N°32

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

dossier 24

Les directions juridiques poursuivent leur montée en puissance !

dossier 14

Le **secret** des **affaires** enfin **protégé** !

interview 6

Paris juridiction internationale : Guy Canivet appelle à la mobilisation

international 33

L'**AFJE** ouvre un bureau à **Bruxelles**

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

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

1er site professionnel du droit
4ème site BtoB en France*

Recrutez les meilleures équipes
Contactez-nous

Tous les mois :

+ de 1 500 000 de visites*
+ de 12 000 CV*
+ de 3 500 annonces d'emploi et de stage*
+ de 10 000 articles d'actualité juridique
+ des articles en management des métiers du droit

www.village-justice.com

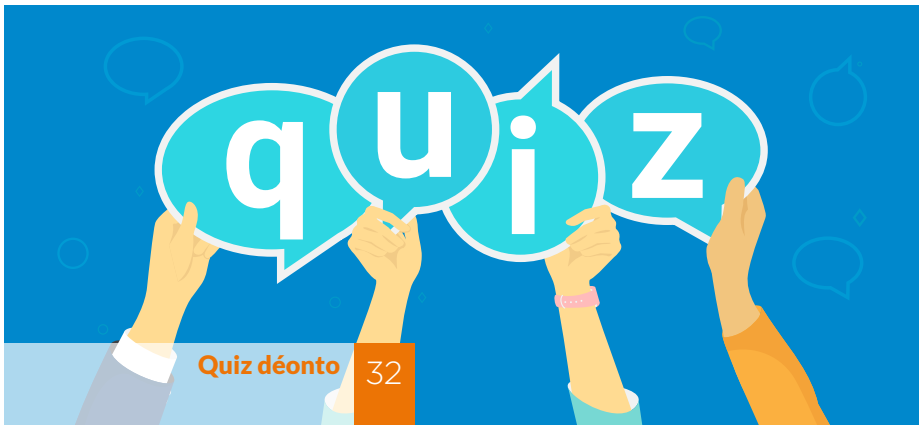
legi team Editions

LEGI TEAM

04 76 16 82 50 ou 01 70 71 53 80
annonces@village-justice.com
www.legiteam.fr

* Source : ACPM Moyenne premiers mois 2018

sommaire



05 **édito**
Grenelle du Droit : un RDV devenu incontournable pour l'avenir de la filière juridique

06 **interview**
« Tous ambassadeurs des chambres internationales françaises »

08 **portrait**
Alexandre Lallet (La Poste) : les facteurs de réussite

10 **digit@l**
La direction juridique augmentée, une opportunité de réflexion

dossier

14 Le secret des affaires enfin protégé !

15 Secret des affaires, mode d'emploi

18 « Le secret des affaires constitue une avancée et une opportunité »

20 Secret des affaires : où en êtes-vous ?

21 **c'est dans l'air**
L'attractivité croissante de l'arbitrage

dossier

24 Les directions juridiques en 2018 - Quel rôle ? Quelle place ? Quelles tendances ?

25 Montée en puissance des directions juridiques !

27 La valeur du JE affirmée par les dirigeants mais encore sous-estimée

30 **droit management et stratégies**
Le nouveau droit français de l'anticorruption : le risque est bien là

32 **déonto**
Que feriez-vous dans cette situation ?

33 **international**
L'AFJE au plus près de la fabrique du droit

34 **international**
« ECLA will untiringly defend the legal privilege for all »

37-38 **actus**

39-40 **nominations**

41-43 **Agenda AFJE**

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

N°32 - Novembre 2019
8e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

Éditeur : Association Française des Juristes d'Entreprise
Association Loi 1901
5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61
www.afje.org
Directeur de la publication : 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), Hanaé Desbordes (Intercloud), Sarah Leroy (Tereos), Laetitia Ménasé (Canal +), Jean Yves Trochon (EY). Boris Stoykov (Affiches Parisiennes)

Ont collaboré à ce numéro : Hugues Bouthinon-Dumas, Carine Guicheteau, Antoine Masson, Christophe Roquilly

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

Simple, efficace, réactif

OXYGEN+

… pour "faire autrement"

Des experts juristes au service des Directions Juridiques

Vous dirigez une direction juridique et vous avez un besoin de ressources et expertises extérieures pour soutenir votre activité. O X Y G E N + sait répondre à ce besoin en vous proposant de dédier un juriste/avocat forfaitisé sur une période donnée ou à la demande, directement présent au sein de vos équipes ou en appui externalisé depuis les locaux d'O X Y G E N + ***www.oxygenplus.fr***

On parle de nous

Oxygen+ est un cabinet d'Avocats inscrit au Barreau de Paris : contact@oxygenplus.fr

Grenelle du Droit : un RDV devenu **incontournable** pour l'**avenir** de la filière juridique

L'année dernière, en 2017, lorsque nous avons décidé de lancer la première édition du Grenelle du Droit à la Mutualité, avec le Cercle Montesquieu et un groupe d'amis venus de tous les horizons de la filière juridique, il y avait comme un parfum d'aventure : était-il possible de rassembler toutes les professions du droit pour discuter et dessiner un avenir commun au-delà de la logique institutionnelle ?

Le succès de cette initiative a dépassé nos attentes. Durant toute une journée, plus de 1 000 juristes, qu'ils soient avocats, juristes d'entreprise, magistrats, professeurs de droit, notaires, administrateurs judiciaires, huissiers - et bien sûr, étudiants ! - tous sont venus échanger, partager autour de l'avenir du Droit, de son importance, de sa fabrique, de son rôle dans l'attractivité de l'économie, et de notre communauté.

Nous avions, à l'issue de cette journée, promis de nous retrouver pour une nouvelle édition, pour le Grenelle du Droit 2. Promesse tenue : nous l'avons fait le 16 novembre 2018.

Le Premier Ministre Édouard Philippe nous a honorés de sa présence. Cette dernière a constitué un formidable encouragement pour la communauté de juristes que nous représentons, quel que soit le mode d'exercice de chacun. Parce qu'elle a marqué le soutien du chef du gouvernement à tous les professionnels du droit et aussi, ce qui est sans doute le plus important, parce qu'elle a souligné le rôle central du droit dans notre démocratie.

Le Droit doit occuper à l'avenir une part encore plus substantielle de la culture des opérateurs économiques français. La révolution industrielle portée par le numérique nous oblige à imaginer et établir les régulations utiles, sans brider l'innovation. Réconcilier ces deux exigences est un exercice d'équilibre parfois délicat qu'il revient aux juristes de réaliser. C'est pourquoi plus que jamais notre communauté, adossée à une filière juridique repensée et rassemblée, peut jouer un rôle clé au cœur de ces évolutions.

zoom

GRENELLE DU DROIT 2 : TOUT CE QU'IL NE FALLAIT PAS RATER

Retrouvez tous les temps forts du Grenelle du Droit 2 en vidéos et en images en scannant ce QR code.

Stéphanie Fougou,
Présidente de l'AFJE

“Tous **ambassadeurs** des chambres **internationales françaises**”

Guy Canivet, premier président honoraire de la Cour de cassation, ancien membre du Conseil constitutionnel, est aujourd'hui président du Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP). À ce titre, il est en quelque sorte le père des chambres internationales. Il a bien voulu se prêter au jeu des questions - réponses pour évoquer la gestation, la naissance et les atouts de la chambre internationale de la cour d'appel de Paris (CICAP).

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Pouvez-vous nous présenter le Haut Comité Juridique de la Place Financière de Paris (HCJP) et ses missions ?

Le HCJP a été créé, en 2015, à l'initiative de l'AMF, de la Banque de France, de l'ACPR, de la Direction générale du Trésor et du ministère de la Justice. Il réunit des experts reconnus du monde universitaire, de la chancellerie, du Barreau et de la place juridique et financière au sens large. L'objectif est d'instaurer une réflexion libre et indépendante et d'être force de proposition pour améliorer l'attractivité et la compétitivité du droit français, notamment en matière de droit boursier, de droit financier, de droit des sociétés et de droit des assurances. Les recherches de nos groupes de travail sont concrétisées par la publication régulière de rapports, consultables sur notre site Web [NDRL http://hcjp.fr].

Les thématiques que nous explorons sont soit identifiées par les autorités qui nous saisissent pour rendre un avis, soit décelées comme une opportunité à saisir par les membres du HCJP. L'idée n'est pas de produire des études académiques. Mais de faire des recherches concrètes et approfondies en vue de faire évoluer la législation ou la règlementation. Car, les préconisations formulées dans nos rapports ont vocation à être exploitées. D'ailleurs, dans les faits, la plupart de nos rapports ont été suivis d'effets concrets, comme celui sur le monopole bancaire. Idem pour le rapport sur la mise en place à Paris de chambres spécialisées pour le traitement du contentieux international des affaires. En effet, il a conduit à la création de la chambre internationale de la cour d'appel de Paris (CICAP), le 4 avril 2018 par ordonnance de la présidence de la cour d'appel de Paris.

Justement, quelle est la genèse de ce rapport sur la création de chambres internationales à Paris ?

