colm Mannin, Antoine Masson, François Pinon, Chrystelle Richard, Christophe Roquilly, Rémy Sainte Fare Garnot, Boris Stoykov.

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

Management consulting firm

OUR CLIENTS

LARGE COMPANIES

Compliance
Internal Audit
Legal
Tax

PROFESSIONAL SERVICES FIRMS

Auditors
Accountants
Consultants
Lawyers

Paris - New York - Stockholm - Casablanca

www.dayone-consulting.com

Innovation, transition & ambition

Depuis près de 15 ans, l'entreprise est le lieu principal de la transformation digitale. Logiquement, le juriste d'entreprise en est un des acteurs principaux à la fois comme conseil de l'entreprise et comme bénéficiaire de la digitalisation de son métier. C'est une opportunité pour confirmer l'impact grandissant des juristes dans la vie des entreprises, stratège et *business partner*.

L'internationalisation des directions juridiques rend indispensable cette évolution. Avec 70 % des directions juridiques qui travaillent à l'international, tout juriste a besoin d'échanger avec quelqu'un, de lire ou de modifier des documents qui se trouvent à l'autre bout du monde. Le digital est alors un formidable outil favorisant l'expansion des communautés de juristes. C'est aussi une autre voie pour rationnaliser la communication avec les avocats et autres prestataires du droit. Là aussi la relation va évoluer. Le récent rapport de Me Kami Haeri le montre.

Les directions juridiques l'ont bien compris et souvent avant les autres professions du droit : de la digitalisation dépend l'impact de la fonction et de l'attractivité des métiers du droit. Les nouveaux modes de travail (collaboratif, nomade, télétravail…) sont une réalité et un souhait des collaborateurs de la direction juridique. Le recrutement et la fidélisation des talents passent par la capacité de la direction juridique à appréhender ces évolutions et à déployer des outils digitaux performants et séduisants.

Comme en témoigne la Cartographie des Directions juridiques 2016, la digitalisation est le 1er enjeu avec la volonté d'acquérir des outils et de les utiliser. Beaucoup se tourne aujourd'hui vers la legaltech obligeant le juriste d'entreprise à repenser sa manière de travailler, lui offrant de formidables opportunités pour se dédier à de nouvelles activités plus valorisantes. Il va revoir son organisation, les tâches qui peuvent être facilitées ou se faire autrement pour créer davantage de valeur ajoutée et accroitre l'influence du juriste dans l'entreprise.

C'est, enfin, un champ de nouvelles compétences et expertises qui vont se construire et s'approfondir pour sécuriser l'environnement de l'entreprise dont, bien sûr, le droit des données avec la mise en œuvre, notamment, du RGPD. C'est vrai également de l'intelligence artificielle et de toutes les questions souvent passionnantes qui vont placer le juriste en pointe.

Le juriste d'entreprise doit s'emparer de la digitalisation et des nouveaux usages pour en faire l'outil de sa propre transformation.

Stéphanie Fougou,
Présidente de l'AFJE

Philippe Blanchet, un **DJ connecté** avec son temps

Des cheveux poivre et sel peuvent-ils faire obstacle à une carrière dans une start-up ? Non démontre Philippe Blanchet, le nouveau group general counsel de Wiko, jeune marque de téléphones mobiles. Passionné par son métier et motivé par les challenges, le quinquagénaire découvre et s'adapte, avec délectation, au fonctionnement non conventionnel typique des start-up.

PAR CARINE GUICHETEAU

Il n'y a pas d'âge pour relever des challenges, telle pourrait être la devise de Philippe Blanchet. « On grandit avec les défis, apprécie cet éternel curieux. Que ce soit au niveau professionnel ou personnel, il ne faut jamais s'abriter derrière ses certitudes. C'est aussi ce qui fait un bon juriste. » C'est pourquoi il envisage avec enthousiasme et passion la nouvelle aventure professionnelle qu'il a débutée en septembre 2016.

PLONGEON DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE

À 55 ans, Philippe Blanchet opère en effet un virage vers la nouvelle économie en intégrant la start-up Wiko en tant que group general counsel. L'entreprise créée en 2011, est présente dans 30 pays et emploie déjà 500 salariés, dont 200 à Marseille. Le 2e fournisseur de téléphone mobile en France, devant la marque à la pomme, ambitionne de se hisser parmi le top 5 mondial. Pour accompagner le développement de sa société, notamment à l'international, Philippe Blanchet s'appuie sur une petite équipe de six juristes qui traite des problématiques contractuelles (distribution, numérique, procurement…), de propriété intellectuelle, de données personnelles ou encore corporate. Créée il y a à moins de trois ans, la direction juridique de Wiko est donc toute jeune. « Elle a vocation à s'étoffer, en adéquation avec la croissance de la société, indique le group general counsel. Ma mission consiste à structurer la direction juridique, à la doter d'outils et à adapter la politique juridique et le fonctionnement de la direction juridique en fonction des risques et des besoins. »

Si les sujets juridiques traités sont bien connus de ce professionnel expérimenté, l'environnement, propre aux start-up, est une nouveauté. Tenues décontractées, tutoiement et open space sont aujourd'hui son quotidien. « C'est un bain de jouvence, s'enthousiasme Philippe Blanchet. Il y règne une dynamique et une saine émulation, et je continue d'y découvrir mon métier malgré près de 30 ans de carrière. Je suis baigné dans un bouillonnement d'idées, d'innovations et de projets. J'en suis même devenu technophile. »

Avec une moyenne d'âge d'environ 31 ans, la génération Y constitue le gros des troupes. « Ces jeunes professionnels sont plus instables que leurs aînés, ils sont éloignés des carcans sociaux et ont une vraie volonté d'innover, souligne le group general counsel de Wiko. C'est extrêmement rafraîchissant et les codes managériaux sont à réinventer ! Les modes de communication sont également différents, les relations moins marquées par la hiérarchie et les circuits de décision très rapides. Il est très appréciable d'être proche de la direction générale. Cette proximité permet de réellement adapter la politique juridique à la stratégie de l'entreprise. » Ces nouveaux modes de fonctionnement ne sont pas de nature à effrayer Philippe Blanchet. Au contraire… L'adaptabilité est l'un des fils rouges de son parcours.

DE JURISTE À AVOCAT, DE PARIS À MARSEILLE, EN PASSANT PAR LONDRES

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et après un DEA en droit des affaires à Paris X, en 1987, il entame une carrière de juriste d'entreprise et débute son parcours professionnel chez Technip puis chez SNPE (Société nationale des poudres et explosifs). À l'issue de ces six ans d'expérience, il est embauché par Sofrecom, filiale

> *La proximité avec la direction générale permet de réellement adapter la politique juridique à la stratégie de l'entreprise.*

d'Orange (France Telecom à l'époque), où il fonde le service juridique et définit la politique contractuelle de la société. Au fil des ans, il occupe différents postes de directeur juridique à dominante internationale au sein de la maison-mère cette fois. Et, en janvier 2005, il accepte le poste de directeur juridique monde d'Orange où il manage alors 160 juristes d'entreprise répartis aux quatre coins du monde et partage son temps entre Paris et Londres. Puis, en 2007, il bifurque vers l'avocature. *Of counsel* au sein du cabinet américain full service Thompson & Knight, il mesure alors son attachement au métier de juriste d'entreprise. D'autant que dans la famille Blanchet, on est juriste d'entreprise de père en fils. Ainsi, le père de Philippe Blanchet l'était-il avant lui et son fils aîné, qui est en 1re année de droit à Aix-en-Provence, le sera-t-il peut-être un jour à son tour. « Le métier de juriste d'entreprise est passionnant et polyvalent : on peut toucher à tous les aspects d'une entreprise et contribuer pleinement à sa stratégie de développement, observe Philippe Blanchet. Cette expérience en cabinet d'avocats m'a également démontré combien le legal privilege est nécessaire à la pratique du juriste d'entreprise. J'adhère pleinement au combat de l'AFJE en la matière. » Membre fidèle de l'association depuis son début de carrière, il apprécie son rôle unificateur et de défense des intérêts de la profession. « L'AFJE est notre colonne vertébrale, souligne-t-il. C'est aussi un moyen fantastique pour se former, évoluer et échanger. »

En 2009, il revient donc à ses premières amours en intégrant CMA CGM, 3e groupe mondial du transport maritime basé à Marseille. En tant que group general counsel, il anime la fonction juridique composée de plus de 50 juristes pendant sept ans. Ce passionné de voile décide alors de ne plus quitter la cité Phocéenne et saisit l'opportunité de rejoindre Wiko. « Marseille est une ville dynamique mais qui souffre d'un déficit de grosses directions juridiques, déplore Philippe Blanchet. Les grandes entreprises et le monde juridique sont encore très centralisés à Paris. D'ailleurs, ce n'est pas sans poser des problèmes en termes de recrutement, notamment pour des profils

spécifiques. Heureusement, grâce à ses délégations locales, l'AFJE constitue une sorte de rempart à l'isolement du juriste en province. D'ailleurs, je souhaite inciter les juristes de Wiko à participer activement à la vie de l'association. La province n'est pas un désert juridique et il est possible d'agir. Par exemple, le prochain bâtonnier de Marseille, Me Geneviève Maillet, est très favorable au rapprochement des professions d'avocats et de juristes d'entreprise. Il faut en profiter. »

PLACE AUX JEUNES

Depuis de nombreuses années, le quinquagénaire s'inscrit dans une logique de transmission de son savoir et de son expérience. « Il est nécessaire de permettre aux jeunes pousses de grandir et de s'épanouir, précise-t-il. D'ailleurs, je souhaite adresser un message aux jeunes juristes qui lisent cet article : si l'un d'entre eux souhaite échanger autour du métier et de la pratique du droit, ma porte lui est toujours ouverte. »

zoom

WIKO, UN CHALLENGER AUDACIEUX

Wiko est une start-up qui n'a pas froid aux yeux. Marcher sur les platebandes de Samsung et d'Apple, il fallait oser ! C'est pourtant le pari fou du fondateur, Laurent Dahan, quand il crée Wiko en 2011. Cinq ans plus tard, les chiffres lui donnent raison : en France, la marque devient numéro 2 du marché, derrière Samsung mais devant Apple. Son secret réside dans son positionnement : il mise sur le *low price*, et non le *low cost*, c'est-à-dire le meilleur rapport qualité-prix. Une stratégie qui fait mouche auprès des consommateurs et explique le succès de Wiko. La prochaine étape ? Rien de moins qu'intégrer le top 5 mondial ! D'ailleurs, en novembre dernier, en vue d'étoffer son offre de services, la start-up a lancé Wiko Business Solutions, des solutions ayant pour but d'accompagner les entreprises dans leur transformation digitale.

AccorHotels : une **direction juridique engagée**

Pour faire face aux mutations du secteur de l'hôtellerie, la filière juridique d'AccorHotels mise sur l'innovation, tant au niveau de la gestion de ses hommes et de ses femmes que des solutions imaginées et mises en place. Petit tour d'horizon.

PAR FRANÇOIS PINON

AccorHotels est l'un des leaders mondiaux de l'hôtellerie. Son premier hôtel a vu le jour en 1967. Le groupe s'est développé à la fois en exploitant directement ses propres hôtels et à travers la franchise et le "management" (contrat de gestion spécifique à l'hôtellerie) ; il réunit aujourd'hui 240 000 personnes travaillant sous l'une ou l'autre de ses marques, dans plus de 4 000 hôtels implantés dans 92 pays.

L'une de ses particularités est de disposer d'un portefeuille de marques hôtelières couvrant l'ensemble des segments de l'hôtellerie, du luxe (Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Swissotel, MGallery, Grand Mercure, The Sebel) à l'économique (ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access et hotelF1) en passant par le milieu de gamme (Novotel, Mercure, Mama Shelter, adagio). AccorHotels est organisé autour de deux métiers : opérateur/franchiseur (HotelServices) et propriétaire/investisseur (HotelInvest). La société-mère, Accor SA, est cotée sur Euronext Paris (indice CAC 40).

Le Fairmont Banff Springs Hotel est situé dans le parc national de Banff, en Alberta au Canada.

LA FILIÈRE JURIDIQUE D'ACCOR, UN ESPRIT D'EXIGENCE PARTAGÉ

Avec 90 juristes et paralegal, la fonction juridique est organisée de manière semi-décentralisée, avec une quinzaine d'équipes juridiques locales situées dans chacun des principaux pays et marchés dans lesquels le groupe opère - principaux pays européens, Amérique Latine, Amérique du Nord, Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique - et une direction juridique centrale en charge des sujets corporate et transversaux – immobilier, propriété intellectuelle, digital, data protection, distribution, concurrence, marketing, achats, M&A, droit des sociétés, droit boursier et partenariats.

La gouvernance (notamment le secrétariat du conseil d'administration et de ses quatre comités spécialisés), les assurances, la cartographie des risques et la compliance sont pris en charge par des équipes dédiées également rattachées au directeur juridique groupe, qui assume les fonctions de secrétaire du conseil et de chief compliance officer.

Chaque direction juridique locale a un double reporting, hiérarchique au directeur général de la zone

> *Une partie du bonus de chaque juriste AccorHotels dans le monde est directement assise sur la satisfaction de ses clients internes.*

et fonctionnel au directeur juridique groupe. Ces équipes ont notamment en charge la structuration juridique des activités du groupe pour la zone géographique concernée, l'activité contractuelle de la business unit, la conformité à la règlementation et la gestion des contentieux locaux.

L'animation de la filière juridique dans le groupe s'appuie sur un ensemble de process et d'outils, notamment en matière de communication, diffusion d'informations et échange de bonnes pratiques. Parmi ceux-ci, un programme innovant "d'échanges" - dénommé Quo Vadis et inspiré du modèle des échanges linguistiques -, qui permet à un juriste d'être accueilli deux à trois semaines en immersion complète (juridique, culturelle et linguistique) au sein d'une équipe juridique d'un autre pays ou continent.

La direction juridique a également été la première direction fonctionnelle du groupe à imaginer et mettre au point un système de rémunération variable analogue à celui des directeurs d'hôtels, les "GMs" ou *general managers*, qui au sein de AccorHotels ont une part de leur bonus directement fonction de la satisfaction des clients de leur hôtel telle que celle-ci est mesurée par des outils de type *Guest Satisfaction Survey*. Ainsi, depuis cette année, une partie du bonus de chaque juriste AccorHotels dans le monde est directement assise sur la satisfaction de ses clients internes, elle-même mesurée selon un protocole ad hoc adapté aux spécificités de la fonction juridique.

UNE GRANDE CAPACITÉ D'ADAPTATION

Les équipes juridiques sont particulièrement impliquées et orientées business, travaillant de manière étroite avec leurs clients internes, avec une connaissance intime du métier d'hôtelier tant dans sa dimension traditionnelle d'opérateur - via les contrats de franchise et management -, qu'à travers ses métiers nouveaux, complémentaires (par exemple les services de conciergerie privée) ou disruptifs (par exemple le private rental). À cet égard, la direction juridique s'adapte constamment aux enjeux et projets du groupe, en évolution permanente.

Ainsi, en matière de distribution, pour faire face à l'émergence des agences de voyage en ligne telles que Booking.com ou Expedia, au développement de l'économie collaborative (émergence d'offres d'hébergement "au lit") ou encore à l'apparition de modes alternatifs d'hébergement (*private rental*), AccorHotels a notamment lancé fin 2014 un plan digital de 225 millions, sur quatre ans. Le plan Leading Digital Hospitality, construit autour de trois cibles, les clients, les collaborateurs et les partenaires, représente un challenge multi-dimensionnel pour les juristes. Ceux-ci conseillent leurs clients internes sur des centaines de projets nouveaux, parfois tellement innovants que leur encadrement juridique est à inventer "*from scratch*" dans le cadre de vraies sessions de brainstorming juridique associant juristes internes et avocats spécialisés. En 18 mois, l'équipe juridique a ainsi accompagné la création d'une market place – à travers le rachat de la start-up FastBooking –, la digitalisation complète du parcours client, la création d'un datalake, le développement du site Restaurants by AccorHotels, des centaines de projets pour de nouvelles solutions de middle et back office, la création d'une e-boutique dédiée au membres du programme de fidélisation Le Club AccorHotels, la certification d'AccorHotels à la norme PCI-DSS, ou encore le pilotage d'opérations sur l'analyse des grands volumes de données recueillies, notamment au sein des hôtels. Le groupe AccorHotels doit également faire face à la consolidation du secteur hôtelier dans le monde, dont la fusion Starwood/Marriott et l'acquisition du groupe Fairmont Raffles par AccorHotels sont des illustrations récentes, et aux enjeux de valorisation de l'immobilier.

L'apparition de nouveaux métiers dans le domaine digital a également créé un élargissement des relais de croissance pour le groupe. Cette évolution a enrichi l'activité M&A des équipes juridiques qui, au cours des dernières années, a non seulement intégré des types de consolidation classiques (acquisitions de concurrents, opérations de restructuration de portefeuilles d'actifs en asset deals) mais aussi conduit à l'acquisition de start-up innovantes.

Enfin, la direction juridique accompagne le groupe dans cet environnement dans lequel les principes d'éthique dans la conduite des affaires et de responsabilité sociale et environnementale prennent une dimension sans cesse croissante. La direction juridique est l'un des acteurs clés dans l'animation de ces principes au sein du groupe, principes codifiés au sein d'une Charte éthique & RSE et suivis par un Comité éthique & RSE. Sous son impulsion, le groupe a mis en place un programme de compliance, entièrement porté par des juristes et qui s'attachera en priorité à prévenir les actes de corruption et les manquements au droit de la concurrence.

Rubrique suivie par Christophe Roquilly, professeur à EDHEC Business School, et Rémy Sainte Fare Garnot, administrateur honoraire de l'AFJE.

à propos de

FRANÇOIS PINON

François Pinon est directeur juridique groupe, secrétaire du conseil et *chief compliance officer* d'AccorHotels. Il est également administrateur de l'AFJE.

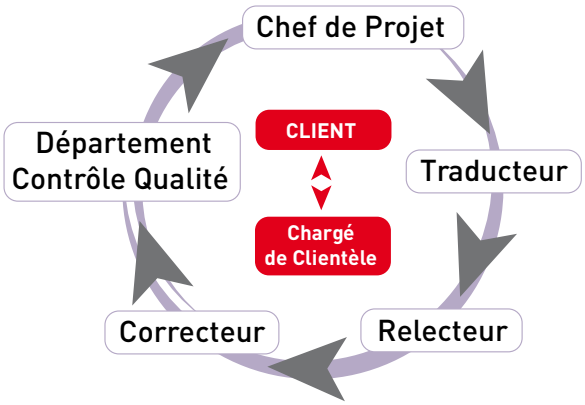
HL TRAD
Legal & Financial Translation

CONFIDENTIALITÉ : HL TRAD, le leader européen de la traduction juridique et financière renforce la sécurité des échanges de données.

Crée en 2006, l'agence de traduction HL TRAD propose ses services aux banques, aux banques d'affaires, aux services juridiques de grands groupes, aux cabinets d'avocats et de conseil et à tout dirigeant de PME qui a besoin de faire traduire des documents juridiques ou financiers. Interview d'Éric Le Poole, Président et Fondateur associé.

Pouvez-vous m'expliquer le succès de HL TRAD ?

En 2006, mon associé et moi-même avons fondé HL TRAD avec la conviction que le marché était relativement mal adressé par des acteurs essentiellement généralistes. Nous avons donc conçu une offre basée sur deux principes majeurs : une très forte spécialisation métier et une grande réactivité. Nous travaillons 7 jours sur 7, 24h/24 et nous nous engageons auprès de nos Clients à leur fournir un devis en moins d'1 heure. Le nombre de langues proposées, notre sérieux et la qualité de nos prestations nous ont permis une croissance soutenue à 2 chiffres depuis 2006. Nous sommes évidement fiers de compter parmi les quelques acteurs de ce marché qui réussissent le mieux dans le domaine de la traduction en Europe.



Vous vous êtes rapidement développés à l'international : Comment êtes-vous structurés actuellement ?

Nous sommes présents en Europe avec des bureaux à Paris, où nous avons notre siège social, à Bruxelles, à Londres, à Genève, à Amsterdam, à Milan et à Francfort. Notre équipe est composée de 50 salariés (190 ETP) et nous travaillons avec 3000 traducteurs répartis dans le monde entier, dont une majorité en Europe.

Nous traduisons dans plus d'une centaine de langues. En outre, tous nos traducteurs ont une double spécialisation linguistique (traduction uniquement vers leur langue maternelle) et technique (droit ou finance) et ils sont majoritairement issus d'une école de traduction de renom, du monde du droit ou de la finance.

Sur le plan commercial, chaque Chargé de Clientèle gère un portefeuille dédié de Clients. Pour des besoins importants et réguliers en traduction, HL TRAD propose la mise en place d'un mail et d'une équipe dédiée pour un traitement prioritaire des demandes du Client et l'assurance d'une cohérence parfaite d'un projet à l'autre.

Quels sont vos projets pour 2017 ?

Pour 2017, nous prévoyons de déployer une plateforme de traduction type «data room», l'ouverture de nouveaux bureaux en Europe, le renforcement de notre équipe projet au Canada, le déploiement d'un nouveau module qualité et l'acquisition d'acteurs de niche en Europe. Une belle année en perspective donc !

Confidentialité : le maître mot d'HL TRAD

HL TRAD a déployé en 2016 une plateforme «Secure FTP», permettant de sécuriser et de simplifier le transfert de fichiers pour assurer la confidentialité de l'ensemble des données partagées.

Infos & contact sur www.hltrad.com

EN PARTENARIAT AVEC

Juillet 2016

Corinne Caillaud
est nommée directeur des affaires publiques, externes et juridiques chez Microsoft

Corinne Caillaud remplace Marc Mossé. Elle est sous la responsabilité de Vahé Torossian, président. Elle est ainsi chargée de piloter une équipe qui intervient dans tous les domaines du droit, notamment en matière contractuelle, en droit du numérique, en PI, en droit de la protection de la vie privée et de la sécurité, ainsi qu'en droit de la commande publique. Elle rejoint le comité de direction. Corinne Caillaud, 45 ans, est titulaire d'un master droit des affaires de l'université Paris-I.

- 2014-2016 Russel Innovation, directeur associé et DJ
- 2009-2014 Microsoft France, DJ.
- 2000-2009 Cognos, DJ Europe du Sud.
- 1997-2000 McDonald's France, legal counsel.

Mai 2016

Marc Mossé
est nommé directeur des affaires publiques et juridiques Europe chez Microsoft

Marc Mossé, 50 ans, avocat au barreau de Paris, est titulaire d'un DEA droit communautaire et européen de l'université Paris-V et d'un DEA droit public de l'université Paris-I.

- 2006-2016 Microsoft France, directeur des affaires publiques et juridiques.
- 2006-2006 Microsoft France, DJ.
- 2003-2006 Philip Morris France, directeur des affaires publiques et de la communication.
- 2000-2003 Avocat au barreau de Paris, a notamment conseillé Microsoft sur les sujets liés au droit d'auteur ou à la contrefaçon.
- 1995-2000 Attaché parlementaire de Robert Badinter.

Décembre 2016

Groupe Canal+ : Laëtitia Ménasé
nommée directeur juridique

secrétaire général. Elle aura sous sa responsabilité l'ensemble des directions juridiques du groupe. Diplômée de l'ESSEC, titulaire d'un magistère de Droit des affaires et Fiscalité (Paris 2, Panthéon Assas), major du concours d'entrée au barreau de Paris en 2007, Laëtitia Ménasé débute sa carrière, la même année, comme avocate au sein du cabinet Bredin Prat pour y traiter des problématiques de fusions et acquisitions, notamment transfrontalières. Elle intègre la direction juridique du groupe Vivendi en 2012 en tant que directeur droit des sociétés et fusions acquisitions et se voit confier de nombreux dossiers tels que l'acquisition d'EMI par Universal Music, la sortie du groupe Lagardère du capital de Canal+ France, la cession par Vivendi du groupe Maroc Telecom, l'acquisition de Dailymotion en 2015, celle des Studios de Boulogne un an plus tard ou encore, récemment, l'investissement dans le groupe Banijay Zodiak.

Décembre 2016

Caroline Le Masne de Chermont
devient directrice juridique de Vivendi

Cette diplômée de l'IEP de Paris et d'un DEA de droit des affaires et droit économique de l'Université Panthéon Sorbonne (Paris I), avocate de formation, rapportera au secrétaire général du groupe diversifié, Frédéric Crépin. Caroline Le Masne de Chermont a intégré le secrétariat général de Vivendi en 2007, où elle occupait le poste de directrice droit des sociétés/fusions & acquisitions. Dans cette fonction, elle a notamment travaillé sur la création puis la cession d'Activision Blizzard, la cession de SFR ou encore l'entrée au capital de Telecom Italia et l'offre publique d'acquisition (OPA) sur Gameloft.

Novembre 2016

Pierre Laporte
est nommé directeur juridique groupe de Pierre Fabre

Pierre Laporte est sous la responsabilité directe de Michaël Danon, directeur général adjoint chargé des affaires publiques, juridiques et pharmaceutiques. Il est membre du Cercle Montesquieu, dont il a été administrateur de 2013 à 2015 et coresponsable de la Commission gouvernance et éthique. Pierre Laporte, 54 ans, est diplômé de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA de droit des affaires de l'université Paris-I et d'un LL.M de l'université de Georgetown (Washington DC). Il est également avocat au barreau de Paris.

- 2015-2016 Khaitan Sud & Partners (en Inde), advisor.
- 2012-2015 Alstom Grid, directeur juridique.
- 2011-2012 De Gaulle Fleurance & Associés, associé.
- 2008-2010 Areva, directeur juridique.
- 2005-2008 Areva, directeur juridique du pôle Transmission et Distribution, directeur juridique adjoint du groupe.
- 1999-2005 General Electric Healthcare International, directeur juridique EMOA-Asie.
- 1997-1999 General Electric Healthcare International, différentes fonctions au sein de la direction juridique.
- 1988-1997 Salans, collaborateur.

ICW: le **glocal** au cœur des échanges

L'AFJE a mis la profession de juriste d'entreprise sur le devant de la scène internationale en accueillant le In-house Counsel World Summit les 24 et 25 octobre 2016 à la Maison de la Chimie à Paris. Après Vancouver, Toronto, Montréal et Singapour, Paris et l'AFJE ont été sélectionnées pour accueillir cet événement, renforçant encore l'image de la profession et de Paris en tant que place de droit incontournable. Plus de 400 juristes du monde entier, représentant plus de 35 nationalités, se sont réunis pour échanger leurs meilleures pratiques sur le thème économique et juridique majeur de la "glocalisation". Au cours de ces deux jours, les participants ont abordé les façons de s'adapter aux nouvelles réalités du monde des affaires et d'augmenter leur impact stratégique dans le développement de leur entreprise. Ils ont travaillé également en atelier afin d'échanger sur des solutions concrètes pour atteindre et développer de nouveaux marchés.

Le In-house Counsel World Summit est indubitablement l'un des grands temps forts du déploiement du rayonnement international de l'AFJE et de la profession de juriste d'entreprise. L'internationalisation du métier est depuis longtemps une réalité et l'AFJE s'est très tôt saisi de ce sujet stratégique pour l'employabilité, la mobilité des juristes d'entreprise mais aussi pour la reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise au service de la compétitivité des entreprises.

Legal is glocal!

Following the internationalization of the economy, legal has been moving, over the past 25 years, from a local to an international function. Now, with the process of globalization legal is not only becoming global but 'glocal'.

BY OLIVIER CHADUTEAU

As stated Thomas Friedman in 2005, "the world is flat"[1] . His book was the very first and perfect synthesis of a multi-dimensional process which started during the 1980s, called "globalization". According to the IMF, "globalization is a historical process, the result of human innovation and technological progress. It refers to the increasing integration of economies around the world, particularly through movement of goods, services, and capital across borders. The term sometimes also refers to the movement of people (labor) and knowledge (technology) across international borders. There are also broader cultural, political, and environmental dimensions of globalization"[2]. By analyzing the evolution of the legal function one can be astonished in realizing that it has been following the very same trend. At first, legal was a local function, helping organization to comply with local rules, laws and regulations. At one point legal was either local or international, while companies started to serve international markets. As post World-War II economies entered into international trade of goods and services, financial integration and then, "foreign direct investment, increased trade in intermediate products, international outsourcing of services, and international movement of persons (...) international spread of ideas, from consumer tastes to intellectual ideas"[3] legal definitely became global. For Ben Heineman, in his latest book, globalization increased "complex commercial problems in multiple jurisdictions"[4]. But with the impact of globalization, legal is now everywhere in our society and our organizations. It is not local or global anymore, it is local AND global, thus "glocal".

THE THREE "I" OF GLOCALIZATION

Legal was local, then international and is now becoming "glocal" (global + local). What does it really mean? We believe that we should take three different lenses, the three "I", which demonstrate that "Legal is glocal!". The three "I" we'd like to talk about are: **international**, **interconnected** and **interactive**.

LEGAL IS DEALING WITH INTERNATIONAL MARKETS

Like the finance function 40 years ago, legal is now embedded in the business. One cannot do great business without a state of the art legal function playing both roles "guardian of the temple" and "business partner"[5]. In the meantime, as globalization was on its way, the impacts of international markets, international clients and international competitors have changed. When it comes to business opportunities and business threats, knowing international trends is critical. "The general counsel is now often a core member of the top management team and participates in discussion and debate—not just about defense but also about offense, not just about risks but also about opportunities, not just about law and related matters, but also about corporate strategy on basic issues like capital allocation, competitive strategy, new products, emerging technologies and new geographies"[6]. Developing geopolitical, economical, technological and intercultural knowledge is a prerequisite for in-house lawyers and general counsels in order to fulfill their role within the organization. Questions from business leaders are coming from everywhere in order to sell more to more clients and hire the best people from anywhere in a global environment with less and less barriers. GCs and in-house lawyers have to deal on a daily basis with local laws, regional and international regulations and even extraterritorial jurisdictions. Antitrust, IP, compliance, M&A, international arbitration, to name a few, are legal competencies that can't be efficient without a deep understanding of local and global consequences. Being able to develop a global reach with an efficient approach which respect and comply with local specificities is part of the today's business complexity as it had to be done faster and faster. Chief Compliance Officers (CCO) know that very well as they're trying to build an ethical culture which must be enforced in every single country their company is doing business.

[1] T. Friedman, « The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century », Farrar, Strauss and Giraux, 2005.

[2] Globalization: A Brief Overview. By IMF Staff, May 2008 - https://www.imf.org

[3] Jeffrey Frankel, "What Do Economists Mean by Globalization? Implications for Inflation and Monetary Policy". Written for Academic Consultants Meeting, September 28, 2006. Board of Governors of the Federal Reserve System

[4] Ben W Heineman, "The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension", Ankerwycke, 2016.

[5] O. Chaduteau, « La direction juridique de demain : vers un nouveau paradigme du droit dans l'entreprise », LGDJ, 2014.

[6] Ben W Heineman, "The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension", Ankerwycke, 2016.

LEGAL IS LIVING IN AN INTERCONNECTED WORLD

The pace of doing business and interacting with stakeholders every day is sometimes contradictory with the need for in-house lawyers to embrace a wider perspective and the time for assessing each situation. This acceleration puts pressure on in-house lawyers who not only need to be reactive but also proactive in order to support the business and anticipate risks and find adequate and ethical solutions. For Martin Reeves, "technological innovation has increased the pace and impact of change (...) firms move through business life cycle twice as quickly, on average, as they did 30 years ago"[7]. One little mistake in a small place or local market can become a global reputational risk due to social media and the digital world we are living in. The butterfly effect has become a reality for lawyers. "You can reach half the planet without building a distribution system" [8], pointed out Jim Goetz, partner at Sequoia Capital, in a Harvard Business Review interview this year.

As legal departments need to do "more with less", designing, for instance, a contract for every situation, location and jurisdiction is not efficient. They need to develop templates which should cover 80% of global risks and then ask local in-house lawyers or their local outside counsels to add clauses that cover the other 20% of local risks. This interconnected world redefines the way companies have been doing business for the very first beginning. Companies that have products tend to create services around them in order to differentiate themselves while companies that have services are developing products to do exactly the same. For instance, the food industry is developing products to compete with the pharmaceutical industry which is already in competition with the chemistry industry while digital and big data start-ups are also trying to get a piece of the pie. Your main competitors may not come from your industry thus may not have to comply with the same rules or regu-

[7] Martin Reeves, "The Biology of Corporate Survival", Harvard Business Review, January – February 2016.

[8] Jim Goetz, "The more money you raise, the less value you create", Harvard Business Review, January – February 2016.

lations. In-house lawyers should find a way to be on the right side of the regulation fence. The very same company can be your client, your supplier, your partner and even become your competitor at one point. Being able to articulate such relationships while mitigating risks and anticipating threats is what "glocal in-house lawyers" ought to do every day. On the defense side, GCs have to look here and everywhere in order to be able to block a competitor using IP, antitrust or litigation for instance. On the offense side they have to work with the Innovation and R&D department in order to "suggest" new laws or regulations so that their innovative products find their go to market without being stopped by the legislator, the regulator or another competitor. Lobbying, regulatory and public affairs are "glocal" competencies that need to be up and running at the business pace. GCs and in-house lawyers should be business accelerators, not just gatekeepers.

In the meantime, digital is a great opportunity for general counsels and in-house lawyers when it comes to be more efficient and to focus more on high added value work. Enterprise legal management systems, artificial intelligence robots, knowledge management tools are entering the law department 3.0[9]. Sharing among lawyers but also with business teams is the only way to keep up with the speed and the complexity of doing business in a global world.

LEGAL IS FACING INTERACTIVE STAKEHOLDERS

"International and interconnected" is one thing. But with the development of communication and collaborative tools, stakeholders are now constantly interacting with each other. The "sender-receiver" theory which governed corporate communication during the 20th century has disappeared. Global interaction is now the key trend. The sun of interaction never sleeps for GCs, it's 24/7. But even more complex, with social media, each stakeholder may wear different hats whether she communicates as an employee, as a citizen, as a shareholder, as a client, as a member of an NGO… A local message could be circulated all around the world, before you even have the time to go out of your office and talk to your team, may be devastating for your company's reputation which, at the end of the day is the new ultimate risk GCs are trying to mitigate. A business behavior which is totally accepted according to local laws and practices may be relayed in one second through social media and analyzed in a different environment by a stakeholder who was not supposed to receive that kind of information. Interaction among stakeholders has built the "transparency paradigm" that nowadays dictates business behaviors, product consumptions and brand reputation. In all these situations, GCs and in-house lawyers are in the front seat with business teams and compliance professionals.

In this "flat world", companies need more and more GCs and in-house lawyers to light up business teams with innovative solutions that will help them to find the right way and the right pace of doing business. Again, being "local" or "global" is not enough, in-house lawyers should have a "glocal" perspective embracing both approaches at the same time. This is the new exciting paradigm we're today living in!

> *Antitrust, IP, compliance, M&A, international arbitration, to name a few, are legal competencies that can't be efficient without a deep understanding of local and global consequences.*

about

OLIVIER CHADUTEAU

Olivier Chaduteau is the managing partner of Day One, a management consulting firm specialized in strategic alignment for professional services firms (auditors, lawyers, consultants, CPAs) and internal corporate functions (audit, legal, compliance, tax). In this role, he oversees a team of professionals (based in Paris, New York, Stockholm and Casablanca). He is a lecturer at SciencesPo Law School on Legal project management and at the Management consulting executive MBA program at Toulouse Business School, France. Among his various published works is the book "The Legal department of the Future" for Lextenso editions (March 2014).
Information: www.dayone-consulting.com

[9] http://www.acc.com/chapters/euro/upload/Session-122-Law-Department-3-0-innovation-in-the-legal-department-O-Chaduteau-2.pdf .

Going "**glocal**" and "**glocalisation**"

An illustration from the standpoint of the in-house counsel.