Le point de départ est le retrait du Royaume-Uni de l'UE. En janvier 2017, le HCJP a publié un premier rapport sur les implications du Brexit qui mettait en évidence la prépondérance de la place de Londres pour la résolution des litiges commerciaux dans le monde et notamment en Europe. Or, l'attractivité de la juridiction commerciale londonienne repose pour partie sur l'accès à l'espace juridique et judiciaire commun mis en place par l'UE. Or, avec le Brexit, les jugements prononcés par les tribunaux britanniques ne bénéficieront plus de la force exécutoire automatique dans les autres États membres. Elles seront soumises au régime d'exequatur en vigueur dans chaque pays. Elles sont donc amputées de leur efficacité, car privées d'exécution immédiate en Europe.

L'HCJP a donc saisi le ministre de la Justice, à l'époque, Jean-Jacques Urvoas, pour lui indiquer qu'il serait judicieux de se saisir de cette opportunité pour proposer une alternative en France. Il nous a alors missionnés pour préfigurer de ce que pourrait être une chambre internationale en France. Quoi qu'il en soit, Brexit ou non, l'importance du courant d'affaires international à Paris justifie et légitimise une juridiction internationale.

Très largement inspirée du rapport du HCJP sur la question, la CICAP est désormais opérationnelle. Et ce, en un temps record. Comment expliquez-vous cette mise en place très rapide ?

En effet, entre le moment où le ministre de la Justice nous a missionnés en mars 2017 et la création de la CICAP, en avril 2018, il s'est écoulé très peu de temps. Plusieurs facteurs ont concouru à la célérité de la concrétisation du projet. Tout d'abord, il y avait urgence à se positionner.

Ensuite, Jean-Jacques Urvoas nous a imposé des délais très brefs pour la rédaction de notre rapport, car il souhaitait disposer de nos recommandations avant son départ du ministère. À la suite de notre rapport, il a souhaité

Guy Canivet, président du HCJP.

donner suite tout comme le nouveau gouvernement qui a alors confié le projet à la Chancellerie, sans temps mort.
Enfin, toutes les préconisations que nous avons formulées ont été conçues pour une mise en œuvre rapide. En effet, nous avons tiré les enseignements des expériences étrangères en la matière. Dans des pays comme les Pays-Bas ou l'Allemagne, la mise en place de ces juridictions internationales s'est heurtée à la difficulté de réformer la législation. Le principal obstacle étant l'utilisation de la langue anglaise dans ces juridictions. C'est pourquoi, toutes nos recommandations ont été faites à droit constant afin d'éviter les débats parlementaires qui auraient pu retarder la réalisation du projet. Nous nous sommes donc attachés à explorer les potentialités permises par le Code de procédure civile. Nos recommandations ont été faites sur cette base-là. Ainsi, par exemple, notre proposition 9 stipulait que la pratique de l'anglais devait être conditionnée à l'accord des parties et à l'agrément de la juridiction. La proposition 10 spécifiait de conditionner la possibilité de produire des actes de procédure et/ou de recevoir des correspondances de la juridiction au renoncement par les parties à l'invocation de toute nullité pour vice de forme qui en résulterait.
Une grande majorité de nos propositions ont été retenues et intégrées dans les protocoles signés par le bâtonnier de Paris, Marie-Aimée Peyron, la première présidente de la court'appel de Paris, Chantal Arens, la procureure générale de la cour d'appel de Paris, Catherine Champrenault et le président du tribunal de commerce, Jean Messinesi, en présence de la Garde des Sceaux, Nicole Belloubet. Ainsi, si les actes de procédure (décision du juge, assignation, conclusions des parties…) seront en français, les pièces versées pourront être en langue anglaise sans traduction.

Quelles améliorations pourraient être apportées aux juridictions internationales parisiennes ?

Il nous semblait important, lors de la rédaction de notre rapport, que les pouvoirs publics marquent leur ambition en faisant le choix d'un bâtiment moderne et attractif. Réunir les chambres internationales de premier et de deuxième degré en un même lieu permettrait également de dégager des synergies. Des raisons conjoncturelles et la difficulté de réattribuer les locaux au sein de la cour d'appel ont sans doute différé une telle réalisation.
D'autres synergies pourraient être envisagées entre le contentieux de droit commun et arbitral. Il reste encore des choses à faire et à installer. Nous ne sommes qu'au début de l'aventure.
Enfin, il serait souhaitable de créer un comité d'accompagnement composé d'acteurs économiques et de grands magistrats étrangers afin d'observer le fonctionnement de ces chambres et de réfléchir à d'éventuelles évolutions.

Le succès des chambres internationales repose en partie sur l'insertion d'une clause attributive de compétence dans les contrats. Quels arguments mettre en avant pour convaincre les co-contractants étrangers ?

Paris ne s'est pas fait en un jour. Il en va de même pour ses juridictions internationales. Toute la communauté juridique française doit œuvrer pour faire la promotion de ces chambres. Même si la tâche est délicate alors que la *common law* est généralement privilégiée pour encadrer les contrats ainsi que les juridictions afférentes pour juger les litiges. Outre Londres, il y a de nombreuses juridictions très performantes en la matière : de Dubaï à Singapour, en passant par Hong Kong. Mais, ces juridictions ne sont pas supportées par de grandes économies. La France, pays certes de tradition civiliste, doit prendre sa place dans cette compétition internationale. Premier atout à mettre en avant : la récente modernisation du code civil. Ensuite, les chambres internationales parisiennes peuvent développer leurs capacités techniques en matière économique et financière et leur aptitude à juger en *common law*, ce qu'elles font déjà occasionnellement. Il faut faire confiance à ces juridictions nouvellement créées !
D'ailleurs, le mouvement est lancé. Un certain nombre d'affaires ont été réorientées vers la CICAP. La mise en ligne de ses décisions permettra de juger de leur efficacité. Mais, d'ores et déjà les échos des premiers utilisateurs sont positifs sur la manière dont ces affaires sont instruites !

Pour conclure, un vœu pour les professions du droit ?

Voilà un sujet difficile car rapidement polémique. Néanmoins, si chaque profession du droit a ses spécificités, ses champs d'intervention, ses fonctions propres et ses traditions, l'avenir serait de créer des principes généraux et une déontologie qui leur soient communs pour placer les différents métiers juridiques et judiciaires sous des principes uniformes.

dernière minute

CONTENTIEUX INTERNATIONAUX : QUELLE EST L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE ?

Le 11 octobre dernier, le HCJP a publié un avis en réponse au questionnaire du ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères sur l'attractivité de la France en matière de résolution des litiges internationaux. À lire bien évidemment !

Alexandre Lallet (La Poste) : les **facteurs** de la **réussite**

Du Conseil d'État à la direction juridique du groupe La Poste, c'est le grand saut effectué par Alexandre Lallet en septembre 2015. Homme de dossiers, il s'est progressivement mué en homme de la transformation. Enthousiasme, bienveillance, écoute, capacité à s'adapter et à se remettre en question combinés à un dévouement à l'intérêt général lui ont permis de pallier son inexpérience du monde de l'entreprise et du management. Retour express sur le parcours de cet infatigable bosseur.

PAR CARINE GUICHETEAU

(c) Photothèque Groupe La Poste, photo réalisée par Eric Huynh

« Mon recrutement à la tête de la direction juridique du groupe de La Poste, en septembre 2015, est un vrai pari, avoue Alexandre Lallet. L'atterrissage a été un peu rude, mais on est porté par le défi ! » Enthousiaste, le jeune homme est alors loin de cocher toutes les cases du directeur juridique d'entreprise accompli. Premièrement, son parcours ne l'a jusque-là jamais confronté directement au monde de l'entreprise. Sorti major de l'ENA en 2006, il exerce, pendant cinq ans, des fonctions au Conseil d'État.

AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Sa soif de découverte l'amène dans les coulisses du gouvernement, en tant que conseiller technique pour les libertés publiques au sein du cabinet de François Fillon, alors Premier ministre, avant de revenir au Conseil d'État. « Deux écoles d'humilité, des expériences très dissemblables mais très formatrices », indique le trentenaire. Mais il se sent vite à l'étroit au Conseil d'État et la curiosité le tenaille à nouveau. C'est fortuitement qu'il apprend que le poste de directeur juridique du groupe La Poste est à pourvoir. Et, malgré son attachement viscéral à l'administration, il décide de postuler. « La Poste fait partie intégrante de mon enfance passée dans le hameau d'un village de ce qui était encore la Picardie, révèle Alexandre Lallet. Elle m'a relié au reste du monde. Je me reconnais complètement dans les valeurs de ce groupe et, évidemment, ses missions de service public correspondent parfaitement à ce à quoi j'ai voué ma carrière ! »

Si ce n'est que, depuis 2010, La Poste n'a plus le statut d'établissement public mais celui de société anonyme à capitaux publics. Or, Alexandre Lallet, de par son parcours académique et ses années passées au Conseil d'État, maîtrise le droit public : le droit privé n'est pas son domaine de prédilection.