BY MAURICE BENSADOUN

This is a strange word: "glocal" and "glocalisation". Yes, in the "globish" English language that billions of people are speaking, writing and trying to understand, a "strange" word is possible. When I was approached to propose a topic for this great and wonderful event organised by the AFJE, my first thoughts came to me... in the opposite direction!

These days we read that economists are anticipating "de-globalisation" ("*dé-mondialisation*" in French). This is presumably due to recent major events: Brexit in the UK, the recent results of political elections in Europe (extreme right, nationalist or populist parties), no more confidence in traditional parties' representatives (Spain, Greece, etc.). But not just that! We shall see the results of the US presidential election in November 2016, not to mention the results of the French presidential election in May 2017. However, all in all, do we seriously think that those factors may produce "de-globalisation" in the world and major legal changes in international trade rules? That is not my feeling, nor is it the trend I observe in "global" M&A operations or major international contracts. As an example of this trend, see the article by Laurence Daziano in the French business newspaper Les Echos for August 11th, 2016: "*Le mauvais procès fait au commerce mondial*" ("The wrong suit against global trade"). For an opposite opinion, see the French Business newspaper "Les Echos", dated 19th September 2016: Jean Marc Vittori: "*L'ère de la démondialisation*" ("The time for de-globalization").

The growing importance of huge social networks, for instance, is consistent with this trend.

Based on the foregoing, we can better appreciate the "global" topic I have chosen: "glocalisation"!

In creating this "new word" (is it a "new" concept?), we are back to a "classical", not to say "old", message produced 40 years ago at least, by the marketing and advertising business: "Think globally, act locally!" And we now read "Global business, Local rules; Local business, Global rules". As a "modern" example of "global thinking", see an article published in Les Echos for August 26 and 27, 2016: "Spotify, le jeune empire de la Musique" ("*Spotify, the young empire of music*"). We read that "The Swedish people have been 'thinking global' since the beginning, although their domestic market is narrow. Eighty-six percent of Swedes are fluent in English and they have a very horizontal working culture".

As in-house counsels, as GCs in international groups, we can certainly appreciate those ideas or concepts because we can gather two aspects:

- Corporate rules, policies, guidelines or procedures defined and produced by the General Management,
- Local or domestic implementation of those rules, policies, guidelines or procedures in the various countries where a group may have local subsidiaries.

The idea is important here because the legal rules are quite often the rules of a given country, even though we can observe the production of "regional laws" by regional organisations (e.g. European Union, Mercosur, OHADA, NAFTA agreement, etc.).

Having tried to define "glocal" action, I propose to talk about my experience in three major groups I served in my professional life: the definition, consensus and implementation of so-called "junked clauses" or "unacceptable clauses" within a policy for negotiating international contracts.

1/ THE PURPOSE OF THIS ACTION

The purpose of this action was clearly to set up a set of corporate rules to be implemented transversally across all business activities (i.e. to be valid in domestic or international bids or commercial proposals, regardless of the countries involved). This set of rules could also apply within M&A transactions. A lot of major industrial groups apply this kind of corporate policy. For instance, the ALSTOM Group (France), SIEMENS AG Group (Germany) apply this policy.

As part of our personal experience, we created and implemented this corporate policy in the nuclear industry (FRAMATOME ANP and AREVA NP, France), in the industrial engineering business (ASSYSTEM group, France) and in the Water Division of VEOLIA Environnement (France).

The starting point is to constitute a task force with experienced lawyers, domestic or international. We identify lawyers acting in Common Law (USA, UK, Australia, South Africa, etc.) or in Civil Law countries (France, Germany, Switzerland, Sweden, P.R China, South Korea, Taiwan, etc.).

> *A good contract is one that is fruitful for both parties.*

The idea is not to modify compulsory or mandatory laws when implementation of those clauses is not possible. For instance "marchés publics" in France or governmental contracts in various countries.
Thus, we determine the field of application in private contracts, domestic or international, where the set of clauses will be legally applicable and enforceable.

2/ THE LIST OF "JUNKED CLAUSES"

Due to confidentiality rules, we cannot give a total list of such clauses. However, it is possible to describe certain principles that we could adopt or adapt.
By definition, the list of those "unacceptable clauses" will be short. The idea is to provide for latitude within contract negotiations and not to be too stringent. This is obvious in an "open world" due to international competition.

- We can state that each contract must include a limitation of liability clause. Thus, to enter into a contract in which liability is unlimited or not capped is not allowed.

When we say that a limitation of liability clause must be incorporated, that means normally the limitation could be fixed at 100% of the price. This is valid for large industrial contracts; for "smaller" contracts, we could have a limitation fixed at 200% of the contract price. This could be allowed. The key point is that there will be a limitation of liability and a maximum risk exposure.

- Another example: no liability for incidental, indirect, special or consequential damages is allowed. The liability should normally apply to direct damages for which we could be clearly liable.
- Another clause: the liquidated damages due and payable must be clearly considered as fully liquidated damages (and not considered as penalties).

In French we say: "*les pénalités sont forfaitaires et libératoires*". They must constitute a valid and enforceable cap. For instance, they shall apply as liquidated damages for delay (5% or 7%) or for failure of performance warranties (device, equipment, installation). Absence of a cap is not allowed.

- Exclusivity of warranties and remedies: Normally, we don't agree to be governed by "remedies at law" in the unlikely event of breach of warranty. We describe the warranties and remedies as available under the contract provisions. Nothing else and nothing more!
- Other clauses could be selected: guidelines in case of force majeure (or excusable delay), settlement of dispute: international arbitration, choice of applicable law, etc.

3/ WHAT HAPPENS IF WE CANNOT NEGOTIATE THE RECOMMENDED PROTECTION OF THE COMPANY'S INTERESTS?

In some cases – and this is not theoretical, due to international competition – our recommendation is not accepted by the customer. In this unlikely event, we propose an escalation mechanism to help us to find an acceptable and reasonable solution. The issue is escalated by the sales representative and the lawyer in charge to the country business manager and to the country legal manager, with a proposed technical assessment. Depending on the monetary amount and the characteristics of the goods, services, devices or technology at stake, the issue could be escalated to the Managing Director of a Division or Company and to the General Counsel. The answer will not be the same if we are selling a "first-of-a-kind" or a "prototype" device or a good or "proven design", already sold, installed and in normal operation with an experienced track record. The final decision to solve this issue will be within the hands of the Managing Director of the Division or the Company, as operational managers. This shall be based of course on the final recommendation of the General Counsel too. Our experience, from many cases and in many countries, is that this recommendation is usually followed by the operational management.

4/ HOW IS THE CORPORATE POLICY ON "UNACCEPTABLE CLAUSES" VALIDATED WITHIN THE COMPANY?

Our experience is that once the list of clauses and the draft are approved by the lawyers in the working group, a document is prepared and presented for approval by the Executive Committee of the Division or Company. Based on subsequent comments or opinions from the members of the Executive Committee, the document is finalised and we agree to decide on a date for its implementation within the Division or the Company.
Based on the foregoing, the list of "unacceptable clauses" or "junked clauses" will bind the commercial teams and the lawyers in charge and will become fully applicable.
In our experience, it could be fruitful to prepare a short training session for the operational managers and the lawyers to help them become more acquainted with the list of clauses and this mechanism. It could be also important to translate the document into relevant and useful languages beyond a basic English version. Our experience through the years is that it works! It works!
We also recommend providing for yearly feedback (or every two years) regarding the implementation of the clauses or that they be modified to reflect market changes.
This is a way to '"think globally and act locally" so as to protect a company's basic interests in a reasonable way. A good contract is one that is fruitful for both parties – a win-win contract. Never forget this principle!

about

MAURICE BENSADOUN

Maurice Bensadoun is a member of the legal department of VEOLIA Eau. This administrator of the AFJE sits on, behalf of the association, to the Foundation for Continental Law.

"Glocal" when you least expect it

When we speak of "glocal", it is usually shorthand for the adaptation of a global business to the requirements of local legal and regulatory requirements. But the tension between global and local can also manifest itself in two other, less obvious, ways – even within one's home jurisdiction. One is the local effect of global legal developments; the other is the global effect of local legal developments.

BY GEOFFREY D. CREIGHTON

As to the first, more and more local courts are citing international law – for example, Oxford's database of "International Law in Domestic Courts" has more than 1400 decisions from 94 countries, in courts worldwide. And quite apart from strictly legal application, developing norms of international conduct, such as the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, can influence public perception – and create domestic political pressure – in such areas as environmental, human rights and industrial relations.

This local effect of global developments is relatively benign – it leaves courts and governments the discretion to adopt changes suited to their own situations.

On the other hand, the global effect of local legal developments can be more pernicious. An example may illustrate: I recently opened a new bank account in my home country, Canada. As part of that process, the bank asked me a new set of rather intrusive questions. This had nothing to do with Canadian law. Rather, it was because of a domestic tax law of the United States (known as "FATCA") which effectively compels every financial institution in the world to establish that each of its clients is not subject to U.S. tax, or face punitive withholding on any amounts payable to the institution which may emanate from the U.S. This is a global effect of a local legal development that has cost non-U.S. institutions, worldwide, inestimable amounts of money in new compliance systems.

Similarly, the attempts at domestic reforms that followed the 2008 financial crisis have often been felt beyond their native shores. For example, limitations on bank executive compensation have been applied abroad on the basis of the home jurisdiction of the institution, rather than on the residence and jurisdiction of work of the executives in question. Another instructive example is the "Volcker Rule" by which the U.S. forced banks out of proprietary trading for their own accounts. Some strange (unintended?) consequences of that continue to be felt worldwide. Last week I was told of a Canadian investment fund which, by some wrinkle in the Volcker Rule, was now precluded from putting its own corporate name in its fund name (I have no idea why).

Perhaps these are just the most recent demonstrations, (repugnant when they are intentional), of countries passing laws with deliberate extraterritorial effect. Yet as our enterprises spread themselves across multiple jurisdictions, these "glocal" effects become more common. The teaching is that.

> *Even purely domestic organizations can find themselves caught by local laws of some other country.*

about

GEOFFREY D. CREIGHTON

Geoffrey D. Creighton is president and chair of In-house counsel worldwide (ICW), an international network of national in-house counsel associations. Formerly SVP, general counsel, corporate secretary and CCO of IGM Financial Inc., a major Canadian financial institution, he previously spent 25 years in private legal practice focused on business law and corporate governance.

The **global mobility** of **in-house counsel**

... And the impact of regulation and the benefits of international cooperation.

BY STEPHAN GRYNWAJC

In February 2013, the American Bar Association changed Rule 5.5 of its Model Rules of Professional Conduct to allow foreign in-house lawyers to register as such in the U.S. It did so after recognizing that the licensure framework for lawyers in the U.S. had failed to address the needs of U.S.-based companies that want to remain competitive in today's global economy by hiring in the U.S. the legal talent of their choice, including foreign lawyers who are able to advise them on foreign laws. The revised rule, and its associated rule on the licensure of foreign in-house lawyers were further revised in February 2016 to enable foreign lawyers who are not members of a national bar or law society to also be eligible to apply for a license as an in-house lawyer, and be protected under that status while practicing as in-house lawyers in the U.S.

This unprecedented progressive and pragmatic move from the largest voluntary association of lawyers in the world (400,000 members) pointed the finger at the economic benefits associated with creating an environment that facilitates the movement of in-house lawyers across national borders. It is in sharp contrast with the way a number of other regions across the world regulate the practice of law by in-house lawyers.

In Europe, whereas the 2006 "Services Directive" advocated for the importance of the free flow of services, including legal services, within the EU, the "Establishment Directive" of 1998 restricts that freedom by stating that only a lawyer who is qualified (i.e. registered with the local bar) in one EU Member State (and who is an EU national) can practice on a permanent basis in another Member State under their home professional title.

This restriction excludes the recognition of in-house lawyers from Member States that do not regulate them. The same approach is taken by the negotiators of the TTIP, the proposed trade agreement between the EU and the U.S., which agreement is surprisingly silent on the issue of in-house lawyers, and those of CETA, its companion agreement between the EU and Canada, which only provides a framework for mutual recognition of qualifications in regulated professions.

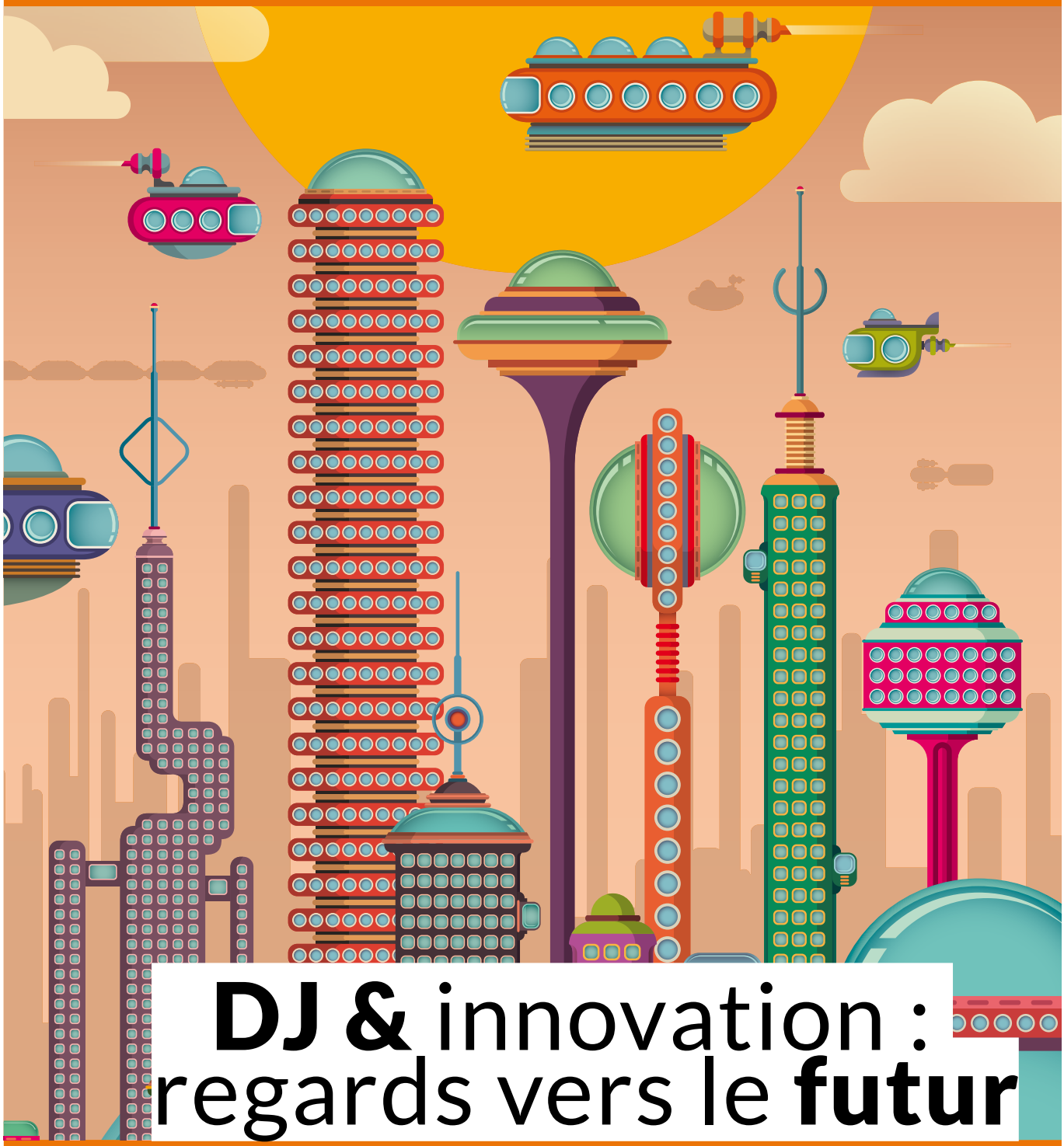
This indicates that the international regulation of lawyers can have an adverse impact on in-house lawyers when these in-house lawyers move across jurisdictions and seek legal and regulatory recognition for their education and status as lawyers.

Yet, the U.S. example demonstrates that cross-regional lobbying efforts can achieve positive results for the in-house legal profession. These lobbying efforts should not only focus on regulation, but should also focus on education, so that regulators are better informed of the various ways in which lawyers are educated and lawfully practice in other countries. Pan-national associations of in-house counsel, such as ECLA or ICW, can be the forum through which regulation and better education can come about, as the 200 foreign associations of lawyers which partner with the ABA played a crucial role in educating the ABA on the various issues which paved the way for the 2013 and 2016 changes.

about

STÉPHANE GRYNWAJC

Stéphane Grynwajc is the U.S. and Canada representative for AFJE. In that capacity he has recently obtained that the American Bar Association amends its Model Rules to open up the U.S. market for foreign in-house lawyers. An accomplished international lawyer himself, he has practiced as an in-house lawyer in France, the UK and the U.S. After a successful 15-year in-house career, Stephane opened his own practice advising entrepreneurs, startups and SMEs in their operations in Europe, the U.S. and Canada. Based in New York, Stéphane is an active member and part of the Leadership of the American Bar Association's Section of International Law. He is also the new co-chair of the Committee on Legal Education and Admission to the Bar of the New York State Bar.



DJ & innovation : regards vers le futur

Difficile de prédire ce que sera le quotidien et l'environnement du juriste d'entreprise en 2050. Néanmoins, dans ce dossier prospectif, nous avons cherché à identifier les différentes tendances qui se dessinent dès aujourd'hui et à imaginer les scénarii possibles qui pourraient se profiler. Prêt ? Plongeon dans le monde de demain !

PAR CARINE GUICHETEAU

Cap sur le **juriste "augmenté"** et **stratège** au cœur du **business**

Un avenir riche en défis attend les juristes : développement des outils technologiques, nouveaux modes de travail, apparition de nouvelles problématiques juridiques, évolution du métier… À quoi faut-il s'attendre ? Éléments de réponse.

PAR CARINE GUICHETEAU

Sophie Pottier Lacourt, directrice juridique d'HOPSCOTCH Groupe, groupe de conseil en communication, appartient à une nouvelle catégorie de salariés, les SBF (sans bureau fixe). Chaque matin, elle récupère ses affaires personnelles dans son casier attitré puis elle se trouve un poste de travail libre où elle pourra accéder à ses données hébergées dans le cloud. En ce lundi matin, elle souhaite revoir une clause contractuelle, c'est donc non loin du directeur commercial qu'elle s'installe dans l'open space. Son équipe, quant à elle, est éparpillée aux quatre coins de l'immeuble. « Les bureaux doivent offrir un maximum de liberté sans frein organisationnel, témoigne Frédéric Bedin, président du directoire d'HOPSCOTCH Groupe. Ils doivent encourager la mobilité et l'ouverture sur les autres. Ils doivent être sources de rapidité d'exécution et de gain de temps, et être au service de la performance des salariés et de la compétitivité de l'entreprise. Une entreprise, c'est un tout qui doit être supérieur à la somme des parties ! L'architecture des bureaux doit favoriser cette émulation. Dans l'avenir, je ne crois pas à la disparition physique des entreprises : les bureaux restent et resteront un lieu d'incarnation de l'entreprise. Mais, il est vrai que sous l'influence des nouvelles technologies, les façons de travailler changent radicalement et à la vitesse grand V. Tous les cafés et restaurants de Paris et de Navarre sont aujourd'hui de potentiels lieux de travail ! Manager à distance requiert une certaine adaptation. Cela

se pratique déjà mais demain ce sera la norme. » L'environnement et les modes de travail sont en train de changer inexorablement. Armés d'un arsenal d'objets connectés, les salariés vont travailler de n'importe où, à n'importe quel moment. Les frontières entre vies privée et professionnelle vont définitivement s'estomper. « Au temps de présence sur le lieu légal de travail, vont s'accoler des moments où on accepte d'être sollicités, sans distinction de temps et de lieu, résume André-Yves Portnoff, conseiller scientifique de Futuribles, centre de réflexion et d'études prospectives. Tout en se réservant des plages de déconnexion pour maximiser sa créativité, car les idées n'ont pas forcément la politesse de venir lorsque l'on est sur son lieu de travail. Pour preuve, plusieurs études démontrent que les idées créatives surgissent quand on est sous la douche ! »

LE RÔLE STRATÉGIQUE DU JURISTE CONFORTÉ

Le secteur juridique connaîtra également son lot de mutations. « L'interprofessionnalité va se développer, assure Benjamin Jean, président de l'association Open Law qui agit pour l'ouverture du droit par le numérique. Il y aura un bouleversement de l'offre de service. Aujourd'hui, les réglementations qui régissent les professions réglementées ne permettent pas cet essor, mais demain… Par ailleurs, quand les technologies auront gagné en maturité et acquis la confiance des utilisateurs, elles auront un impact vraiment considérable sur l'économie et les métiers du droit. »

Justement, les professionnels du droit, juristes d'entreprise en tête, seront-ils menacés par l'intelligence artificielle ? Seront-ils remplacés à terme par des logiciels ultra évolués ? Les experts

interviewés sont unanimes : il n'en sera rien. Le métier de juriste d'entreprise va juste muer. « Malgré l'essor des nouvelles technologies, il n'y aucune ambiguïté sur la valeur ajoutée du juriste d'entreprise dans la gestion des risques et le pilotage d'une stratégie juridique », souligne Jérôme Dupré, cofondateur de Case Law Analytics, ancien juriste d'entreprise et magistrat en disponibilité. D'autant que pour faire face à la complexité du droit et à l'apparition de nouvelles thématiques juridiques, où la jurisprudence est pauvre, le juriste reste le seul rempart. « En faisant gagner du temps sur la veille ou la rédaction des contrats, les outils numériques permettront aux juristes de se concentrer sur des tâches et missions à plus haute valeur ajoutée, renchérit Benjamin Jean (Open Law). Doté de plusieurs casquettes, le juriste d'entreprise de demain sera un stratège. » « Ce rôle plus stratégique du juriste d'entreprise est favorisé par la digitalisation du métier mais aussi par l'internationalisation grandissante des entreprises avec les risques qui en découlent, signale Patrick Bignon, associé de Bignon De Keyser, cabinet de conseil en stratégie dédié aux professions juridiques. Le juriste d'entreprise de demain interviendra de moins en moins en pompier et bien plus en amont des dossiers. Le métier sera encore plus intégré au business, il sera plus riche mais aussi plus exposé. » « Tous les dossiers juridiques ne passeront plus entre les mains des juristes d'entreprise qui se concentreront sur les plus stratégiques ou risqués », confirme à son tour Olivier Chaduteau, managing partner de Day One, cabinet conseil en stratégie d'organisation.

Amiel Feldman, président – fondateur d'eJust.fr et ancien avocat en droit de la concurrence et droit bancaire, va encore plus loin : « Les rapports de force entre avocats et juristes d'entreprise vont être bouleversés. Pour l'instant, les juristes délèguent l'exécution du contentieux aux avocats externes. Avec le développement du numérique, le monopole de l'avocat devant les juridictions n'a plus lieu d'être, et les avocats seront internalisés directement dans l'entreprise. Pour s'établir de façon indépendante, l'avocat devra justifier de compétences ou expériences exceptionnelles. » À court terme, d'ici 2018, Amiel Feldman a d'ailleurs des projets pour les juristes d'entreprise : leur permettre de devenir arbitre ! « La seule difficulté réside dans l'assurance responsabilité professionnelle couvrant l'activité d'arbitrage, il s'agit de la rendre accessible aux juristes d'entreprise. J'y travaille, confie le président d'eJust.fr. Leur expertise du monde de l'entreprise en ferait des arbitres de grande qualité. »

DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER OU À ACQUÉRIR

Au sein de leur entreprise, le champ d'intervention des juristes d'entreprise sera de plus en plus large : de la conformité au lobbying et aux affaires publiques, en passant par la data privacy ou le contentieux lié aux objets connectés (lire l'article p. 26)… « Les problématiques juridiques de demain seront plus complexes et plus floues, signale André-Yves Portnoff (Futuribles). Les pratiques juridiques de demain restent à inventer ! » Même son de cloche de la part de Paul Pietyra, président d'Aktan, société dédiée à l'innovation par les services : « Dans la société de demain, collaborative et communautaire, où l'innovation ne sera plus l'apanage des salariés mais pourra provenir notamment des clients, de nouvelles questions vont se poser aux juristes d'entreprise. Ils vont devoir réinventer leurs pratiques et cadres juridiques et ce, dans des délais très courts pour coller aux évolutions rapides des usages. » Créativité et réactivité, deux qualités qui seront indispensables au juriste d'entreprise pour aborder ces nouvelles thématiques. « Les directions juridiques auront un rôle-clé et une influence prépondérante en interne et en externe, estime Patrick Bignon (Bignon De Keyser). De fait, les juristes vont devoir ajouter de nouvelles cordes à leur arc. La proximité et le travail en équipe avec les clients internes et collègues juristes, où qu'ils soient à travers le globe, seront quotidiens. Demain, la filière juridique devra être parfaitement "marketée". » Si l'image d'Épinal du juriste dans sa tour d'ivoire est passablement écornée depuis des décennies, demain, le juriste d'entreprise sera plus que jamais collaboratif et travaillera en mode projet et en transversalité. « Le legal project management me paraît être, au-delà de l'expertise juridique, la compétence n°1 du juriste de demain, indique Olivier Chaduteau (Day One) qui enseigne justement la gestion de projet à l'École de droit de SciencesPo. Il va devoir acquérir les techniques et maîtriser les outils de gestion de projet. » Au-delà de ces outils spécifiques, sans devenir un codeur, ni même un technophile averti, le juriste d'entreprise va bien évidemment devoir maîtriser les outils digitaux. « Mais aussi savoir les évaluer afin de sélectionner les outils pertinents », souligne Patrick Bignon (Bignon De Keyser). « Le juriste d'entreprise sera également amené à manipuler de plus en plus la data, met en

Les directions juridiques auront un rôle-clé et une influence prépondérante en interne et en externe.

Patrick Bignon,
associé du cabinet Bignon De Keyser.

exergue Olivier Chaduteau (Day One). Il va devoir apprendre à l'analyser et à bien appréhender les statistiques. Être de grands techniciens du droit ne sera plus suffisant. »
Mondialisation et "glocalisation" font que l'anglais restera indispensable mais d'autres langues pourront être appréciées. Le juriste d'entreprise, business partner à part entière, devra disposer d'une forte culture juridique mais aussi business. « Comment accompagner efficacement le développement et la stratégie de son entreprise si l'on ne parle pas le même langage que les opérationnels, si on n'a aucune connaissance en comptabilité, en finance, en économie ou en géopolitique ? », s'interroge Olivier Chaduteau.
Quant aux soft skills, le *juriste d'entreprise* devra être capable de s'acclimater à d'autres cultures, de développer des compétences en communication, en pédagogie, en leadership et disposer d'un excellent relationnel…

PRÉPARER LE FUTUR

Face à ces évolutions, les formations en droit vont devoir elles-aussi s'adapter. « Les universités doivent mener une réflexion pour adapter leur offre de formation aux nouveaux besoins, confirme Bruno Dondero, professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1). Néanmoins, il ne s'agit pas de proposer des enseignements généralistes éloignés du droit, le juriste sorti de l'université est un très bon technicien en droit et il doit le rester quelles que soient les évolutions de son métier. » Olivier Chaduteau (Day One) estime, pour sa part, que « les formations évoluent dans le bon sens en intégrant des cours plus diversifiés et en proposant une ouverture vers l'international. Néanmoins, leur mue pourrait être plus rapide. » Au vu de l'évolution ultra rapide des usages et pratiques, l'adéquation des enseignements avec la réalité des métiers est un enjeu de taille. « Nous vivons une époque unique, où les étudiants entrent en 1re année avec l'objectif d'exercer des métiers qui auront peut-être disparu à leur entrée sur le marché du travail, tandis que des activités nouvelles seront apparues », renchérit Bruno Dondero. « Les nouvelles générations de juristes se tourneront plus fréquemment vers les doubles diplômes », considère Patrick Bignon (Bignon De Keyser).
Si les nouvelles technologies commencent à investir les campus, dans le futur, elles transformeront la façon d'enseigner. D'ores et déjà YouTube, Facebook et autres outils digitaux sont les nouveaux compagnons des enseignants. Bruno Dondero en fait depuis quelque temps l'expérience à l'université Paris 1 : sa chaîne YouTube référence plus d'une vingtaine de cours en droit des sociétés, également diffusés en direct sur Facebook, et des sessions de questions-réponses se déroulent en live sur Twitter… « Les cours magistraux en amphithéâtre ne disparaîtront pas, le contact humain est irremplaçable, commente Bruno Dondero. En revanche, davantage de cours seront dématérialisés et l'interactivité trouvera un nouveau souffle avec le numérique. Les nouvelles technologies ouvrent un champ de possibilités immense. C'est valable pour l'enseignement supérieur mais également pour la formation continue. Les MOOCs [*Massive open online courses*, NDRL], de par leur commodité, vont s'imposer comme un outil de formation incontournable. » D'autant que la formation est la clé pour anticiper toutes ces mutations et envisager le futur avec sérénité !

en vidéo

COMMENT LES JURISTES D'ENTREPRISE IMAGINENT LEUR MÉTIER DANS LE FUTUR ?

À l'occasion du In House Counsel World Summit 2016, Le Monde du droit a recueilli la vision de juristes d'entreprise du monde entier. Scannez ce QR Code avec votre smartphone pour visionner la vidéo.

à lire

DROIT 2.0 – APPRENDRE ET PRATIQUER LE DROIT AU XXIE SIÈCLE

Les avocats, les notaires, les juristes d'entreprise rédigeront-ils encore des contrats eux-mêmes, ou seront-ils remplacés par des robots ? Quelle peut être l'influence de la France et du français dans la bataille internationale du droit ? Le Parlement votera-t-il encore la loi, ou celle-ci sera-t-elle rédigée par la voie du crowdsourcing ? Autant de questions qui vont se poser dans un futur proche et auxquelles le professeur Bruno Dondero livre sa vision dans son ouvrage intitulé Droit 2.0, publié aux éditions L.G.D.J. Il y pose un regard éclairé sur les nouveaux enjeux de la pratique du droit et sur la transformation des métiers et des formations dans le domaine.

Nombre de pages : 512.
Prix : 23 €
Parution en décembre 2015.
Rens. : http://www.lgdj.fr

Comment la **legaltech** façonne l'**avenir** du **droit**

Les nouvelles technologies investissent le quotidien des juristes. Et, de nouveaux outils apparaissent quasiment tous les jours. La legaltech est en effet en plein boom. État des lieux et questions d'éthique…

PAR CARINE GUICHETEAU

L'union entre le droit et le numérique ne date pas d'hier. Au commencement, il y a une dizaine d'années, les acteurs traditionnels, tels les éditeurs et quelques cabinets d'avocats, ont pris le virage du digital. Puis sont apparus des start-up proposant des outils simplifiant et automatisant certaines tâches des juristes, comme les contrats. « Les "licornes américaines" ont généré des prises de conscience et ont suscité des vocations en France, relate Benjamin Jean, président de l'association Open Law qui agit pour l'ouverture du droit par le numérique. Les États-Unis sont précurseurs en la matière. Ainsi, les années 2013 et 2014 ont été le théâtre de l'explosion du secteur de la legaltech [entreprises développant des technologies au service du droit, NDRL]. » Aujourd'hui encore, ce secteur est très dynamique et en plein essor. Pour preuve la récente arrivée en France du géant américain en la matière : Rocket Lawyer. En partenariat avec le groupe ELS, il propose la création de documents juridiques en ligne et la mise en relation avec des avocats partenaires.

LA ROBOLUTION EST EN MARCHE

De la simplification à l'aide à la décision et à la performance, c'est le virage opéré aujourd'hui par les solutions technologiques dédiées aux professionnels du droit. En effet, une deuxième vague de services, en lien avec le big data et l'IA (intelligence artificielle), est en train d'être déployée. Ces nouveaux outils se nomment par exemple Case Law Analytics, Predictice, Supra Legem ou encore Tyr-Legal. « Ils évoluent au gré des évolutions technologiques, constate Louis Larret-Chahine, cofondateur de Predictice (lire l'article p. 26). Ainsi, depuis un an, le processus de *machine learning*, ou apprentissage automatique, s'est grandement développé décuplant par là même le champ des possibles. » Ainsi, l'avocat robot fait-il ses premiers pas. Le *legal bot* Ross, conçu par IBM, a été "embauché", en mai dernier, par le cabinet américain BakerHostetler. Cantonné pour l'heure aux faillites d'entreprise, il est capable de comprendre toute question écrite et d'y répondre en analysant et sélectionnant la jurisprudence pertinente… Et ce, en quelques minutes, contre plusieurs jours pour un avocat en chair et en os !

Ross n'est pas le seul sur le créneau, il va falloir également compter sur Peter, avocat virtuel inventé par un jeune entrepreneur français, et bientôt sur LiZa, "premier avocat conversationnel géré par une IA supervisée par des avocats", selon le document de présentation d'YperLex qui ajoute que "LiZa règle toutes questions ou litiges pour lesquels la représentation par avocat n'est pas obligatoire, fournit une solution globale et le support légal pour défendre les droits du client jusqu'à la génération de document et courriers juridiques".

Bref, un large éventail d'outils numériques est déjà disponible sur le marché, mais, malgré tout, ils ne sont pas encore massivement adoptés ni par les cabinets d'avocats, ni par les entreprises, notamment les PME. « Aujourd'hui, les différents acteurs de la legaltech doivent encore consentir à un gros effort pédagogique pour démontrer l'utilité de leurs solutions et rassurer, constate Amiel Feldman président – fondateur d'Ejust.fr et ancien avocat en droit de la concurrence et droit bancaire. L'adoption des outils numériques va prendre du temps notamment dans le public et les PME. » D'autant qu'il s'agit d'être vigilant quant aux outils les plus sophistiqués. Car, derrière toute IA se cachent des algorithmes imaginés et créés par des humains, en l'occurrence souvent des développeurs, qui ne sont en rien des experts du droit. Comment traduisent-ils en langage informatique des règles juridiques et surtout éthiques ? « Les arbitrages effectués par les créateurs de logiciels et autres intelligences artificielles peuvent

pour aller plus loin

UN GUIDE DES START-UP DU DROIT

Découvrez les acteurs de la legaltech grâce à l'annuaire créé et mis à jour mensuellement par le Village de la Justice. Direction www.village-justice.com.

induire des biais, confirme Bruno Dondero, professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1). Pour bien choisir leurs outils numériques, notamment les plus évolués, les juristes vont devoir s'interroger sur la manière dont ils ont été programmés. »

LA QUESTION COMPLEXE DE L'ÉTHIQUE

Quoi qu'il en soit, rien n'entrave la volonté d'innover de la legaltech. Et, que nous réserve-t-elle pour le futur ? « Les progrès continueront dans l'automatisation, répond Louis Larret-Chahine (Predictice). Mais, j'entrevoie peu d'innovations de rupture, les grands axes sont aujourd'hui posés. » L'étape suivante pour Jérôme Dupré, cofondateur de Case Law Analytics ? « Le décryptage des tendances, répond cet ancien juriste d'entreprise et magistrat en disponibilité. Les nouvelles technologies vont permettre de repérer les tendances émergentes. En revanche, si la justice devait s'automatiser, il faudra toujours un regard humain. L'automatisation n'en est qu'à ses débuts mais elle sera cantonnée aux tâches à faible enjeu humain ou économique. Néanmoins, une réflexion éthique et déontologique est nécessaire pour encadrer les évolutions futures. » Une première pierre est posée avec la charte éthique des legaltech (voir encadré ci-contre) initiée par Open Law et l'ADIJ (Association pour le développement de l'informatique juridique). « Élaborée dans le cadre du programme Économie numérique du droit, dont l'AFJE est l'un des partenaires institutionnels, cette charte, qui ne demande qu'à évoluer, concerne autant les professions réglementées que les acteurs de la legaltech, précise Benjamin Jean (Open Law). Elle vise notamment à garantir aux justiciables et aux professions réglementées un certain niveau d'éthique dans la délivrance des prestations juridiques. » Aux États-Unis, quelques grands acteurs se sont saisis du sujet. Ainsi, Alphabet (Google), Amazon, Facebook, IBM et Microsoft se sont-ils rapprochés dans le but de réfléchir aux bonnes pratiques sociétales et éthiques en termes de défis soulevés par le développement de l'IA (plus d'informations sur www.partnershiponai.org). La mise en place de garde-fous doit-elle être laissée à ceux qui développent les outils numériques ? Quand est-il des pouvoirs publics ? Quel cadre juridique adopter ? Faut-il une régulation normée ? Comment établir des règles éthiques universelles ? Toutes ces questions font débat et pour quelques décennies encore. La problématique de l'éthique est d'autant plus prégnante que la justice est également un créneau investi par les nouvelles technologies (lire article p. 26), soulevant là encore de nombreuses interrogations : des magistrats peuvent-ils avoir recours à des outils d'aide à la décision pour juger les dossiers qui leur sont soumis ? Une IA peut-elle trancher des litiges ? Autant de matière à réflexion pour les juristes d'aujourd'hui et de demain !

zoom

CHARTE ÉTHIQUE DES LEGALTECH

Article 1 : Définition et champ d'application
Est défini comme acteur de la legaltech ayant vocation à respecter et signer la présente charte, toute organisation qui propose, fournit et/ou développe des technologies au service du droit ou de l'accès à la justice.