Mais, il apprend et relativise : « Un directeur juridique se doit évidemment d'être un bon technicien, pour être légitime aux yeux de ses collègues. Mais, comme le capitaine d'une équipe, il doit animer le jeu, motiver les troupes et être aussi exemplaire que possible. Il doit sentir et anticiper les grandes évolutions puis les traduire en stratégie juridique. Il doit savoir reconnaître les mérites et assumer les échecs. »

SEUL ON VA VITE, ENSEMBLE ON VA LOIN

Or, Alexandre Lallet n'a jamais eu l'occasion de mettre en pratique ses qualités de meneur d'hommes et de femmes. Le management est une première. Le challenge est de taille car le voilà à la tête de quelque 160 juristes disséminés sur le territoire et avec la casquette d'animateur d'une filière qui compte plus de 300 juristes dans autant d'entités. Ouvert aux échanges, à l'écoute, bienveillant, voire empathique, l'énarque a cru la tâche intuitive. « Mais j'avais une vision erronée du management, concède Alexandre Lallet. Le relationnel est important, au sens où certaines personnes ne feront jamais de bons managers. Mais rien ne remplace la pratique. Il y a tant de situations que j'aborderais différemment aujourd'hui. Ces défis managériaux m'ont fait découvrir de nouvelles facettes de moi-même et toucher du doigt mes propres limites. Un collègue n'est pas un dossier : c'est une personne avec ses aspirations, ses envies, ses craintes, ses problèmes, parfois sa souffrance. Votre conscience professionnelle peut vous miner face à des impasses managériales. » Et de compléter : « la difficulté de tout manager est de conserver une disponibilité de temps et d'esprit pour être vraiment à l'écoute de ses collaborateurs et leur apporter des solutions. Or, on est toujours manager à temps partiel. »

Mais, le management a aussi des aspects valorisants qui ont un écho particulier pour lui. « C'est aussi dans cet exercice que j'ai trouvé les plus belles satisfactions, souligne-il. Faire grandir mes collègues est infiniment gratifiant. J'aime le sport collectif : la victoire individuelle ne me fait pas vibrer. J'ai l'ivresse de la réussite collective, la ferveur des grands soirs ! » Un positionnement qui étonne en interne ! Sabine Schmidt, juriste-coordonnateur du Pôle Interface et chef du projet de transformation, témoigne : « il est difficile pour certains d'imaginer qu'il n'a de cesse d'œuvrer pour les autres, sans arrière-pensée carriériste. Son accessibilité et sa disponibilité ont aussi déconcerté, comme ce mélange d'exigence envers lui-même et les autres, et de bienveillance ! »

UN AMBITIEUX PROJET DE TRANSFORMATION

Malgré une posture d'écoute et une culture du consensus, le jeune directeur juridique subit l'implacable résistance au changement face au projet de transformation de la fonction juridique. Il ambitionne en effet de repositionner la fonction juridique au cœur de l'écosystème postal, optimiser le très haut potentiel de la communauté et créer de la cohésion et de la fierté chez les juristes postiers.

Pour conduire le changement culturel et organisationnel, Alexandre Lallet explique, s'expose, prend des coups, argumente, travaille, invente : « beaucoup à La Poste ont connu des réorganisations successives qui ont créé une certaine lassitude. Tout l'enjeu a été de tracer une voie innovante et originale, de privilégier le "fait-maison" plutôt que le recours aux consultants, et de fédérer les plus motivés pour lancer une dynamique de coconstruction auto-entretenue. » Cette voie prendra la forme du projet intitulé La Poste Solutions Juridiques. L'ambition est de créer une agence de conseil juridique interne, au fonctionnement horizontal et agile, où les juristes sont animés d'un esprit de service (au client interne), de responsabilité et d'équipe. Un pari, qui semble en bonne voie même si le chemin est encore long. Le cap est clair : « Le juridique est une fonction d'appui stratégique dans l'entreprise, définit Alexandre Lallet. Sa vocation est d'être créative. Sa noblesse est d'être invisible ! Par invisible, j'entends que le droit ne doit jamais apparaître comme une contrainte externe, il doit se fondre dans le paysage et les process existants. Le juriste construit les ponts et les tunnels qui permettent aux opérationnels d'avancer, et démine le terrain devant eux, pour qu'ils puissent dérouler sans encombres. Ce qui ne nous empêche pas de faire beaucoup de marketing institutionnel, à commencer par le nom de notre agence ! »

Pour développer l'ouverture de ses juristes et les enrichir au contact de leurs pairs, Alexandre Lallet vient de les faire adhérer à l'AFJE. « Il est essentiel que les juristes de La Poste s'ouvrent davantage sur l'extérieur et confrontent leurs idées avec celles de leurs homologues, souligne le directeur juridique. C'est aussi une façon pour nous de rayonner et d'apporter notre pierre à la cause du juriste d'entreprise. Je sais par exemple que des collègues aimeraient pouvoir contribuer à la réflexion sur la responsabilité pénale du juriste d'entreprise ou sur le *legal privilege*. Nous attendons beaucoup des évènements organisés par l'AFJE et sommes particulièrement friands de *benchmarks*, qui représentent un puissant levier de transformation. »

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL CHEVILLÉ AU CORPS

Celui qui s'est tour à tour destiné au journalisme, à la magistrature, puis à la préfectorale, avant d'entrer au Conseil d'État, tire de nombreuses satisfactions de son expérience au sein du groupe La Poste. « J'ai appris au fil du temps à apprécier la conduite d'un projet de transformation et j'ai tiré beaucoup d'enseignements et de satisfactions des séquences de dialogue social, ce à quoi je ne m'attendais pas, assure-t-il. Cette expérience m'a transformé professionnellement et, à certains égards, humainement. Pour l'heure, j'aspire surtout à mettre à profit les acquis de cette expérience dans ma pratique professionnelle de fonctionnaire de l'État et de juge, et, plus encore, à consacrer davantage de temps et d'énergie à ce qui est devenu, au cours de mon séjour postal, mon principal métier : papa. » C'est d'ailleurs pour des raisons personnelles et familiales qu'il va renouer avec ses fonctions au Conseil d'État à compter du 1er janvier 2019. C'est Olivier Fauqueux, précédemment directeur juridique groupe d'EDF, qui lui succèdera.

La direction juridique **augmentée**, une **opportunité** de réflexion

Au-delà du contexte de développement de solutions technologiques pour l'exercice de leur métier par les juristes d'entreprise et la manière dont elles vont transformer cet exercice, les directions juridiques ont une opportunité de réfléchir sur leurs missions et leur création de valeur au profit de l'entreprise. La question des outils digitaux à utiliser pour améliorer l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de ces missions est certes importante, mais elle est "secondaire". En d'autres termes, savoir pour quelles raisons des choix d'outils doivent être faits et quel sera leur apport est essentiel.

PAR CHRISTOPHE ROQUILLY

À l'occasion du Baromètre des juristes d'entreprise 2017, élaboré par l'AFJE, le Cercle Montesquieu, Legal Suite et l'École de droit et de management de Paris II, en collaboration avec Ipsos, il a été mis en évidence que neuf juristes d'entreprise sur dix considèrent que la digitalisation aura un impact durable sur l'exercice de leur métier. Ce pourcentage rassure quant à la prise de conscience des juristes d'entreprise. Cependant, ils ne sont que 30 % à exprimer leurs besoins en outils innovants ou en applications de gestion juridique, ce qui démontre, selon nous, un manque de connaissance des solutions existantes. D'autres études autorisent à faire le même constat – quitte à le nuancer - au-delà du contexte français. L'étude Deloitte 2017, *The Legal Department of the Future*, montre que le développement exponentiel des technologies fait partie des "drivers" identifiés par les directeurs juridiques, qui citent notamment leur utilité pour l'automatisation (par exemple extraire des données à partir des textes législatifs et réglementaires et les intégrer dans le système de management des risques juridiques; utiliser le data analytics et le big data pour gérer les coûts des prestations juridiques par les conseils externes et décider de l'allocation optimale des compétences au sein de la DJ). Quant à l'étude PWC société d'avocats, Digitalisation de la fonction juridique : quelles priorités en 2018 ?, elle met en évidence des attentes claires de la part des directeurs juridiques quant à l'utilité des outils digitaux : un gain de temps ; une dématérialisation des documents ; une optimisation des services rendus aux clients internes. Cette même étude identifie deux priorités majeures des DJ en recourant au digital, qu'il s'agisse de grandes entreprises, d'ETI ou même de PME/TPE : la performance et la maîtrise des risques, d'une part, et la visibilité de la fonction juridique au sein de l'entreprise, d'autre part. Collaboration, dématérialisation et mobilité / animation d'une communauté constituent le top 3 des utilisations prévues par ces mêmes DJ. Mais le degré de maturité digitale reste perçu comme faible.