Article 2 : Concurrence saine et loyale
Les signataires de cette charte s'engagent à entretenir des relations loyales tant avec les autres acteurs de la legaltech qu'avec l'ensemble des professions réglementées du droit.

Article 3 : Respect du cadre légal et réglementaire
Les signataires s'engagent à être des acteurs responsables et faire preuve d'éthique. Ils s'engagent à respecter la réglementation applicable et notamment du droit de la consommation, des règles gouvernant le procès équitable, de la réglementation Informatique et libertés applicable aux données personnelles traitées.

Article 4 : Relations avec les professions réglementées
Les signataires s'engagent à respecter le périmètre d'intervention des professions réglementées du droit conformément à la réglementation en vigueur. Les signataires qui, de par leurs activités, sont amenés à fournir des services aux professions réglementées, s'engagent à se conformer aux principes essentiels et à la déontologie régissant ces professions.

Article 5 : Sécurité et confidentialité
Les signataires s'engagent à la confidentialité de leurs rapports avec leur clientèle. Ils reconnaissent l'absolue nécessité de garantir le secret professionnel dans un État de droit.
Ils mettent en place les mesures techniques (et ils en justifient) de sécurité et de confidentialité nécessaires au respect de cette confidentialité.

Article 6 : Conflits d'intérêts
Les signataires s'abstiennent d'intervenir dans des situations de conflits d'intérêts qui s'entendent comme toute situation où l'acteur, du fait de sa position, utilise une information obtenue auprès d'un client ou d'un utilisateur ou compromet sa neutralité dans le traitement de la situation de son client ou utilisateur.

Article 7 : Responsabilité civile professionnelle
Les signataires s'engagent à souscrire une assurance de responsabilité civile professionnelle adaptée à leurs activités afin de prévenir et indemniser les dommages que leurs activités seraient susceptibles de causer.

La justice du futur : **prédictive, dématérialisée** et **automatisée ?**

Quel sera le visage du contentieux et de la justice de demain ? Ce qui est sûr c'est que le futur se dessine dès à présent. Autre certitude, les nouvelles technologies vont jouer un rôle clé. État des lieux et projections.

PAR CARINE GUICHETEAU

Juridictions asphyxiées, magistrats débordés, délais interminables, risques considérables du fait de l'aléa judiciaire… De l'aveu même du Garde des Sceaux, Jean-Jacques Urvoas, la justice française est en état d'urgence absolue. « La justice française doit se réinventer, juge William Feugère, avocat spécialiste du contentieux des affaires et fondateur d'Ethicorp.org, plateforme en ligne de réception d'alertes. Gommer l'inadéquation des procédures par rapport à la vie des affaires est indispensable. » « La justice française doit se rationaliser et se rentabiliser, estime pour sa part Bruno Dondero, professeur à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1). Elle pourrait notamment en demander plus aux parties. L'avenir est également à la dématérialisation et à l'automatisation de ce qui peut l'être. »

La dématérialisation de la justice est d'ailleurs déjà en marche, mais en ce qui concerne l'arbitrage. Le centre d'arbitrage dématérialisé eJust.fr est en effet opérationnel depuis mai 2016. Une centaine de sentences arbitrales devrait être rendue via cette plateforme en 2017. « Nous avons industrialisé le processus judiciaire, résume Amiel Feldman, président – fondateur d'eJust.fr et ex-avocat en droit de la concurrence et droit bancaire. Le potentiel de l'arbitrage est très important. Et grâce à la dématérialisation, c'est une solution qui s'avère intéressante quel que soit le montant du litige. »

LA JUSTICE PRÉDICTIVE POUR LES ENTREPRISES…

Des outils d'aide à la décision viennent également changer la donne. C'est le cas de Case Law Analytics, solution imaginée et créée par Jérôme Dupré, ancien juriste d'entreprise et magistrat en disponibilité, et Jacques Lévy-Véhel, docteur en mathématiques et directeur de recherche à l'Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique). En phase de test chez Axa Protection Juridique et dans un grand cabinet d'avocats de la région parisienne, Case Law Analytics, qui sera commercialisée dès le début 2017, est capable d'estimer la probabilité qu'une somme donnée soit octroyée par un juge, par exemple dans le cadre d'un procès portant sur les pensions alimentaires, les prestations compensatoires ou les licenciements sans cause réelle et sérieuse. « Le droit est compliqué, mais la finance ou encore la médecine le sont également or, dans ces domaines, l'intelligence artificielle est déjà utilisée avec succès pour anticiper les risques, signale Jérôme Dupré, cofondateur de la start-up. Notre approche est statistique, un résultat mathématique assure la fiabilité de nos résultats, fiabilité confirmée par l'usage. Notre outil est particulièrement performant en ce qui concerne les contentieux où la jurisprudence est abondante, comme dans le cas de ruptures brutales des relations commerciales, en droit du travail ou fiscal. Ainsi, les directeurs juridiques disposent d'une meilleure visibilité, ce qui leur permet d'ajuster au mieux leur stratégie de provision pour risques. C'est aussi un instrument qui peut favoriser les solutions amiables. » Ce dernier argument est également avancé par Louis Larret-Chahine, élève-avocat et cofondateur de Predictice. Cet outil permet de calculer les chances de succès d'un contentieux porté devant les juges, d'estimer le montant des indemnités qui pourraient être versées, déterminer les éléments qui vont avoir le plus de poids dans la décision du magistrat et les juridictions qui seront les plus favorables. « Le but de notre outil est de mesurer le risque d'une action judiciaire et de s'en prémunir. Plus la prévisibilité du verdict est grande, plus les parties seront incitées à négocier. Par exemple, s'il y a 90 % de chances de gagner 100 000 €, mais à l'issue d'un procès qui peut prendre plusieurs années, n'est-il pas plus souhaitable de négocier 80 000 € de suite ? La négociation est en revanche plus difficile quand l'aléa est grand, entre 40 et 60 % de chances. » Testé et co-construit depuis septembre avec des directions juridiques comme celle d'Orange ou des cabinets d'avocats tel Dentons, Predictice est le fruit de deux élèves-avocats et deux *data scientists*. « Cet outil d'aide à la décision ne peut remplacer l'analyse d'un praticien du droit mais il l'aide à définir et mettre en œuvre une stratégie adaptée », met en exergue Louis Larret-Chahine.

... ET DES MAGISTRATS

Mais, on n'arrête pas le progrès... Car, tant Case Law Analytics que Predictice vont probablement être déployés prochainement auprès des cours françaises ! « Là encore, les données fournies par Predictice ne sont pas une fin en soi : le pouvoir de décision du juge reste intact, assure Louis Larret-Chahine. Quand le magistrat rend sa décision, il peut, par exemple, savoir si les indemnités qu'il envisage sont dans la moyenne de ses confrères. L'outil doit lui permettre de se poser les bonnes questions. » L'usage de ce type d'outils par les juges n'est pas sans soulever quelques questions fondamentales. « En consultant ces données dites prédictives, les magistrats restent-ils sans préjugés sur le dossier qu'ils ont à juger ?, questionne Dany Cohen, professeur de droit, directeur du master Contentieux économique et arbitrage de l'école de droit de SciencesPo, arbitre et avocat. Leur décision sera-t-elle vraiment impartiale ? S'il s'agit juste de s'informer sur des éléments chiffrés, dans la mesure où le juge a déjà pris sa décision, cela ne porte pas à conséquence. En revanche, si ces outils servent réellement à former la décision, c'est problématique, car celle-ci émane pour partie de l'extérieur. » Pour Jérôme Dupré et Jacques Lévy-Véhel (Case Law Analytics), qui ont étudié d'un point de vue théorique cette question à l'Inria, « la solution est justement de ne pas "prédire" le résultat, mais simplement de valoriser le patrimoine jurisprudentiel en donnant à voir la distribution des probabilités de chaque décision possible. On préfère parler de justice quantitative. Une approche directement inspirée de celle utilisée en finance quantitative, où il n'est pas question de prédire l'évolution des marchés mais simplement de permettre de couvrir ses risques en envisageant tous les scénarios possibles. »

Si la justice devient présumable, peut-elle être automatisée ? « Nous pouvons effectivement envisager, d'ici quelques années, une automatisation partielle de la justice, estime Louis Larret-Chahine (Predictice). Mais uniquement pour des contentieux de masse, où peu de critères entrent en jeu, et lorsque l'enjeu est faible. Ce genre d'outil serait par exemple adapté pour gérer les contentieux impliquant des objets connectés ou des robots entre eux. » « La justice automatisée peut fonctionner mais à condition que les litiges soient simples et que la contestation soit possible », résume Bruno Dondero (université Paris 1).

Petite digression mais le traitement automatisé de certains litiges est également un créneau que peuvent investir les entreprises. « Dans le secteur des transports, par exemple, l'automatisation de la gestion des litiges et des indemnisations, en cas de retard notamment, est tout à fait envisageable au profit des consommateurs, souligne Benjamin Jean, président de l'association Open Law qui agit pour l'ouverture du droit par le numérique. Ce genre de service peut améliorer la satisfaction client, l'image de l'entreprise ou lui servir à se démarquer de la concurrence. »

UNE JUSTICE ACCESSIBLE

Reste que l'automatisation de la justice n'emporte pas l'adhésion de tous. Dany Cohen (SciencesPo), par exemple, est plutôt réservé : « Le prêt-à-porter n'existe pas dans une justice convenable, excepté pour certaines infractions binaires, par exemple les excès de vitesse ou le fait de brûler un feu rouge avec les radars automatiques. En revanche, dans la vie des affaires, rien n'est jamais binaire ! » Quant à l'avocat William Feugère, s'il ne croit pas en l'automatisation de la justice, il est convaincu qu'elle sera dématérialisée. « Juger est un acte courageux, estime-t-il. Une machine n'ayant aucunement la notion des conséquences de ses décisions, cela pose un vrai problème. En revanche, la justice en ligne sera une réalité dans le futur. Toutes les pièces d'un dossier seront déposées dans une sorte de *data room* et les plaidoiries se feront par vidéoconférence. » « La dématérialisation de la justice présente de nombreux avantages, notamment en termes de rapidité et de coût, estime Bruno Dondero (université Paris 1). C'est également un moyen efficace pour rendre la justice accessible en permettant aux justiciables, notamment les petites entreprises, de ne pas renoncer à leurs droits. En revanche, il faut rester vigilant car le risque, c'est le manque de transparence. »

Quoi qu'il en soit, tous les litiges ne finissent pas devant les tribunaux. Dès lors, les MARC (modes alternatifs de résolution des conflits) sont-ils l'avenir du contentieux ? « La marge de développement des MARC est encore très importante, reconnaît Dany Cohen (SciencesPo). Mais même si la médiation est un outil très intéressant, il ne guérit pas les cancers ! C'est une solution pour les litiges sans grande complexité juridique. Chaque fois qu'un accord peut être négocié, c'est préférable, mais parfois la case tribunal est inévitable. L'une des meilleures parades au conflit reste le soin accordé à la rédaction des contrats. Un directeur juridique me disait un jour que les trois quarts des litiges de sa société portaient sur des contrats signés sur les huit dernières semaines de l'année : sous la pression des résultats, les commerciaux ont tendance à accepter des choses qu'ils n'accepteraient pas en temps normal. » Les contrats restent et resteront encore demain le premier rempart au contentieux.

zoom

DES NOUVEAUX SUJETS DE LITIGE

Il n'y a pas que la justice qui va changer de visage, le fond des contentieux aussi. Il y aura toujours des litiges entre particuliers, entre particuliers et entreprises et entre sociétés, mais « dans un futur plus ou moins proche, le contentieux entre objets connectés et robots va fleurir », prévoit Louis Larret-Chahine, cofondateur de Predictice. « Objets connectés, smart contrats, blockchain... Ce courant tend à résoudre de manière technique, automatique et autonome des situations de droit, un nouveau champ de litiges est en train de s'ouvrir, confirme Benjamin Jean, président de l'association Open Law. Les avocats et juristes d'entreprise vont devoir s'adapter à ces nouvelles problématiques. » L'avocat William Feugère, pour sa part, considère que « dans un monde de plus en plus agressif, et même si le droit à des vertus pacificatrices, le contentieux a de beaux jours devant lui notamment en droit de la concurrence et en informatique, avec un recours accru à la perquisition civile. Les litiges vont également continuer à s'internationaliser. »

Dissection des **déboires juridico-fiscaux** d'Apple

Outre les montants considérables en jeu (13 Mds€ sans compter les intérêts), l'affaire des impôts dus par Apple à l'Irlande est au confluent de plusieurs problématiques : fiscalité de l'économie numérique, concurrence fiscale entre les États, encadrement des politiques d'attractivité des États européens par les règles du marché commun... L'affaire Apple suscite également des interrogations sur la manière dont une entreprise doit traiter le risque lié à l'impact de la réglementation européenne relative aux aides d'États sur les situations fiscales.

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET CHRYSTELLE RICHARD

Comme de très nombreuses entreprises multinationales, Apple a mis en place un schéma d'optimisation fiscale. Celui-ci était très performant puisque son taux d'imposition a pu être contenu à des niveaux très faibles : jusqu'à 0,005 % pour l'année 2014. Cette quasi exonération d'IS pourrait donner à penser qu'une planification fiscale aussi agressive faisait courir à cette entreprise un risque important de redressement fiscal. Mais le risque fiscal était en réalité maîtrisé par le *ruling* (rescrit) dont Apple bénéficiait de la part des autorités fiscales irlandaises. L'Irlande, comme d'autres pays, pratique les "décisions anticipatives en matière fiscale" qui permettent à un contribuable de faire valider une méthode complexe, et donc a priori incertaine, de calcul de l'impôt (notamment en raison du mode de répartition des bénéfices au sein d'un groupe utilisé ou de l'emploi de prix de transfert). Eu égard au caractère contraignant de ces *rulings* fiscaux vis-à-vis de l'administration fiscale le montage d'optimisation fiscale d'Apple était a priori sécurisé. L'entreprise n'avait donc pas à anticiper la réalisation d'un risque fiscal qu'elle pensait avoir efficacement géré à travers une négociation avantageuse avec l'État irlandais. Ainsi, si le montage mis en place par Apple a pu paraître longtemps excessif, voire scandaleux à de nombreux observateurs (ONG, journalistes, parlementaires...), le risque qu'il soit déclaré illicite au regard du droit fiscal irlandais était couvert par le rescrit.

UN RISQUE JURIDICO-FISCAL

La spécificité de l'affaire Apple tient à ce que le risque attaché à ce schéma trouve sa source dans le fait même qu'il a été sécurisé dans le cadre de deux rescrits fiscaux individuels. Le montage fiscal d'Apple, officiellement validé par l'Irlande, s'écarte du taux normal d'imposition (12,5 %), et constitue ainsi une mesure susceptible de fausser le jeu du marché en octroyant un avantage singulier à une entreprise au détriment de ses concurrents.

Le risque pour Apple découle donc d'une possible application du droit européen des aides d'États à la pratique des *rulings* fiscaux. Autrement dit, le risque pour Apple n'est pas à strictement parler fiscal, mais juridique, puisqu'il découle du pouvoir de la Commission européenne de sanctionner les mesures prises par les États membres, qui constitueraient des aides d'État en principe prohibées par l'article 107 §1 du TFUE.

Étant donné que la jurisprudence européenne a établi depuis longtemps que les aides d'État pouvaient prendre la forme de régimes fiscaux dérogatoires, les deux rescrits adoptés à la demande d'Apple auraient dû donner lieu à une notification à la Commission. L'Irlande s'est bien évidemment gardée de soumettre ces *rulings* confidentiels au contrôle de la Commission.

Le risque relatif aux impôts à payer par Apple en Irlande a commencé à se réaliser quand la Commission européenne s'est lancée, à partir de juin 2013, dans un examen des pratiques fiscales d'un certain nombre d'États membres (Luxembourg, Pays-Bas, Irlande...) en matière de *rulings*. La Commission a ouvert une enquête visant l'Irlande et Apple en juin 2014 et a conclu le 30 août 2016 à l'existence d'une aide d'État illégale justifiant une récupération d'un montant de plus de 13 Mds€.

Il convient de souligner que cette somme n'est ni un simple redressement fiscal (qui serait alors demandé par le fisc s'estimant floué), ni une amende comme il en existe en matière de pratiques anticoncurrentielles (qui devrait être versée au budget de l'UE) mais une forme de redressement fiscal forcé, l'Irlande ne désirant pas récupérer cette manne embarrassante.

L'entreprise visée, comme l'État ayant accordé l'aide jugée illégale par la

> *Le montage fiscal d'Apple, validé par l'Irlande, constitue une mesure susceptible de fausser le jeu du marché.*

Commission européenne, peuvent former un recours devant le Tribunal de l'Union puis, le cas échéant, un pourvoi devant la Cour de justice. Apple comme l'Irlande ont d'ailleurs annoncé leur intention de contester la décision de la Commission. L'histoire n'est donc pas finie.

LES EXPLICATIONS COMPTABLES D'APPLE

En attendant l'issue de la procédure, le risque juridico-fiscal est d'une importance telle qu'il est légitime de s'interroger sur sa comptabilisation. Apple, en tant que société cotée, a en outre l'obligation d'informer le public des faits susceptibles d'avoir une incidence sur ses résultats. Suite à la décision de la Commission européenne, Apple a dû s'exprimer sur le risque auquel elle est actuellement exposée et s'expliquer sur la manière de le traduire dans ses états financiers. Dans le rapport annuel qu'elle a déposé le 24 septembre auprès de l'autorité américaine des marchés financiers (la SEC), Apple s'est engagé, tout d'abord, à identifier dans son bilan les sommes mises sous séquestre par un compte intitulé "encaisse affectée" (*restricted cash*) dès que le montant exact des impôts et des intérêts afférents sera calculé et communiqué par l'Irlande. Elle considère, par ailleurs, qu'en conformité avec la norme américaine ASC 740-10 sur le traitement comptable des risques fiscaux, le risque éventuel lié à la décision européenne n'a pas à être provisionné, car sa réalisation lui semble plus improbable que probable, le recours introduit devant les juridictions pouvant conduire à une annulation de la décision de la Commission. Enfin, si un redressement fiscal devait finalement être confirmé, elle estime pouvoir compenser les sommes à verser à l'Irlande avec un crédit d'impôt correspondant aux impôts qu'elle a déjà versés aux États-Unis. Autrement dit, Apple assure être en mesure de maîtriser un risque qu'elle considère comme purement fiscal.

LES QUESTIONS SOULEVÉES

Le traitement comptable d'un tel risque par Apple suscite cependant des interrogations. Tout d'abord, l'évaluation et la comptabilisation des sommes à verser par Apple à l'Irlande sont-elles susceptibles d'évoluer ? Soulignons que la décision de la Commission est immédiatement exécutoire et que l'Irlande devrait donc exiger d'Apple qu'elle verse la somme demandée. Les recours formés ne sont en effet pas suspensifs, à moins d'obtenir un aménagement qui peut être demandé en référé au président du Tribunal de l'Union. Ensuite, la quantification de la somme due in fine à l'Irlande reste à préciser, d'autres États pouvant revendiquer une part du pactole fiscal. Quelles que soient les précisions apportées, Apple devrait confirmer son choix d'inscrire dans ses comptes une créance en restitution (partielle ou totale) des sommes versées (si elle est effectivement sommée de les verser), estimant qu'il pourrait finalement être jugé que l'avantage fiscal ne constituait pas une aide d'État illégale. Quant à l'Irlande, elle a d'ores et déjà annoncé qu'elle placerait ces sommes – dont elle ne veut pas ! – sur un compte immobilisé en attendant l'issue de la procédure.

Ensuite, la question du provisionnement d'un risque fiscal repose sur le fameux critère du "*more likely than not*" : on doit comptabiliser un risque s'il est "plus probable qu'improbable" qu'il se traduise par une sortie de ressources sans contrepartie. Dans le cas d'Apple, il peut paraître surprenant que n'aient pas encore été provisionnées les sommes correspondant aux impôts dus à l'Irlande, alors que le risque fiscal se concrétise de plus en plus, du fait de l'application jurisprudentielle du droit européen des aides d'État à des régimes dérogatoires, des décisions prononcées contre d'autres États européens pour des rescrits fiscaux et surtout de la décision de la Commission concluant à l'existence d'une aide illégale en l'espèce… Comme les décisions de la Commission sont présumées légales, on pourrait penser à première vue que le risque est réalisé. En réalité, cette décision n'est pas définitive, Apple est encore libre d'apprécier le risque, sur le plan comptable, et d'exercer son jugement en la matière.

Enfin, la qualification même du risque encouru peut être interrogée. Est-ce un risque purement fiscal, comme l'avance Apple ? Ne serait-il pas plus pertinent de le catégoriser comme un risque litigieux ou bien comme un risque justifiant la constitution d'une provision pour amendes et pénalités ? La nature singulière de ce risque conduit légitimement à se poser la question.

Au-delà de la concurrence fiscale entre États qu'il révèle, le cas d'Apple souligne les risques encourus par des entreprises faisant face à une incertitude fiscale du fait d'un aléa juridique et judiciaire et leur traduction complexe sur le plan comptable.

à propos de

HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET CHRYSTELLE RICHARD

Hugues Bouthinon-Dumas et Chrystelle Richard sont professeurs à l'Essec, respectivement en droit et en comptabilité. Ils contribuent au programme Droit Management et Stratégies du CEDE (Centre européen de droit et d'économie).
Rens. : http://cede.essec.edu

“L’avocat salarié en entreprise viendra un jour ou l'autre”

Legal privilege **des juristes, JAB (juriste admis au barreau), legal tech, interprofessionnalité, label “ACE Compétitivité & Droit”... Denis Raynal, président l'ACE (Avocats conseils d'entreprises), fait le point sur tous ces sujets et bien d’autres.**

PAR JEAN-PAUL VIART ET BORIS STOYKOV

Vous avez la volonté de faire évoluer l'ACE vers une sorte de think tank ?

L'ACE est ce nouveau think tank de la profession. Au-delà du centre de réflexion, l'ACE est moteur en termes de propositions et d'actions. Le concept de think tank nous permet de prendre en compte les intérêts directs et indirects de nos adhérents, en favorisant le contexte économique de leur exercice. Comme nous sommes des avocats conseils d'entreprises, le vecteur principal de développement est nécessairement l'entreprise et son accompagnement. Au sein de la profession d'avocat, l'ACE est le grand témoin de l'évolution des entreprises. Le lien existant entre les deux n'est plus à démontrer.

Comment vous positionnez-vous face au développement des legal tech et aux alliances qui se nouent avec des avocats et des groupements d'avocats ?

Nous recevons beaucoup d'inquiétudes face au développement de ces legal start-up. Comment devons-nous nous positionner face à cette réalité ? Il est certain que si nous nous montrons réfractaires, en luttant contre, nous courons irrémédiablement à l'échec.

Aujourd'hui, la position de l'ACE consiste d'abord à rappeler que nous sommes dans une profession qui a la chance de voir sa technicité évoluer grâce aux spécificités de plus en plus marquées des domaines du droit. Face aux *legal start-up*, nous proposons une approche positive et incitons plutôt nos confrères à se servir de l'avantage qu'elles peuvent procurer, à passer des accords avec les plateformes ou, pour les plus agiles, à créer et développer leurs propres services en ligne.

Nous observons l'évolution du marché du droit depuis 20 ans, à la fois à travers les progrès technologiques et la nécessité de recherche permanente d'une meilleure valeur ajoutée des prestations juridiques.

Devant les atteintes à notre périmètre, la simplification d'obligations légales, l'internalisation de services juridiques élémentaires, les coups portés à nos cabinets ont surtout atteint les prestations de faible niveau. Mais nous avons su reprendre le cap en développant des prestations à forte compétence. Cette évolution de notre offre à marche forcée est certainement pour demain la seule vraie garantie de notre profession face à l'évolution des technologies du traitement intelligent des données.

L'interprofessionnalité et l'établissement secondaire de l'avocat en entreprise sont-ils, à vos yeux, des moyens d'aller de l'avant ?

J'entends plus que jamais les experts-comptables revendiquer l'interprofessionnalité. Leurs besoins et l'évolution des choses conduisent à ce type de collaboration. La profession d'avocat doit prendre en compte certaines évolutions afin de recréer ou de promouvoir ce binôme très expert qui fonctionne à merveille auprès de l'entrepreneur, dans les PME et les ETI en particulier.

L'expert-comptable est effectivement présent au quotidien dans l'entreprise, mais cette dernière a également besoin de l'avocat, à la fois sur le plan judiciaire, mais aussi sur celui du conseil. Les experts-comptables ne nient d'ailleurs pas l'intérêt à travailler de concert avec les avocats qui maîtrisent parfaitement la technique juridique à laquelle eux seuls peuvent se consacrer intégralement.

Notre rôle au sein de l'entreprise est reconnu par les institutions et les syndicats de la profession d'expert-comptable. Nos relations avec ces professionnels sont généralement de qualité et les évolutions vont dans le bon sens. Les textes doivent encore être améliorés, les unions professionnelles favorisées, libéralisées dans le respect naturellement des grands principes toutefois énergiquement dépoussiérés des professions concernées, et d'autres peut-être.

S'agissant du bureau secondaire d'un cabinet d'avocats en entreprise, il est actuellement contesté par une partie de la profession et par la Conférence des bâtonniers. D'autres initiatives professionnelles ont été portées au niveau des institutions publiques pour tenter de trouver une solution à cette situation ; nous avons ainsi fait naître dans les esprits le Juriste Admis au Barreau, le JAB, avec le concours de l'AFJE et du Cercle Montesquieu.

Sur ce sujet, l'ACE fait simplement

observer que les entreprises et les pouvoirs publics attendent toujours une réponse à la vraie question posée, c'est-à-dire le problème du legal privilege. Nous avons analysé la situation en pointant les dangers de ce bureau secondaire en entreprise. Plus de 90 barreaux ont répondu "non", lors de la concertation sur l'article 15 sur RIN [Règlement intérieur national de la profession d'avocat, NDRL]. Ce statut ne répond pas à la question.

Nous pensons qu'il n'y a pas un marché important pour ce type de prestations en interne. Cette mesure aurait sans doute pour impact de drainer toute l'activité juridique de l'entreprise vers des cabinets de grande taille qui créeraient ces établissements secondaires, contrairement à ce que souhaitaient les opposants à l'avocat salarié en entreprise craignant pour leur activité. Nous sommes dans les contradictions et les postures. Le bureau secondaire en entreprise n'est pas une avancée. Le statut d'avocat salarié en entreprise viendra un jour ou l'autre, nécessairement.

Le premier volet de la loi Sapin concernant la transparence et la compliance nécessiterait que dans les entreprises, les directions juridiques et les juristes salariés qualifiés disposent de la confidentialité et puissent faire bénéficier leur entreprise du secret professionnel. Dès le moment où de tels échanges ne sont pas confidentiels, ils deviennent impossibles.

Dans 18 pays européens, les juristes d'entreprise disposent d'un mode leur conférant la confidentialité de leurs avis, notes, etc. ; on peut donc penser que c'est de bon sens. Des comparatifs ont été faits, on les trouve dans la pile des rapports produits sur le sujet, y compris au CNB. L'exception française n'est plus de mise aujourd'hui et les pouvoirs publics en sont les premiers convaincus, seule finalement la profession continuant, mais cela ne résistera plus longtemps, à prôner des voies conservatrices et inutiles. C'est là aussi une question de compétitivité des entreprises nationales. C'est également l'une des raisons pour lesquelles nous lançons le label "ACE Compétitivité & Droit".

Pour l'avocat de l'ACE, ce label va constituer une sorte de carte de visite ?

Tout à fait. Il permet une identification immédiate par les acteurs économiques. L'ACE n'est pas pour autant un jury de qualification permettant d'utiliser cette marque. "ACE Compétitivité & Droit" marque simplement l'adhésion du professionnel à une charte de valeurs auxquelles il croit, pour l'entreprise, pour le droit comme vecteur de solutions et de construction, de stratégie, comme acteur essentiel de l'économie, pour la compétitivité de l'entreprise. Tout le monde sait que le droit se développe énormément, qu'il se spécialise, que les décisions stratégiques des entreprises ne peuvent plus faire l'économie de l'approche juridique.

À l'issue du 24e Congrès de l'ACE, qui s'est tenu les 29 et 30 septembre 2016, allez-vous constituer un socle de propositions ?

Notre syndicat a la particularité d'être doté de quelque 25 commissions de travail. Ces dernières ont principalement un objectif de formation continue mais également d'élaboration de la norme en droit de la famille comme en droit des sociétés, ou encore en droit social ou fiscal... Nous émettons ainsi un certain nombre de vœux pour un État outil de croissance. Dans le cadre de la loi travail, l'ACE avait, par exemple, soumis aux pouvoirs publics un certain nombre de dispositions et d'amendements.

Concernant la loi Sapin, nous suivons l'évolution des textes réglementaires et nous faisons, là aussi, une série de propositions. Nous sommes également consultés dans le cadre de l'interprofessionnalité. Les positions de l'ACE sont de plus en plus souvent prises en compte dans le cadre des nouvelles dispositions réglementaires et législatives.

Après notre congrès, nous allons marquer un temps d'arrêt sur les idées fortes de ces deux jours d'échanges et de débats, qui seront ensuite relayées auprès des pouvoirs publics et des confrères. Sur un plan national, nous interpellerons aussi souvent que possible les acteurs-clés de la société et les candidats à la présidentielle de 2017 sur des questions fondamentales pour nous et en particulier sur leurs projets pour le développement des entreprises, la fluidification de leur transmission, et la part essentielle de l'avocat dans ces opérations.

Nous avons fait naître dans les esprits le Juriste Admis au Barreau, le JAB, avec le concours de l'AFJE et du Cercle Montesquieu.

Denis Raynal,
président de l'ACE.

Parrainer un **étudiant méritant**

Depuis huit ans, des juristes d'entreprise de Midi-Pyrénées, suivis depuis par des Auvergnats, accompagnent et donnent un coup de pouce à des étudiants en droit issus de milieux modestes. Retour sur cette belle et fructueuse initiative.

PAR COLM MANNIN, RESPONSABLE NATIONAL DU PROGRAMME DE PARRAINAGE

À la suite des émeutes des banlieues de 2005, un groupe de juristes toulousains a mené une réflexion sur ce qu'ils pourraient faire à leur niveau pour contribuer à l'émergence et à la révélation des talents des jeunes issus des milieux les moins favorisés. Ils sont arrivés à la conclusion qu'une des manières d'assurer davantage de cohésion sociale passait par le fait de permettre à ces talents de se développer comme modèles de réussite professionnelle. Ainsi est née l'idée que des juristes d'entreprise acceptent de parrainer des étudiants en droit issus de milieux modestes afin de les aider à réussir leurs études et à faire leurs premiers pas dans la vie professionnelle. Lancé en 2008 avec le concours du doyen de la faculté de droit à l'université des sciences sociales de Toulouse, le programme a permis à une cinquantaine d'étudiants de bénéficier d'un suivi continu des juristes de la région, tous membres de l'AFJE. Depuis, les juristes de Limagrain et de Michelin ont lancé le programme dans leur région en partenariat avec l'université de Clermont-Auvergne.

DE FUTURS PROFESSIONNELS DU DROIT

Concrètement, il s'agit d'accompagner un étudiant à partir de la 3e année de droit (L3) jusqu'à son entrée dans la vie professionnelle. Pour ce faire, un juriste en exercice accepte de parrainer l'étudiant, jouant en quelque sorte un rôle de grand frère ou grande sœur pour l'aider à réfléchir sur la carrière qu'il souhaite mener et ce, même s'il se destine à un autre métier que celui de juriste d'entreprise. « Certains optent pour le barreau, quelques-uns postulent à la magistrature et nous avons même le cas d'un jeune étudiant brillant qui entend devenir professeur de droit et qui a probablement toutes les chances d'y parvenir », explique Antoine de La Chapelle, responsable de l'AFJE en Midi-Pyrénées.

En découvrant le métier de juriste d'entreprise, beaucoup décident de se lancer sur cette voie, un choix qu'ils n'auraient pas forcément fait sans avoir eu la possibilité, à travers le parrainage, de découvrir la place du droit dans l'entreprise. Les étudiants parrainés bénéficient en outre de trois cours sur le métier de juriste d'entreprise. Le programme vise aussi à donner aux étudiants quelques "codes" que le monde du travail d'une

témoignage

UNE SATISFACTION PARTAGÉE

Vanessa Tauzin-Poujoulet, juriste chez Continental Automotive France à Toulouse, est particulièrement fière de l'étudiant dont elle est la marraine depuis 2013 : « Nicolas Barthoulet a suivi mes recommandations en passant notamment un semestre à l'université de Nottingham en Grande-Bretagne pour perfectionner son anglais. Il a aussi découvert par ses différents stages à la fois le métier de juriste et d'avocat. Le parrainage a été pour nous deux une formidable expérience. » Nicolas est même arrivé dans les cinq finalistes du concours AFJE – DJCE de cette année. Pour Nicolas Barthoulet, « le parrainage a été une aide précieuse, Vanessa ne m'a pas seulement aiguillé dans mes choix universitaires, elle m'a également beaucoup soutenu et encouragé dans ce que j'ai entrepris, que ce soit mon départ en Angleterre, ma candidature au DJCE ou mes recherches de stage. C'est une véritable chance d'avoir bénéficié de tous ses conseils. »

Affiches PARISIENNES

Journal d'information juridique et d'annonces légales

Un groupe de presse juridique

Suivez l'actualité du droit et de l'économie du Grand Paris. La rédaction des Affiches Parisiennes vous propose chaque semaine des interviews de personnalités, des éclairages sur des points spécifiques de droit, des informations générales et pratiques sur la région.

www.affiches-parisiennes.com

Tourné vers les services

- 70 000 annonces légales publiées par an.
- 6 200 dossiers de formalités dans tous les départements.
- 500 publicités de ventes immobilières par adjudication.

Prise en charge de vos formalités en toute sérénité

La société est engagée dans une démarche de qualité ISO 9001 et s'est dotée des moyens nécessaires aux transmissions dématérialisées des dossiers de formalités dans les greffes. Notre tarification au forfait vous permet d'anticiper et de sécuriser votre budget.