Nous formulons deux regrets à la lecture de cette étude PWC. La gestion des talents arrive en dernière (ou avant-dernière) position dans les utilisations prévues, alors même que c'est une question capitale pour tout management qui se respecte, surtout dans la logique de la digitalisation qui amène à s'interroger sur sa chaîne de valeur et sur les compétences-clefs dans cette chaine. Également, une affirmation qui nous paraît éminemment contestable : « cependant, une appétence pour le digital peut être un plus dans les prochains recrutements car elle est désormais plus valorisée que les *soft skills*, bien qu'elle demeure en retrait

par rapport aux exigences relatives à la formation et à la technique juridique. Pourquoi opposer appétence pour le digital et *soft skills* ? Ces derniers seront encore plus importants dans la mesure où le recours au digital va permettre de dégager les équipes des tâches répétitives, pour mieux se consacrer à la relation-client, qui requiert avant tout… des *soft skills* ! Ce sont la génération X et les Millenials qui sont d'ailleurs les plus ouverts au changement de méthodes de travail, sans que cela ne soit exclusif. Il est par conséquent capital de gérer ces jeunes talents qui seront les plus à même de porter ce changement et d'en être les ambassadeurs. L'enquête que nous avons menée auprès de 100 étudiants de nos programmes Business Law and Management et LLM, et qui sera publiée prochainement, en constitue une preuve. Presque 90 % d'entre eux pensent que le recours au digital dans les métiers du droit est une opportunité (faut-il s'inquiéter des 10 % restants ?), et ils sont 96 % à être fortement d'accord ou d'accord avec le fait que l'exercice des métiers du droit va être modifié par le développement du recours au digital, aux robots et à l'intelligence artificielle.

UN IMPACT VARIABLE SELON LES TÂCHES

Nous ne disposons pour l'instant que de très peu d'études sérieuses et réellement documentées quant à l'impact du digital (au sens le plus large du terme) sur la réalisation par les avocats ou les juristes d'entreprise des différentes tâches qui composent leur métier. Même si leur article ne semble pas être dans sa version définitive, Dana Remus et Frank Levy ont mené une étude poussée, à partir d'un échantillon robuste de cabinets d'avocats, afin de déterminer quels segments dans leur activité seront le plus impactés par la robotisation (*Can Robot be Lawyers ? Computers, Lawyers, and the Practice of Law*, disponible sur SSRN). Les auteurs distinguent ainsi plusieurs catégories de tâches, dont certaines vont être selon eux fortement ou modérément impactées par la robotisation : en premier lieu, l'analyse documentaire, en particulier grâce au *predictive coding* permettant de classer les documents selon leur degré de pertinence, ce qui présente évidemment un intérêt dans le cadre de procédures de *discovery* ou d'investigations. À un degré moindre, l'administration et le management des dossiers (*workflow*, budget, facturation, etc.) ; la rédaction de contrats ou d'actes juridiques, même si la blockchain offre des pistes en matière de création de statuts de sociétés[1] ; les *due diligence* ; la recherche juridique (réalisons, par exemple, que LexisNexis, avec son Lexis 360, gère 16 millions de documents !); l'analyse juridique et la stratégie juridique ou judiciaire, conduisant à une prise de décision et une planification des actions face à un risque juridique (notamment ce que certains appellent la justice prédictive, mais que d'autres dénomment plus judicieusement justice prévisionnelle (voir notamment des outils tels que Predictice, Case Law Analytics, JurisData Analytics, Legalmetrics), pour lesquels il existe déjà un certain nombre d'outils disponibles. Enfin, les auteurs distinguent les tâches pour lesquelles l'impact sera faible. Soit parce qu'il existe déjà - et depuis un certain nombre d'années - des outils à disposition des professions du droit, comme c'est le cas en matière de gestion documentaire. Soit parce que ces tâches sont, pour l'instant, difficilement réalisables par un agent artificiel. Il en va ainsi des notes / mémos juridiques ayant pour objectif de faire le point sur une nouvelle législation ou réglementation, ou encore d'analyser leur application à une catégorie de faits, en dehors de situations extrêmement "standard" pour lesquelles des chatbots ou des robots tels que Ross peuvent être utilisés ; de l'analyse des faits, même si les outils de *data analytics* peuvent aider à compulser d'importants volumes de données ; le conseil au client, qui nécessite beaucoup d'interaction humaine non-structurée pouvant néanmoins être rendue plus efficace par le recours à des plateformes de knowledge management et de communication en ligne sécurisée ; la négociation, tout en sachant que les plateformes de résolution en ligne de conflit se développent. Mais là encore, il s'agit plus d'un support pour mener la mission que d'une automatisation. Cependant, certains développements peuvent laisser supposer une plus forte automatisation dans le futur, comme en témoigne le *general counsel* de la banque DBS à Singapour[2].

DÉTERMINER LEUR RAISON D'ÊTRE

L'État français compte investir 1,5 Md€ dans l'IA pendant le quinquennat. En 2017, 16,5 % des legal tech françaises ont levé des fonds pour un montant total de 12,8 M€ (pour une comparaison avec les États-Unis : https://angel.co/legal). L'offre est donc là, sans compter les nouveaux business models de cabinets d'avocats, tels qu'Axiom ou Oxygen + en France. Face aux besoins des DJ, les cabinets d'avocats sont aussi confrontés à la question de la différentiation concurrentielle. La manière dont ces derniers intègrent les outils digitaux dans la fourniture de leurs services et la création de valeur

à propos de

CHRISTOPHE ROQUILLY

Christophe Roquilly est professeur et doyen du corps professoral et de la recherche à l'EDHEC Business School. Il est également directeur de LegalEdhec.
Rens. : https://www.edhec.edu

[1] Ou de vote des actionnaires en AG. Voir X. Vamparys, Blockchain et droit des sociétés, quelques réflexions d'un praticien ; JCP ed E, 2018, n°17, p. 23 et s. On notera que la blockchain offre aussi des débouchés en matière de répartition des droits collectés dans le domaine de la propriété intellectuelle, comme en témoigne la direction juridique d'IBM.

[2] https://www.ft.com/content/617ab842-3bcd-11e7-ac89-b01cc67cfeec

chez le client va devenir un élément de plus en plus différentiant. La combinaison "développement des technologies + apparition de nouveaux compétiteurs" renforce le pouvoir de négociation des DJ (en tout cas celles d'une certaine taille) dans le choix de leurs prestataires externes. Une étude réalisée en 2017 par LexisNexis et la Judge Business School de l'université de Cambridge, et s'intéressant au marché britannique du droit, a montré qu'il existe un décalage significatif et persistant entre les cabinets d'avocats et les directeurs juridiques clients[3]. L'étude conclue que les cabinets qui adoptent les outils d'IA et sont capables de bouger plus rapidement sont ceux qui permettront à leurs clients de récupérer plus de valeur.

Avant toute décision relative aux outils qui pourraient lui permettre d'améliorer sa performance, la DJ doit prioritairement s'interroger sur ses missions et les définir, au regard du business de l'entreprise, de ses valeurs, de sa stratégie, et des objectifs de performance. Elle doit ensuite en déterminer le séquencement, en partant de sa chaine de valeur : quels sont les flux entrants (informations) qu'elles traitent et les flux sortants (les solutions qu'elle apporte à l'entreprise), avec les différents maillons nécessaires, et les différents acteurs impliqués, tant en interne qu'à l'externe. La DJ va ainsi pouvoir mieux comprendre ses clients internes en analysant les interactions, et trouver des moyens plus efficaces et plus efficients de travailler avec eux et de leur fournir des solutions de qualité. Le choix des outils digitaux à utiliser sera fonction des priorités, car toutes les applications ne pourront pas être implémentées en même temps. La DJ doit s'appuyer sur sa chaîne de valeur et la culture interne, tout en étant pragmatique : quels sont les outils pouvant être le plus rapidement mis en œuvre, avec le plus de chance de succès, de manière à obtenir des "quick win". Pour y répondre, elle doit garder à l'esprit un certain nombre de critères dans le choix des outils, tels qu'ils sont définis par la Charte éthique des legal tech (https://www.charteethique.legal) : qualité de service, simplicité du parcours utilisateur, respect des délais d'intervention, transparence, service relation-client, devoir d'information. La question du budget se pose évidemment, de même que le retour sur investissement s'il faut convaincre pour obtenir ce budget.

Que la DJ décide de s'engager dans une démarche d'innovation de rupture ou plutôt incrémentale, elle ne doit pas perdre de vue que l'aspect le plus important dans une transformation digitale est plus la transformation en elle-même que les outils ou les technologies. Transformer n'est pas qu'une posture. Il s'agit de développer une culture de collaboration et du changement, en créant un environnement qui favorise l'expérimentation, accompagne et récompense les membres de l'équipe qui prennent des risques, alors même que ce n'est pas nécessairement dans l'ADN du juriste. Cette transformation doit aussi être tournée vers une amélioration de la performance de la DJ, ce qui renvoie à l'existence d'indicateurs-clés de performance (KPIs). Comment mesurer l'impact du recours aux outils digitaux s'il n'existe pas d'indicateurs, et sachant que la DJ, comme toute direction au sein d'une entreprise, doit être capable d'expliquer sa performance ?

Les DJ ont un challenge passionnant devant elles : construire et mettre en œuvre une transformation digitale destinée à améliorer leur performance. Ce challenge a aussi la vertu de les faire réfléchir – même si certaines sont plus avancées que d'autres – à leur mission, leur chaîne de valeur, et la contribution des équipes internes et externes à la création de valeur. Ces enjeux de nature managériale sont complétés par des questions d'ordre juridique et éthique, que les DJ vont nécessairement rencontrer et notamment : quelles sont les responsabilités dans la création et l'utilisation de ces outils et leurs algorithmes ? La RGPD, qui est déjà un enjeu pour bon nombre de DJ, est-elle bousculée par l'IA ? Ce futur que les DJ vont construire pour elles-mêmes et pour l'entreprise n'a rien d'une certitude et les échanges d'expériences, de *best practices*, de succès comme d'échecs, nous paraissent constituer un terrain de jeu prometteur pour l'AFJE et ses membres.

zoom

UN PARTENARIAT QUI SE RÉINVENTE !