Contact : 01 42 60 40 90 - formalites@affiches-parisiennes.com

Affiches Pro : service rapide et complet de publication de vos annonces légales

Le portail www.affichespro.com a été développé à l'usage exclusif des professionnels du droit et du chiffre. En moins d'une minute, et 24h/24, disposez de votre devis, de votre attestation de parution et de votre facture, et ce quel que soit le département de publication.

www.affichespro.com - Contact : 01 42 60 36 78 - support@affichespro.com

manière générale et la communauté des responsables juridiques plus particulièrement attendent d'un futur salarié.

L'APPORT DU PARRAINAGE

Huit ans de pratique du programme de parrainage a permis de bien identifier les besoins des étudiants, lesquels s'articulent sur trois thèmes : la découverte de notre métier, le bon choix des masters et l'aide pour faire acte de candidature pour un stage ou un emploi.

Les étudiants toulousains ont également la possibilité d'assister à des conférences et des séminaires de l'AFJE Midi-Pyrénées. En outre, chaque étudiant reçoit un abonnement au JEM pour la durée du parrainage, qui est généralement de trois à quatre ans. Cependant, c'est surtout le contact régulier avec son parrain ou sa marraine qui lui fait connaître le monde du droit en entreprise et il est souvent étonné de découvrir l'ampleur et la variété des situations que le juriste traite au quotidien. « Il faut dire que les juristes qui acceptent de parrainer des étudiants sont passionnés par leur métier et leur enthousiasme est contagieux », remarque Antoine de la Chapelle.

L'assistance à l'étudiant pour le choix de son futur métier est souvent précieuse surtout dès la 3e année, période où l'orientation est à la fois décisive et délicate. C'est en année de licence, par exemple, que l'on enseigne le droit du travail ce qui incite certains à vouloir se spécialiser dans cette matière alors qu'elle n'est généralement pas pratiquée dans les directions juridiques et que le barreau des plaideurs auprès de bon nombre de tribunaux des prud'hommes est saturé. Avec son expérience du terrain, le juriste peut souvent aider l'étudiant à choisir un métier plus porteur pour pouvoir ensuite l'orienter vers des masters 1 et 2 correspondants. De même, grâce à sa connaissance des besoins des directions juridiques et des cabinets, le parrain est bien placé pour suggérer des sujets de mémoire valorisants sur un CV.

Quant à l'aide pour trouver des stages puis un emploi, même si le parrain ne peut pas toujours, pour des raisons logistiques ou budgétaires, prendre l'étudiant dans sa propre direction juridique, le réseau AFJE permet souvent de trouver un stage et parfois même un premier CDD ou CDI dans une autre entreprise. Les candidats aux parrainages sont sélectionnés parmi les étudiants bénéficiant d'une bourse, ce qui garantit un bon niveau académique. Travailleurs et déterminés, ils abordent leurs stages et premiers emplois dans l'optique de réussir leur vie professionnelle.

UN PROGRAMME BIEN RODÉ

L'expérience des huit premières années a, en outre, permis de perfectionner le contenu et le déroulement du programme. Désormais, les étudiants sont sélectionnés sur dossier, avec lettre de motivation et entretien en vue de trouver des parrainages correspondants autant que possible aux domaines de droit qui les intéressent. Les étudiants, enthousiasmés par le programme et avides de suggestions, ont adopté l'outil Slack pour communiquer entre eux et avec leurs parrains et marraines. De même, à leur suggestion, des attestations de parrainage leur sont fournies à l'appui de leurs dossiers de candidatures pour des M2. C'est aussi avec leur concours que Tristan Carayon, juriste chez Pierre Fabre et parrain d'étudiants de plusieurs promotions, a pu lancer les stage dating de l'AFJE en Midi-Pyrénées, très courus autant par les juristes de la région que les étudiants.

Cette année, pour la première fois, le programme a pris une petite dimension internationale en s'appuyant sur le réseau des membres de l'AFJE à l'étranger. En effet, Hélène Muzziotti, de la promotion actuelle, ayant voulu s'intéresser au droit bancaire, sa marraine, Claire Dumontelle de Téléspazio, lui a conseillé de s'orienter vers le secteur plus porteur du financement de projets. Dublin étant un grand centre de financement international, Hélène s'est aussitôt inscrite à l'University College Dublin pour un semestre Erasmus. « En consultant l'annuaire de l'AFJE, j'ai pu mettre Hélène en contact avec Flavien Corolleur, juriste spécialisé en asset management à Dublin, lui-même ravi de pouvoir aider un futur membre de la profession d'autant plus qu'elle a visiblement de la suite dans les idées ! », raconte Claire Dumontelle de Téléspazio.

Il n'est guère surprenant que leurs parrains et marraines éprouvent une réelle satisfaction de pouvoir soutenir ces étudiants qui le méritent. « J'en suis à ma 3e promotion de parrainage et, à chaque fois, je ressens le même engouement, déclare Frédéric Torrea, DJ d'ATR Aircraft. C'est un programme utile et, à son échelle certes modeste, c'est une manière de contribuer à davantage d'équité dans le monde étudiant et dans la préparation aux défis de la vie professionnelle. Il nous permet d'essayer de faire bénéficier des étudiants méritants de conseils en prise avec la réalité des professions juridiques ainsi que de contacts et d'opportunités qui ne leur auraient pas été aisément accessibles autrement. »

Pour toute information sur le programme de parrainage de l'AFJE, contacter Colm Mannin au 06 76 96 22 39 ou via colm.mannin@wanadoo.fr.

témoignage

MISSION ACCOMPLIE POUR SANDRATRA RATSIMIVONY

Sandratra Ratsimivony faisait partie de la toute première promotion de 2008. Elle a eu la particularité d'être parrainée par un couple de juristes d'entreprise, Bruno et Sandrine Roques. « Je me sentais privilégiée car, j'ai, en quelque sorte, appris le métier en stéréo ! J'ai pu en effet bénéficier des précieux conseils de mes deux parrains, chacun se basant sur ses propres expériences. Ils m'ont confortée dans mon choix de carrière. » Aujourd'hui, Sandratra est juriste généraliste unique à Brive-la-Gaillarde au sein d'une PME de l'industrie cosmétique.

MASTER 2 / MBA DROIT DES AFFAIRES & MANAGEMENT-GESTION

Ecole de Droit et Management de Paris

Université Paris II Panthéon-Assas

Master 2 / MBA
Droit des Affaires
& Management-Gestion
Paris II Panthéon-Assas

N°1 des M2/MBA Droit des Affaires et Management - Classement national SMBG

N°2 des bi-diplômes européens de Droit et Gestion - Classement mondial EDUNIVERSAL

100 %

Taux d'employabilité

Tous les diplômés sont recrutés dans l'année post-diplôme

50 000€

Salaire moyen à la sortie

PRESENTATION

Le Master 2/MBA Droit des Affaires et Management-Gestion est un cursus académique unique qui associe l'excellence universitaire à la pratique professionnelle.

Il a pour objectif premier de répondre à la demande croissante des cabinets d'avocats et directions juridiques de recruter de jeunes professionnels du droit à même de comprendre les enjeux stratégiques et les rouages opérationnels des entreprises.

PROGRAMME

Des enseignements en droit approfondi des affaires : droit des contrats, droit des sociétés, droit de la concurrence, droit financier

Des enseignements en management-gestion : stratégies d'entreprise, management de projets, développement personnel

Des enseignements bi-disciplinaires intégrés : droit et management des risques, anglais des affaires, droit et management international

DOUBLE PROFESSIONALISATION

Une formation en apprentissage : trois semaines par mois en entreprise.

Un programme entrepreneurial junior : assure aux étudiants le développement de compétences managériales.

CONTACT

Madame Roques

annie.roques@u-paris2.fr

122, Rue de Vaugirard, 75006 Paris

+33 (0) 1 53 63 80 79

www.mba-pantheon-assas.com

PARTENAIRES

Entreprises partenaires du diplôme, accueillant les étudiants en apprentissage :

LVMH, TOTAL, NATIXIS, BNP, L'OREAL, PERNOD-RICARD, BOSCH, LAGARDERE, PWC, BPCE, ACCENTURE, PSA, LANDWELL & Associés et bien d'autres…

enquête

L'entreprise derrière les juristes d'entreprise

En 50 années d'existence la profession de juriste d'entreprise poursuit son ascension comme en témoigne la 3e enquête sur la perception du droit et des juristes par les dirigeants et les responsables opérationnels des entreprises, réalisée par l'équipe du Business & Legal Forum et le centre de recherche LegalEdhec de l'EDHEC Business School en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu.
Performance et légalité font bon ménage selon 89 % des dirigeants et responsables opérationnels interrogés pour cette enquête. Voilà un chiffre qui parle de lui-même.
« Les résultats de cette étude sont très encourageants. Les juristes d'entreprise peuvent être fiers des avancées en termes de positionnement et de reconnaissance de l'importance du droit comme outil de création de valeur », réagit Stéphanie Fougou, président de l'AFJE et directrice juridique du groupe Vallourec.

Enquête à retrouver sur le site de l'AFJE dans l'onglet Observatoire / Métier.

formation

Réforme du droit des contrats : la tournée en région continue !

Un grand programme de conférences et de formations d'envergure nationale. L'AFJE déploie depuis le mois de mars un programme de formations spécifiques dans toute la France avec l'organisation d'une tournée régionale qui bénéficie du soutien de partenaires, dont la Conférence Générale des Juges Consulaires de France. L'AFJE fournit tous les outils nécessaires aux directions juridiques pour mener la réforme du droit des contrats au sein et au bénéfice de la compétitive de leur entreprise, le soin restant aux juristes d'entreprise de les mettre en œuvre.
Maurice Bensadoun, administrateur de l'AFJE et animateur du groupe de travail "ad hoc" sur la réforme du droit des contrats, a sillonné la France et s'est déjà rendu à Lyon, Lille, Marseille, Bordeaux, Montpellier, Rennes, Clermont-Ferrand et continue en 2017 son tour de France avec Toulouse le 18 mai, et d'autres villes à venir.

distinction

Palmarès des Avocats Lyon 2016

Le 16 novembre 2016 à Lyon, plus de 150 personnes se sont retrouvées à la Cour des Loges pour assister à la remise des prix de la 4e édition du Palmarès des Avocats de Lyon, en partenariat avec l'AFJE, au cours de laquelle des cabinets d'avocats de la région Rhône-Alpes ont été récompensés dans 12 catégories.
Ce sont les clients des cabinets d'avocats qui ont désigné les meilleurs cabinets d'avocats en fonction de critères qualitatifs et du nombre de citations des cabinets. L'enquête a été réalisée par Le Monde du droit auprès de plusieurs milliers de clients (juristes d'entreprise, DRH, DG, DAF...) de cabinets d'avocats dont les adhérents de l'AFJE, partenaire de l'évènement et les abonnés aux newsletters du magazine Web. Plus de 1 400 votes ont été recueillis et ont permis d'établir le classement du palmarès.

Retrouvez l'intégralité du Palmarès des Avocats Lyon 2016 sur le site http://lyon.lepalmaresdesavocats.fr.

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

Renouvelez votre cotisation 2017 directement sur le site de l'AFJE.

N'hésitez pas à contacter Corinne Morel - association@afje.org

événement

6e édition du CAMPUS AFJE

L'AFJE a organisé pour la 6e année consécutive LE rendez-vous formation des juristes d'entreprise. Le CAMPUS AFJE 2016 s'est tenu toute la journée du 25 novembre 2016 à l'Eurosites George V, à Paris. Avec plus de 300 juristes présents lors de cette journée, CAMPUS AFJE 2016 a été un succès en comptabilisant encore plus de participants que les éditions précédentes. La représentativité des juristes de France est à souligner, en effet, près de la moitié des participants venaient de région et nous notons également une présence majoritaire de juristes d'entreprise d'ETI.

L'évolution du CAMPUS AFJE est l'une des raisons du succès de cette 6e édition. L'addition du nouveau thème "Contentieux et transaction" a rencontré une véritable adhésion des participants et les sujets d'actualité traités tel que la compliance, la réforme du droit des contrats ou encore le management ont également répondu aux besoins des juristes d'entreprise participants.

Par les juristes d'entreprise, pour les juristes d'entreprise

Plus de 1 550 juristes ont déjà participé à CAMPUS AFJE depuis 2011, et plébiscitent cet évènement unique – 97 % des participants se déclarent satisfaits de la dernière édition. Ce rendez-vous interprofessionnel a proposé une journée complète de formations et des opportunités de networking ciblé. Cette année encore, plus de 40 intervenants de haut niveau, directeurs juridiques, professeurs, avocats, ont offert des formations adaptées aux attentes des juristes d'entreprise et à l'évolution de la profession, sous forme d'ateliers pragmatiques et interactifs. « Nous sommes très heureux de la grande implication des administrateurs de l'AFJE qui ont été plus d'une dizaine à se mobiliser pour participer au CAMPUS AFJE et former les juristes d'entreprise présents », souligne Anne-Laure Paulet, secrétaire générale de l'AFJE.

conférences

Le juriste d'entreprise, acteur du cloud

En pleine révolution numérique, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à faire leur transition vers le cloud. L'AFJE s'est saisi de ce sujet afin d'apporter des clés relatives aux exigences de sécurité juridique, de confidentialité, de protection des données personnelles ou encore protection des consommateurs. Ainsi en partenariat avec le Centre for Commercial Law Studies (CCLS), Queen Mary University of London, une série de conférences a été organisée de juin à décembre 2016 sur le thème Regulating cloud computing and the Internet of things. Cette série de conférences sur le Cloud computing & digital transformation sera renouvelée de mars à octobre 2017.

La Commission Communication et Commerce électronique de l'AFJE a également repassé en revue lors d'une rencontre spécial Cloud tous les enjeux liés au développement du cloud dans les entreprises le 10 novembre dernier. À cette occasion, la Commission a convié deux experts du cloud, représentants de l'entreprise française LinkByNet, spécialisée dans l'infogérance et la fourniture de services cloud.

Dites "cheese"

Participez à notre concours photo !

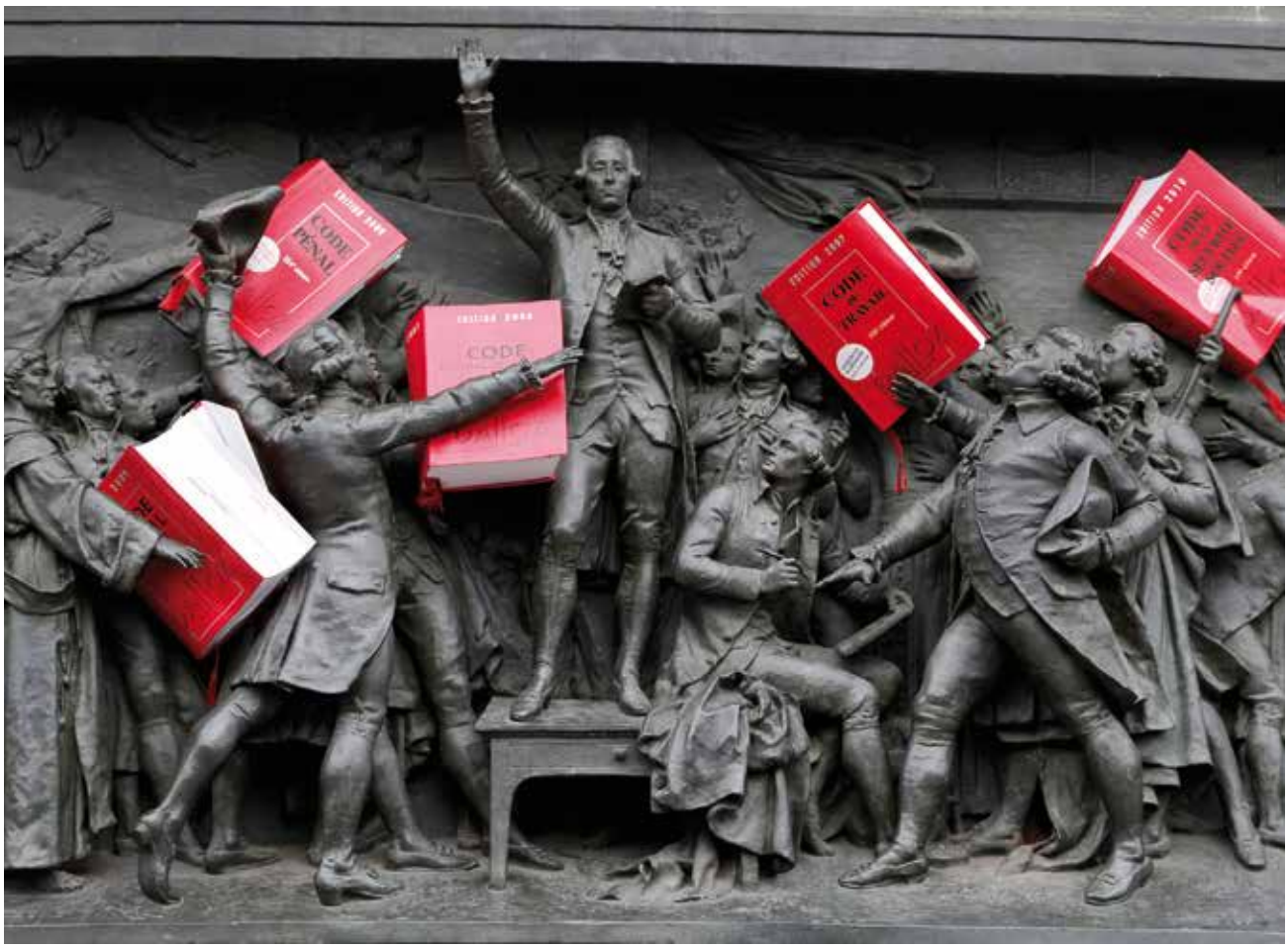
Vous souhaitez mettre votre direction juridique sous les projecteurs ? L'AFJE vous donne l'opportunité de gagner le portrait de votre service dans le n° du JEM de fin d'année. Pour ce faire, rien de plus simple, envoyez-nous un cliché de votre équipe, en haute définition. Seul impératif : la photo doit avoir un lien avec le secteur d'activité de votre entreprise.

Vous avez jusqu'au 30 septembre 2017 pour nous faire parvenir votre cliché à l'adresse email suivante : information@afje.org.

Le comité éditorial du JEM sélectionnera la photo la plus pertinente.

À vos appareils photo !

En attendant la révolution du droit social...



... nous sommes là pour vous accompagner dans les réformes !

Flichy Grangé Avocats

droit social / employment law

Flichy Grangé Avocats accompagne les entreprises françaises, internationales, publiques et privées pour toutes les questions juridiques liées à la gestion de leurs ressources humaines.

Avec une soixantaine d'avocats, tous spécialisés en droit social, Flichy Grangé Avocats est la référence des entreprises exigeantes pour le droit du travail et de la sécurité sociale, en conseil comme en contentieux. Flichy Grangé Avocats est membre fondateur de L&E Global, une plateforme internationale innovante de droit social qui regroupe des cabinets d'avocats étrangers de premier plan, spécialisés en droit social dans leurs juridictions.

Flichy Grangé Avocats, le choix stratégique pour un partenaire de confiance dans le dialogue social.

66, avenue d'Iéna - 75116 Paris I T : 33 (0)1 56 62 30 00 I contact@flichy.com I www.flichygrange.com

L&E GLOBAL
an alliance of employers' counsel worldwid

Découvrez notre catalogue formation

AFJE FORMATION

ATELIER | ATELIER CARRIÈRES | CONFÉRENCE | FORMATION CONTINUE

RELATIONS CONTRACTUELLES

Inventions et Créations de Salariés	12 janvier 2017 Paris
Rupture Brutale des Relations Commerciales Contre la menace, sécurisez vos outils contractuels et maitrisez vos contentieux !	2 février 2017 Paris
Réforme du Droit des Contrats	Date sur demande Nice
Actualité du Droit des Contrats Réf :17F004	14 mars 2017 Paris
Réforme du Droit des Contrats : Adaptez vos Contrats Commerciaux	30 mars 2017 Paris
Drafting Contracts in English Réf : 17F005	28 avril 2017 Paris
Réforme du Droit des Contrats	18 mai 2017 Toulouse
Actualité du Droit des Contrats Réf :17F004	9 juin 2017 Paris
Les Règles Incoterms® 2010 de la Chambre de Commerce Internationale Réf : 17L006	7 sept. 2017 Paris
Drafting Contracts in English Réf : 17F005	10 oct. 2017 Paris

CORPORATE ET GOUVERNANCE

Rencontre de Droit des Sociétés	8 mars 2017 Lyon
Le Secrétaire du Conseil Réf : 17L007	Date sur demande Paris
Être Administrateur d'une Filiale d'un Groupe de Sociétés Réf : 17L004	10 mai 2017 Paris

CONTENTIEUX ET TRANSACTION

L'Arbitrage en Pratique Réf : 17L001	24 mars 2017 Paris
Global Pound Conferences Series - Paris Shaping the Future of Dispute Resolution & Improving Access to Justice	26 avril 2017 Paris
La Médiation : un Outil Performant de Gestion des Différends Réf : 17L002	19 mai 2017 Paris
La Médiation : un Outil Performant de Gestion des Différends Réf : 17L002	13 oct. 2017 Paris
La Gestion Efficace de l'Arbitrage International par les Juristes d'Entreprise Réf : 17L003	9 nov. 2017 Paris

Information et inscription sur www.afje.org

COMPLIANCE ET RISQUES

Organiser, Déployer et Diffuser le Programme de Compliance Réf : 17F010 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 3		23 février 2017 Paris
Elaborer une Cartographie des Risques : Concept et Pratique Réf : 17L008	AMRAE	20, 21 & 22 mars 2017 Paris
Responsabilités et Assurances : l'Essentiel Réf : 17L009	AMRAE	24 & 25 avril 2017 Paris
De l'Audit Interne à la Gestion de Crise Réf : 17F011 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 4		25 avril 2017 Paris
Fondamentaux de l'Assurance-construction Réf : 17L010	AMRAE	6 & 7 juin 2017 Paris
Maîtriser les Éléments Essentiels d'un Programme de Compliance Réf : 17F008 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 1		30 juin 2017 Paris
Adapter le Programme de Conformité au Business Model de l'Entreprise Réf : 17F009 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 2		30 juin 2017 Paris
Elaborer une Cartographie des Risques : Concept et Pratique Réf : 17L008	AMRAE	18,19 & 20 sept. 2017 Paris
Organiser, Déployer et Diffuser le Programme de Compliance Réf : 17F010 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 3		19 sept. 2017 Paris
Fondamentaux de l'Assurance-construction Réf : 17L010	AMRAE	21 & 22 sept. 2017 Paris
Responsabilités et Assurances : l'Essentiel Réf : 17L009	AMRAE	5 & 6 oct. 2017 Paris
De l'Audit Interne à la Gestion de Crise Réf : 17F011 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 4		7 nov. 2017 Paris
Elaborer une Cartographie des Risques : Concept et Pratique Réf : 17L008	AMRAE	8, 9 & 10 nov. 2017 Paris

ENJEUX FINANCIERS ET COMPTABLES

Réforme de l'Audit	CNCC	20 janvier 2017 Paris
Finance pour Managers Réf : 17L003	DFCG	4 & 5 mai 2017 Paris
Analyse Comptable et Financière pour Juristes Réf : 17F006		Date sur demande Paris
Finance pour Managers Réf : 17L003	DFCG	7 & 8 déc. 2017 Paris

DIGITAL

Twitter et Linkedin Racontés aux Juristes		18 janvier 2017 Paris
La Compliance en Matière de Données Personnelles		19 janvier 2017 Paris
Données Personnelles : Enjeux Juridiques et Partages d'Expérience de DPO		19 janvier 2017 Aix en Provence
L'impact du Règlement sur la Protection des Données Personnelles pour le Juriste d'Entreprise		3 mars 2017 Toulouse
Twitter et Linkedin Racontés aux Juristes		8 mars 2017 Paris
Cloud Computing and Digital Transformation A series of seminars by Queen Mary University of London	Queen Mary University of London	March to Oct. 2017 Paris
Mettre en Oeuvre la Directive Protection des Données Personnelles Réf : 17F007		21 avril 2017 Paris
Twitter et Linkedin Racontés aux Juristes		13 sept. 2017 Paris
Mettre en Oeuvre la Directive Protection des Données Personnelles Réf : 17F007		29 sept. 2017 Paris

Information et inscription sur www.afje.org

MANAGEMENT & STRATÉGIES DE CARRIÈRE

Réussir l'Entretien Annuel en tant que Collaborateur	11 janvier 2017 Paris
Travailler votre Image pour le e-Recrutement Créez votre opportunité !	22 février 2017 Paris
Internaliser ou Externaliser ? Organiser votre service juridique et manager efficacement vos relations avec les avocats	24 février 2017 Paris
Quelles Évolutions de Carrière pour les Juristes Seniors ? Bien gérer votre milieu de carrière	17 mars 2017 Paris
Techniques de Communication pour Juriste Réf : 17F002	28 mars 2017 Paris
Leadership au Féminin	31 mars 2017 Paris
Marketing de la Fonction Juridique Réf : 17F001	20 avril 2017 Paris
Réussir ses 100 Premiers Jours	24 avril 2017 Paris
Directions Juridiques : Cap sur le Management de Transition	27 avril 2017 Paris
Capitaliser sur son Savoir-faire et Optimiser son Savoir-être	31 mai 2017 Paris
Optimiser son CV et Préparer ses Entretiens	6 juin 2017 Paris
Apprendre à Gérer un Conflit	23 juin 2017 Paris
Gestion de Projet pour les Juristes d'Entreprise Réf : 17F003	15 sept. 2017 Paris
Communication et Leadership Améliorez vos prises de parole en public	20 sept. 2017 Paris
Les Clefs du Marketing de Soi	6 oct. 2017 Paris
Manager Juridique : Préparez la Conduite des Entretiens Annuels de vos Collaborateurs	6 déc. 2017 Paris

CAMPUS AFJE 2017

Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise le Vendredi 24 novembre 2017.

VIDÉO

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

  Actuellement disponible :

  - Réforme du droit des contrats
  - Compliance et transparence
  - Le juriste 4.0

- **Publications**

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

FORMATION DIPLÔMANTE

- **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

  Master 2 / MBA Droit des Affaires & Management-Gestion Paris II Panthéon-Assas

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

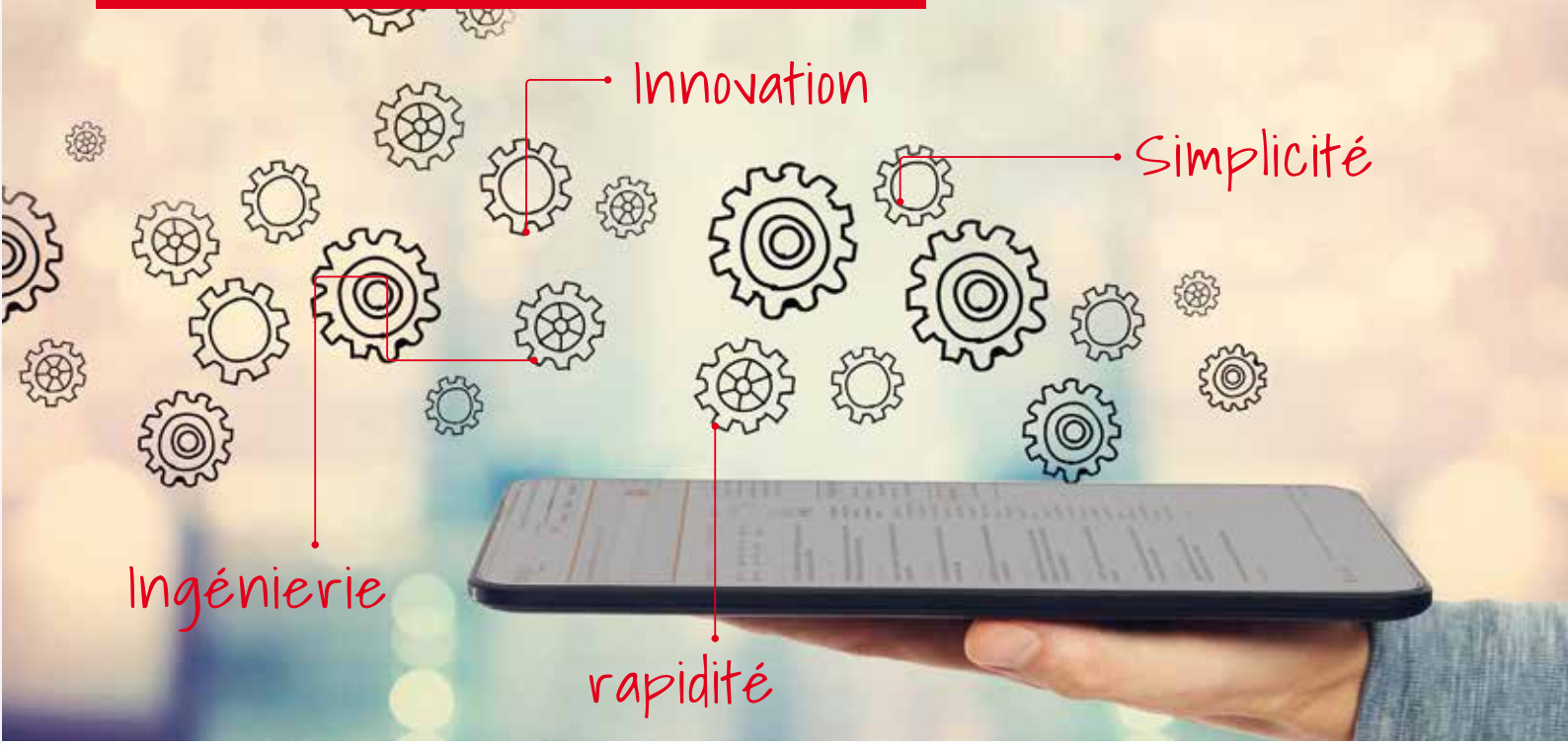
  L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas.

  Information et inscription : http://cfp.u-paris2.fr

  École de Droit et Management de Paris Panthéon-Assas Sorbonne Universités

Lexis 360® Entreprises

Le portail juridique des juristes d'entreprise



- **La plus grande base de jurisprudence** du marché, commentée et analysée
- **L'expertise pluridisciplinaire de LexisNexis** et les encyclopédies JurisClasseur sur toutes les matières
- **Près de 10 000 contenus opérationnels** dont les modèles d'actes, formules et fiches pratiques
- **La technologie au service des juristes :** moteur de recherche intelligent, veilles et alertes

SIMPLIFIEZ VOTRE QUOTIDIEN

TROUVEZ DES SOLUTIONS pratiques et opérationnelles

CHOISISSEZ L'ACCES LE PLUS ADAPTE Avec des formules d'abonnement modulaires

LexisNexis®

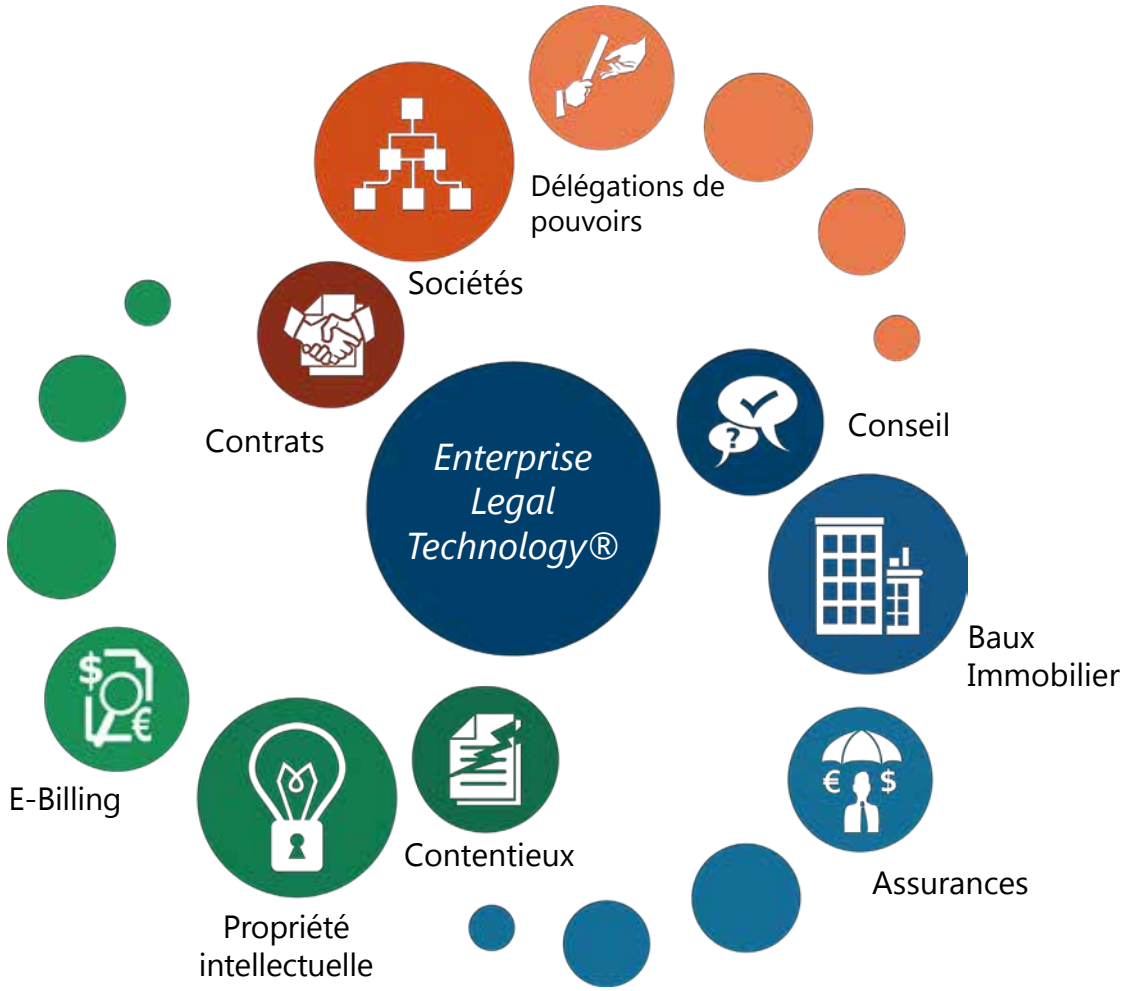
Informations et démonstrations
boutique.lexisnexis.fr • 01 71 72 47 70

17CORSV001 - LexisNexis SA - 141, rue de Javel - 75747 Paris cedex 15 - 552 029 431 RCS Paris. - 01/2017 - © Fotolia - Melpomene

Libérez la puissance de votre département juridique !

Leader des technologies juridiques d'entreprise, Legal Suite accompagne la performance de ses clients en déployant son expertise sur les marchés du Pilotage juridique d'entreprise (Enterprise Legal Management – ELM), de la Gestion du cycle contractuel (Contract Lifecycle Management – CLM), et de la Gouvernance, du Risque et de la Conformité (Governance, Risk and Compliance – GRC).

Les logiciels développés couvrent l'ensemble des domaines d'intervention des directions juridiques : Contrats, Conseil, Sociétés, Contentieux, Délégations, Propriété intellectuelle, Baux & immobilier etc. Implantée en France, en Europe et en Amérique du Nord, le Groupe Legal Suite capitalise sur plus de 16 ans d'expérience, plus de 1000 projets, plus de 500 clients et 40 000 utilisateurs à travers le monde.



+550 clients

+1000 projets

+40 000 utilisateurs

Capitaliser sur votre expertise métier
Optimiser votre productivité
Collaborer et maximiser votre impact
Maîtriser les risques juridiques et financiers
Mesurer et communiquer votre performance

www.legal-suite.fr
@LegalSuite
contact@legal-suite.fr

Immeuble le BoMA - 8 rue de Saint Cloud
92150 Suresnes - France
Tél. : + 33 (0)1 41 38 75 75

Los Angeles Montréal Paris

© Legal Suite - 2017