Dans le cadre du partenariat entre l'AFJE et le Centre de recherche LegalEdhec, nous avons bénéficié dans les colonnes de JEM d'une chronique dédiée à la culture juridique d'entreprise. Je tiens à remercier très chaleureusement Rémy Sainte Fare Garnot, qui a codirigé cette chronique avec moi. À vrai dire, il a eu un rôle bien plus déterminant que le mien dans cette animation, se démultipliant afin de convaincre les directeurs juridiques d'y contribuer par un article. Dans le cadre du renouvellement de ce partenariat, et tenant compte de l'orientation donnée aux travaux de LegalEdhec pour les années à venir - à savoir le projet A3L - cette chronique fait peau neuve et est maintenant intitulée "Digit@l". Elle sera consacrée à deux grandes catégories de sujets, qui représentent autant d'enjeux pour les directions juridiques. D'une part, comment le digital, le *data analytics* et le *big data*, le *machine learning*, l'intelligence artificielle modifient-ils en profondeur la manière de travailler au sein des directions juridiques ainsi que chez les conseils externes avec lesquels elles collaborent ? D'autre part, quels sont les risques juridiques et éthiques portés par ces nouveaux outils et usages ? Dans ce premier article d'une longue série, nous expliquons qu'au-delà du contexte de développement des solutions technologiques pour l'exercice de leur métier par les juristes d'entreprise et la manière dont elles vont transformer cet exercice, les DJ ont une opportunité de réfléchir sur leurs missions et leur création de valeur au profit de l'entreprise. La question des outils digitaux à utiliser pour améliorer l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de ces missions est certes importante, mais elle est "secondaire". En d'autres termes, savoir pour quelles raisons des choix d'outils doivent être faits et quel sera leur apport est essentiel.

[3] http://www.lexisnexis.co.uk/research-and-reports/voice-of-the-client.html

Le site Vogel Academy est en ligne : www.vogel-academy.fr

VOGEL ACADEMY

Sur le site Vogel Academy, vous pourrez découvrir l'ensemble de nos formations :

- **Les Fondamentaux**, pour acquérir les connaissances essentielles dans un domaine particulier du droit économique.

- **Le Certificat Concurrence**, pour approfondir et valider vos connaissances en droit européen et français de la concurrence.

- **Le LL.M. de droit économique**, formation complète post-universitaire dispensée par des juristes d'entreprise renommés et spécialisés dans le domaine, et des avocats de Vogel & Vogel.

Ces formations en ligne et/ou en présentiel, qui allient théorie et pratique, sont interactives et s'adaptent à vos contraintes professionnelles.

- **Tarifs**

Les Fondamentaux : **375 € HT** par personne pour une formation en présentiel (4 h) / **275 €** HT par personne pour une formation exclusivement en ligne.

Le Certificat Concurrence : **475 € HT** par personne pour une formation en ligne et en présentiel / **375 € HT** par personne pour une formation exclusivement en ligne.

Le LL.M. de droit économique : **2 250 € HT** pour une formation en ligne et en présentiel / **1 250 € HT** pour une formation exclusivement en ligne.

- **Contact/Inscriptions**

Guillemette Capdet au 01 53 67 76 20 ou vogelacademy@vogel-vogel.com

Le **secret** des **affaires** enfin **protégé** !

Le secret des affaires est enfin défini en droit français grâce à la loi du 30 juillet 2018 qui transpose dans le Code de commerce la directive 2016/943/UE. Les entreprises peuvent ainsi protéger leurs informations stratégiques et confidentielles. Comment assurer la défense du capital immatériel stratégique de votre entreprise ? Éléments de réponse dans ce dossier.

Secret des affaires : mode d'emploi

La loi du 30 juillet 2018 transcrit la directive européenne du 8 juin 2016 sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulguées. Que faut-il en retenir ? Pour répondre à cette question, la CCI Paris Île-de-France a rédigé un guide pratique à l'usage des entreprises, auquel l'AFJE a contribué. Voici quelques morceaux choisis.

PAR CARINE GUICHETEAU

1 DÉFINITION DU SECRET DES AFFAIRES

Le secret des affaires est défini par la loi du 30 juillet 2018 comme toute information qui cumule les trois conditions suivantes :

- elle n'est pas, en elle-même ou dans la configuration et l'assemblage exacts de ses éléments, généralement connue ou aisément accessible pour les personnes familières de ce type d'informations en raison de leur secteur d'activité,
- elle revêt une valeur commerciale, effective ou potentielle, du fait de son caractère secret,
- elle fait l'objet de la part de son détenteur légitime de mesures de protection raisonnables, compte tenu des circonstances, pour en conserver le caractère secret.

Autrement dit, constitue un secret des affaires :

- tout ce qui n'est pas connu du secteur professionnel ou du domaine d'activité concerné,
- qui est valorisable compte tenu du fait que cette information est secrète,
- et que l'entreprise s'efforce de garder secret en prenant des mesures de protection raisonnables.

Qu'est-ce qui peut relever du secret des affaires ?

- la R&D,
- la stratégie commerciale,
- les projets d'acquisition d'entreprise,
- le lancement d'un nouveau produit,
- les fichiers clients ou fournisseurs,
- les données commerciales stratégiques,
- les méthodes de prospection commerciale,
- les volumes de production,
- les taux de marge,
- les recettes,
- les procédés originaux,
- les informations couvertes par des accords de confidentialité ou de non-concurrence,
- les formules mathématiques (algorithmes),
- les avis du conseil d'administration ou de la direction,
- un organigramme…

Et, plus largement, les savoir-faire et informations commerciales non divulgués, lesquels constituent des actifs immatériels et confèrent à leur titulaire un avantage concurrentiel.

2 LES EXCEPTIONS AU SECRET DES AFFAIRES

Le secret des affaires n'est pas protégé lorsque :

- le droit de l'UE ou le droit national en exige la production, notamment à des fins d'enquête, de contrôle, d'autorisation ou de sanctions des autorités judiciaires ou administratives.
- des journalistes d'investigation

publient un article de presse le divulguant (liberté d'expression et de communication, en particulier liberté de la presse ; liberté d'information).

■ un lanceur d'alerte révèle, de bonne foi et dans le but de protéger l'intérêt général, une activité illégale, une faute ou un comportement répréhensible.

■ il s'agit d'empêcher ou de faire cesser toutes menaces ou atteintes à un intérêt légitime reconnu par le droit de l'UE ou le droit national (par exemple à la sécurité publique).

■ il a été obtenu dans le cadre de l'exercice du droit à l'information et à la consultation des salariés ou de leurs représentants.

■ les salariés le communiquent à leurs représentants dans le cadre de l'exercice légitime par ces derniers de leur fonction, pour autant que cette divulgation ait été nécessaire à cet exercice.

3 DÉFINITION DU DÉTENTEUR DU SECRET DES AFFAIRES

Est détenteur légitime d'un secret des affaires celui qui l'a obtenu par l'un des moyens suivants :

■ une découverte ou une création indépendante,

■ l'observation, l'étude, le démontage ou le test d'un produit ou d'un objet qui a été mis à la disposition du public ou qui est de façon licite en possession de la personne qui obtient l'information, sauf stipulation contractuelle interdisant ou limitant l'obtention du secret. C'est ce qu'on appelle "l'ingénierie inverse" ou "le *reverse engineering*".

4 QUELQUES MESURES DE PROTECTION

La loi laisse aux entreprises une grande latitude pour définir les mesures de protection raisonnables les plus adaptées à la protection de leurs secrets des affaires.

Le guide de la CCIP propose le référentiel suivant, basé sur quatre grandes étapes-clés.

Étape 1 - Identifier les informations et les ressources de l'entreprise

■ Inventorier les informations sensibles de l'entreprise (orientations stratégiques, études et veille concurrentielle, fichiers clients et prospects, listes des fournisseurs, contrats, données comptables, dossiers du personnel, organigrammes, plans, procédés de fabrication, codes sources, algorithmes…).

■ Identifier les personnes impliquées, tant en interne qu'en externe.

■ Recenser les systèmes et supports d'information de l'entreprise (ordinateurs fixes et portables, accès à Internet, messagerie électronique, logiciels, clés USB, Wi-fi, téléphones fixes et portables, photocopieurs, armoires et locaux d'archivage…).

■ Analyser le schéma de l'entreprise et son métier (notamment localiser les différents sites de l'entreprise, en identifiant les filiales et les lieux de production).

■ Recenser les savoir-faire, la R&D, les connaissances techniques de l'entreprise.

■ Évaluer les potentiels concurrentiels et l'innovation performante, à travers une cartographie et une étude de l'environnement économique.

■ Cartographier les risques en examinant les vulnérabilités (par métier et à quel moment).

Étape 2 - Classer les données

■ Il peut être utile de mentionner explicitement qu'une information est confidentielle. L'entreprise pourra affiner cette classification en hiérarchisant les informations. Elle leur attribuera, par exemple, un code reflétant le niveau de classification selon différents critères, à déterminer : public, sensible, critique, stratégique (par exemple C0, C1, C2, C3).

■ Cela permet en outre de délimiter le rang des personnes ayant accès à ces informations.

Étape 3 - Mettre en place des outils pour sécuriser le secret des affaires

Voici une sélection d'outils assurant traçabilité et conservation des preuves dans l'éventualité d'une action judiciaire :

■ L'enveloppe Soleau. Concrètement, celle-ci se compose de deux compartiments dans lesquels le déposant glisse les copies identiques du descriptif des informations. L'un des compartiments, cacheté et daté, est archivé par l'INPI pour une durée de cinq ans, renouvelable une fois. L'autre, également cacheté et daté, est renvoyé au déposant, qui doit le conserver sans l'ouvrir.

■ Dépôt privé auprès d'un officier ministériel (huissier ou notaire).

pour aller plus loin

LE GUIDE DE LA CCIP EST EN TÉLÉCHARGEMENT GRATUIT

Le guide pratique de la CCI Paris Île-de-France a été rédigé en collaboration avec Me Olivier de Maison Rouge et en partenariat avec l'AFJE (Stéphanie Fougou, présidente, et Philippe de Robert Hautequere, président de la commission Management) et la FIM (Fédération des Industries Mécaniques).
Publié début septembre, il est téléchargeable gratuitement sur www.cci-paris-idf.fr.

■ Dépôt en ligne auprès d'un prestataire spécialisé.

■ Envoi d'une lettre recommandée à soi-même.

■ Cahiers de laboratoire.

■ Horodatage électronique.

■ Archivage numérique.

■ Blockchain privée (système pour lequel les permissions d'accès, de lecture et de vérification du registre de la blockchain sont contrôlées de manière plus stricte que dans la blockchain publique, tout en conservant la plupart des avantages de la technologie comme la garantie d'authenticité, ou la décentralisation…).

Voici une sélection de mesures spécifiques aux salariés de l'entreprise :

■ Mettre en place une gestion rigoureuse des accès aux systèmes informatiques (habiliter les collaborateurs à accéder à des données définies en fonction de leur mission et de leur statut,

prévoir une politique stricte en matière de mot de passe).

■ Insérer dans les contrats de travail des clauses de confidentialité, et éventuellement une clause de non-concurrence.

■ Rédiger et diffuser une charte éthique générale et une charte informatique.

■ Rappeler la politique en matière de secret des affaires dans : un accord collectif, le règlement intérieur, une note de service, un règlement de sécurité des informations, un livret de sécurité remis à chaque salarié entrant dans l'entreprise…

■ sensibiliser régulièrement les salariés.

Et enfin, quelques mesures spécifiques aux partenaires de l'entreprise :

■ Prévoir des accords de confidentialité (pour interdire la divulgation et l'usage non-autorisé d'informations confidentielles qui ont été communiquées à l'occasion d'une négociation ou d'un contrat), ou des clauses de confidentialité dans les contrats.

■ Insérer des clauses de non-concurrence.

■ Introduire une clause générale dans le contrat de licence imposant au licencié la mise en œuvre de moyens matériels de protection du secret (une restriction d'accès, des salles sécurisées, la sensibilisation de son personnel, une procédure à appliquer en cas de départ d'un employé, la sécurité informatique…).

■ Glisser des clauses d'audit, naturellement dans le respect de l'organisation interne du partenaire.

Une vigilance accrue est requise dans de nombreuses situations de la vie quotidienne de l'entreprise comme lors de la consultation de données sensibles dans les transports en commun, de connections Wi-fi non protégées, de salons professionnels, de visites de l'entreprise, de réponses à des marchés, y compris des marchés publics, de l'accueil de stagiaires, d'intérimaires et d'autres personnels non permanents…

■ Étape 4 - Nommer un référent dans l'entreprise en charge de la gestion du secret des affaires

La loi du 30 juillet 2018 sur la protection du secret des affaires intervient après deux textes récents aux conséquences importantes pour les entreprises : d'une part, la loi du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique et, d'autre part, le règlement européen du 27 avril 2016 relatif à la protection des données personnelles (dit RGPD), applicable depuis le 25 mai 2018.

Dans ce contexte, le DPO (*Data Protection Officer* ou délégué à la protection des données) pourrait également être, pour les entreprises visées par ces textes, le référent de premier niveau dans le traitement des alertes prévu par la loi de 2016, ainsi que la personne en charge de la gestion d'une politique de sécurité des informations sensibles qui répondent à la définition du secret des affaires.

5 CAS D'ATTEINTE AU SECRET DES AFFAIRES

L'obtention d'un secret des affaires est illicite lorsqu'elle intervient sans le consentement de son détenteur légitime et qu'elle résulte :

■ d'un accès non autorisé à tout document, objet, matériau, substance ou fichier numérique, ou d'appropriation ou de copie de ces éléments, qui contient ledit secret ou dont il peut être déduit.

■ de tout autre comportement considéré, compte tenu des circonstances, comme déloyal et contraire aux usages en matière commerciale

L'utilisation ou la divulgation illicite du secret des affaires équivaut à :

■ l'utilisation ou la divulgation d'un secret des affaires est illicite, lorsqu'elle est réalisée sans le consentement de son détenteur légitime, par une personne qui a obtenu le secret de façon illicite ou qui a agi en violation d'une obligation de ne pas divulguer le secret ou de limiter son utilisation.

■ s'agissant de tout produit résultant d'une atteinte significative au secret des affaires, la production, l'offre ou la mise sur le marché, l'importation, l'exportation ou le stockage sont considérés comme une utilisation illicite, lorsque la personne qui exerce ces activités savait, ou aurait dû savoir au regard des circonstances, que ce secret était utilisé de façon illicite.

L'atteinte peut aussi survenir dans le cadre d'une exploitation en chaîne d'un secret des affaires, lorsque ce secret a été obtenu directement ou indirectement d'une personne qui l'utilisait ou le divulguait elle-même de façon illicite.

zoom

LIEN ENTRE LA PI ET LE SECRET DES AFFAIRES

Le secret des affaires peut recouvrir des hypothèses qui sont hors du champ de la propriété intellectuelle. Mais, en pratique, les droits de propriété intellectuelle et le secret des affaires sont naturellement amenés à se rencontrer.

Le secret des affaires est parfois, chronologiquement, la première protection d'une innovation :

■ une entreprise ne dévoile pas la maquette de la plaquette de communication sur laquelle elle travaille (futur objet du droit d'auteur).

■ un constructeur automobile ne diffuse pas les premiers croquis d'un nouveau modèle de véhicule (futur dessin ou modèle).

■ une entreprise ne révèle pas les premiers résultats de ses expériences technologiques (futur brevet d'invention).

■ les informations relatives au lancement d'un nouveau produit (future marque de commerce).

Mais, le secret est parfois concomitant à la protection d'un brevet. Il peut englober soit des éléments qui ne figurent pas dans ce dernier, afin de ne pas les dévoiler à la concurrence, soit des éléments qui ne sont pas brevetables.

Certes, le brevet confère à son titulaire un droit exclusif pour l'exploitation de l'invention, mais le secret peut lui être préféré. C'est même la solution privilégiée par nombre d'entreprises, l'avantage principal étant que les conditions de protection du secret sont beaucoup plus souples que celles relatives aux droits de propriété industrielle : absence de procédures administratives, de taxes, de limites territoriales, durée de protection. Mais surtout, breveter impose de publier l'invention, qui va donc être connue de la concurrence.

“Le secret des affaires constitue une **avancée** et une **opportunité**”

Philippe de Robert de Hautequere, président de la commission Management de l'AFJE, a contribué à la rédaction du guide de la CCIP présenté en p. 15. Il vous livre plus de détails sur la loi du 30 juillet 2018 afin que le secret des affaires n'ait plus aucun secret pour vous (ou presque).

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Il existait déjà des dispositions légales pour protéger un certain nombre de savoir-faire et d'informations. Pourquoi avoir légiféré spécifiquement sur le secret des affaires ?

La loi relative au secret des affaires est utile et nécessaire car, d'une part, elle permet d'harmoniser les législations au niveau européen, et d'autre part, en droit français, elle permet d'étendre et de combler des trous dans la raquette législative.

Tout d'abord, la notion de secret des affaires ne bénéficiait d'aucune définition précise dans le droit français, ce qui était source d'insécurité juridique. La protection des informations confidentielles était jusqu'ici éclatée : concurrence déloyale, vol d'informations, droits de propriété intellectuelle, secret de fabrique, abus de confiance...

Ensuite, par exemple, dans le cas d'un abus de confiance ou d'un vol, seul l'auteur du délit pouvait être sanctionné. L'entité à qui cela profitait était rarement inquiétée. Ce n'est plus le cas aujourd'hui pour l'utilisateur indélicat et a fortiori s'il est le "commanditaire". Cette mise en cause pourrait s'avérer dissuasive.

Enfin, autre nouveauté bienvenue : l'évaluation du préjudice. Pour fixer les dommages et intérêts, le juge prendra en considération distinctement (article L152-6 du Code de commerce) :

- Les conséquences économiques négatives de l'atteinte au secret des affaires, dont le manque à gagner et la perte subie par la partie lésée ;
- Le préjudice moral causé à la partie lésée ;
- Les bénéfices réalisés par l'auteur de l'atteinte au secret des affaires, y compris les économies d'investissements intellectuels, matériels et promotionnels que celui-ci a retirées de l'atteinte.

> *Le conseil juridique apporté par un juriste d'entreprise par rapport à une stratégie peut relever du secret des affaires.*

Comment est perçue cette loi par les entreprises ?

Il me semble que les entreprises ont fait un bon accueil à cette nouvelle loi qui est, d'ailleurs, l'occasion d'une vraie prise de conscience, notamment par les TPE et PME, de l'importance, de la valeur, de l'unicité et des avantages procurés par le secret des affaires. Les entreprises doivent dorénavant se saisir de cette opportunité pour manager leurs informations et adopter les bons réflexes.

Est-ce aux directions juridiques de piloter le dossier sur le secret des affaires ?

Tout dépend de la culture de l'entreprise et de son rapport au droit. Je dirais qu'a minima les directions juridiques doivent se saisir de ce sujet, initier la démarche et être associées dans les process de mise en œuvre. D'autant que les juristes d'entreprise sont indispensables pour imaginer et déployer les mesures de protection visant les secrets de leur société. Par exemple au moyen d'accords de confidentialité.

Mais, comme pour le RGPD, les directions juridiques ne doivent pas s'arroger l'exclusivité de cette problématique qui est avant tout collective. La sensibilisation des collaborateurs est notamment essentielle : tant sur la notion de secret des affaires et leur identification, que sur les différents niveaux de confidentialité, que sur les mesures de protection. Mais, il peut également être utile d'attirer leur attention sur la manière de respecter le secret des affaires des autres !

Dans le guide de la CCIP, vous donnez la définition et des exemples du secret d'affaires. Pouvez-vous nous en donner des illustrations pour une direction juridique ?

L'un des premiers domaines auquel on pense immédiatement est la propriété

intellectuelle. Quand on dépose un brevet, tous les travaux et échanges doivent rester secrets, car le brevet n'est qu'une partie de l'ensemble informationnel qui sera mis dans le domaine public. Se pose d'ailleurs la question de l'arbitrage stratégique entre le dépôt ou non d'un brevet. De nombreuses entreprises font le choix de ne pas protéger leurs innovations sans que cela leur soit préjudiciable.
Mais, le secret des affaires est bien plus large que la propriété intellectuelle. Les stratégies et montages juridiques, comme une joint-venture avec un partenaire, peuvent également être protégés. Il me semble également que le conseil juridique apporté par un juriste d'entreprise par rapport à une stratégie peut relever du secret des affaires. Cela peut être un premier pas vers la confidentialité des avis des directions juridiques !
Concrètement, on se rend aussi compte de la valeur d'une information lors d'une négociation, quand la partie adverse est prête à faire des concessions sur un certain nombre de clauses pour accéder à ce secret.

Une fois les secrets des affaires cartographiés, vous recommandez de les catégoriser. Pourquoi ?
Toutes les informations n'ont pas la même valeur. Or, un point essentiel de la loi est la mise en place de mesures raisonnables pour conserver le caractère secret d'une information. Si la notion du raisonnable est laissée à la libre appréciation des entreprises, les mesures de protection doivent être proportionnées notamment en fonction de l'importance de l'information ou des usages du secteur. Le principe de proportionnalité relève, quant à lui, du pouvoir souverain d'appréciation des juges du fond.
Par ailleurs, il pourrait être jugé que si aucune disposition protectrice n'a été prise pour sécuriser une information, c'est qu'elle ne relève pas du secret des affaires.
Enfin, une classification n'est jamais figée dans le temps. À tout moment, il convient de se poser la question de savoir si le niveau de confidentialité et les mesures sont appropriés. Pourquoi ne pas mettre en place un comité composé par exemple d'un juriste d'entreprise, du DSI, du DRH ou encore du DPO pour arbitrer sur les éventuelles évolutions de catégorisation ?

Quid des sanctions en cas d'atteinte au secret des affaires ?
Notons, tout d'abord, que la France n'a pas adopté de dispositions pénales spécifiques comme la directive européenne le lui permettait. Néanmoins, certains comportements fautifs peuvent toujours être sanctionnés au pénal au titre de la violation du secret de fabrication, des atteintes aux systèmes de traitement automatisés de données, du vol ou encore de l'abus de confiance.
Outre des dommages et intérêts, la victime peut réclamer toute mesure proportionnée de nature à empêcher ou à faire cesser une atteinte au secret des affaires (article L152-3 du Code de commerce). Et ce, sans préjudice de l'octroi de dommages et intérêts.
De plus, le juge peut ordonner toute mesure de publicité de la décision relative à l'utilisation, l'obtention ou la divulgation d'une information illicite (article L152-7 du Code de commerce).
Néanmoins, en justice, il vaut mieux être sûr de votre stratégie en demande et surtout en défense. Car, vous pourriez tomber sous le coup du nouvel article L152-8 du Code de commerce qui dispose que toute personne physique ou morale qui agit de manière dilatoire ou abusive peut être condamnée au paiement d'une amende civile dont le montant ne peut être supérieur à 20 % du montant de la demande de dommages et intérêts ou à 60 000 € en l'absence de demande de dommages et intérêts. Voilà qui pourrait permettre de limiter la pratique qui consiste à intenter un procès en vue d'obtenir des informations confidentielles.

Pour finir, une question qui n'a rien à voir avec le secret des affaires. À moins que vos travaux ne soient secrets ! Sur quels sujets travaille la commission Management de l'AFJE ?
Nous nous intéressons et explorons de nombreuses thématiques ! Par exemple, l'expression des juristes d'entreprise dans et en dehors de leur entreprise. Ils doivent occuper l'espace public tant pour eux, pour être visible et pour évoluer dans leur carrière, que pour asseoir leur légitimité dans leur entreprise et elle-même attirer les talents. La prise de parole est par ailleurs un exercice formateur et valorisant. Nous travaillons également sur d'autres sujets comme la transformation de la fonction juridique.

En justice, il vaut mieux être sûr de votre stratégie en demande et en défense. Car, vous pourriez tomber sous le coup du nouvel article L152-8 du Code de commerce.

Philippe de Robert de Hautequere,
président de la commission Management de l'AFJE.

Secret des affaires : **où en êtes-vous ?**

Cet autodiagnostic est extrait du guide pratique sur le secret des affaires à l'usage des entreprises édité par la CCI Paris Île-de-France. Son but ? Vous interpeller sur les différentes problématiques en lien avec la protection du secret des affaires, vous situer et évaluer le chemin à parcourir. À vos crayons !

Cochez les éléments que vous avez identifiés comme sensibles dans votre entreprise ?

- ☐ Orientations stratégiques.
- ☐ Avis juridiques / recommandations juridiques.
- ☐ Études et veille concurrentielle.
- ☐ Fichiers clients et prospects.
- ☐ Listes des fournisseurs.
- ☐ Contrats.
- ☐ Données comptables et financières.
- ☐ Données commerciales.
- ☐ Méthodes de protection commerciale.
- ☐ Dossiers du personnel.
- ☐ Organigrammes.
- ☐ Plans.
- ☐ Procédés de fabrication.
- ☐ Codes sources.
- ☐ Algorithmes.

Comment la protection du secret des affaires est-elle prise en compte dans votre entreprise ?

- ☐ Vous avez mis en place des mesures de protection (cahiers de laboratoire, envoi d'une lettre recommandée à vous-même, dépôt chez un notaire ou huissier, enveloppe Soleau ...).
- ☐ Avant de lancer un projet important, vous traitez les aspects relatifs à la sécurité des informations.
- ☐ Vos inventions sont protégées.
- ☐ Il existe des consignes claires pour classer, archiver et détruire les informations sensibles.
- ☐ Votre système d'information est sécurisé.
- ☐ Vous insérez des clauses de confidentialité dans les contrats conclus avec vos partenaires.

Afin de formaliser le secret des affaires, quelles sont les deux mesures qui vous semblent les plus efficaces ?

- ☐ Obtention d'un titre de propriété industrielle.
- ☐ Cahiers de laboratoire.
- ☐ Envoi d'une lettre recommandée à vous-même.
- ☐ Dépôt chez un notaire ou huissier.
- ☐ Dépôt auprès d'une société d'auteurs ou d'un organisme spécialisé.
- ☐ Enveloppe Soleau.
- ☐ Marquage des documents.
- ☐ Horodatage électronique.

Votre entreprise vous semble-t-elle aujourd'hui à l'abri d'une atteinte au secret des affaires dans les hypothèses suivantes ?

- ☐ Colloque.
- ☐ Salon professionnel.
- ☐ Réponse à un appel d'offres.
- ☐ Diffusion d'informations à des actionnaires.
- ☐ Départ d'un salarié pour la concurrence.
- ☐ Négociation commerciale.
- ☐ Échanges d'informations avec des partenaires.
- ☐ Utilisation des systèmes informatiques et échanges électroniques.
- ☐ Déplacements.
- ☐ Divulgation d'informations au cours d'un procès.
- ☐ Diffusion d'informations à l'extérieur de l'entreprise.

Quels sont selon vous les deux éléments d'un dispositif performant pour protéger le secret des affaires ?

- ☐ (In)formation régulière des collaborateurs.
- ☐ Mise en place de règles internes spécifiques (règlement intérieur, charte...).
- ☐ Mesures de sécurité techniques ou physiques.
- ☐ Clause de confidentialité ou de non-concurrence dans les contrats de travail.
- ☐ Marquage des documents.
- ☐ Accord ou clause de confidentialité avec les partenaires.
- ☐ Clause de non-concurrence avec les partenaires.
- ☐ Traçabilité des échanges.

résultats

L'HEURE EST AU BILAN !

Comptez un point par case cochée.

Vous avez obtenu moins de 20 points : votre entreprise est confrontée à un risque bien réel de divulgation du secret des affaires.

Vous avez obtenu de 20 à 30 points : la protection de votre secret des affaires peut être accrue par la mise en place de solutions simples.

Vous avez obtenu plus de 30 points : vous avez le souci de protéger le patrimoine immatériel de votre entreprise.

L'**attractivité** croissante de l'**arbitrage**

Aujourd'hui, plus de 90 % des contrats internationaux contiennent une clause d'arbitrage. Alors que le célèbre procès Tapie sur l'arbitrage frauduleux entre les sociétés Adidas et Crédit Lyonnais en est à son énième rebondissement, l'arbitrage ne semble pas souffrir d'une si mauvaise réputation auprès des dirigeants d'entreprise.

PAR ANNE MOREAUX ET BORIS STOYKOV

L'arbitrage est devenu le mode de résolution des conflits du monde des affaires grâce à sa confidentialité et sa célérité. Pourtant, il souffre d'une très mauvaise réputation dans l'opinion publique.

CONFIDENTIALITÉ ET MAUVAISE PUBLICITÉ

La faute à plusieurs "affaires" qui l'ont mis en lumière dont la plus emblématique est "l'arbitrage Tapie". D'ailleurs, les six protagonistes du célèbre arbitrage frauduleux Adidas-Crédit Lyonnais comparaîtront en mars 2019 devant la 11e chambre correctionnelle du tribunal de grande instance de Paris, selon le dernier épisode du feuilleton judiciaire suivit de près par les médias depuis des années.

L'arbitrage s'est retrouvé sur la place publique depuis quelque temps déjà, sans que personne ne comprenne vraiment quel est ce mode de règlement des litiges.

Toutefois, cette publicité récente ne semble pas être une bonne chose pour ce mode de résolution des litiges. « N'y a-t-il pas un paradoxe à essayer de préserver la confidentialité dans l'arbitrage et en même temps essayer de le faire connaître et le rendre public pour éviter qu'il ne soit discrédité ou caricaturé ? », s'interrogeait le professeur Thomas Clay, lors d'une conférence organisée par le Master Arbitrage et Commerce International qu'il dirige.

La publicité ne va-t-elle pas à l'encontre du principe de confidentialité ? N'entraîne-t-elle pas un risque trop élevé de pressions sur les arbitres ? De manipulations ? De malentendu ? Un engagement politique et une opinion publique plutôt défavorables à l'arbitrage émergent, faute à l'ignorance, pour le professeur, tandis que la grande majorité des contrats commerciaux comportent une clause compromissoire d'arbitrage.

UNE PROCÉDURE PENSÉE POUR LE BUSINESS

L'arbitrage n'est rien d'autre qu'une « justice privée, mise en place par la volonté des parties, reconnue par les États et les institutions internationales, qui répond au besoin d'être jugé en

dehors des tribunaux en raison notamment de la confidentialité et de l'adaptation de sa procédure au litige », selon l'Association française d'arbitrage (AFA). Et qui plus est, une justice rapide et efficace, tout à fait dans le tempo de la vie des affaires.

Devenu l'instrument incontournable du règlement des litiges commerciaux internationaux, réglementé aux articles 1442 et suivants du code de procédure civile, l'arbitrage prouve son efficacité mais son coût effraye encore les PME. Pourtant, « l'arbitrage se démocratise et devient la justice de l'économie », explique Maximin de Fontmichel, maître de conférences à l'université Paris-Saclay ayant rédigé une thèse sur la partie faible dans l'arbitrage.

De nombreux professionnels de l'arbitrage en font la promotion auprès des dirigeants d'entreprises, notamment les membres du CMAP, le Centre de médiation et d'arbitrage de la CCI Paris Île-de-France, et les adhérents de l'association Paris, Place d'Arbitrage.

Aujourd'hui, plus de 90 % des contrats internationaux contiennent une clause d'arbitrage.

« En matière internationale, ce n'est pas une alternative, c'est la solution qui s'impose logiquement pour des raisons de neutralité du for », explique Isabelle Hautot, directrice juridique litiges groupe et résolution des conflits chez Orange et présidente du Corporate Counsel International Arbitration Group (CCIAG).

Le recours à l'arbitrage offre ainsi la possibilité de régler des situations internationales complexes, et ce de façon plus efficace et plus rapide qu'un jugement étatique. En outre, une sentence comprise et rapide permet davantage aux parties de poursuivre leurs relations commerciales qu'une décision judiciaire.

L'ESSOR DE LA DIGITALISATION

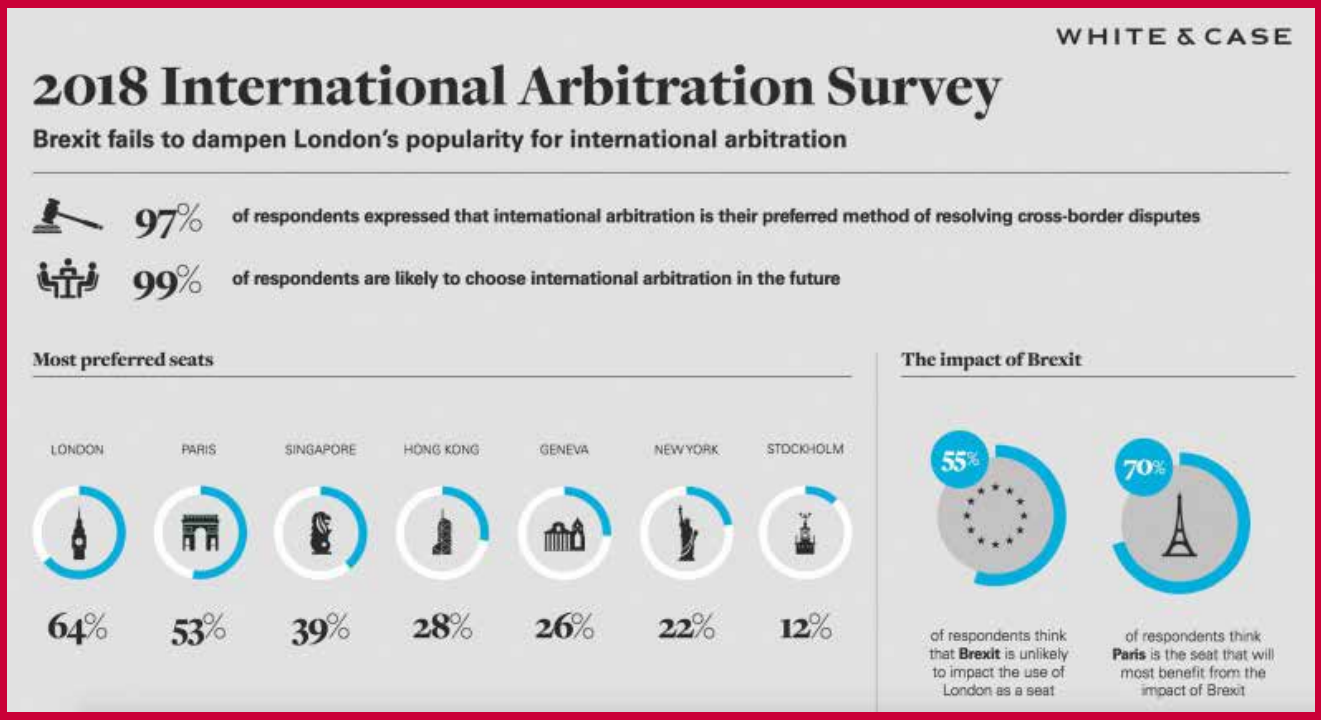
L'accès à l'arbitrage ne fait que croître grâce à la révolution numérique et l'arri-

zoom

L'ARBITRAGE EN CHIFFRES

- Paris est la **2e place** préférée pour l'arbitrage international, derrière Londres.
- **97 %** des dirigeants sondés préfèrent avoir recours à l'arbitrage pour les litiges commerciaux internationaux.
- **99 %** d'entre eux choisiront ou recommanderont l'arbitrage dans le futur.
- Plus de **500 procédures** d'arbitrage sont ouvertes chaque année à Paris.
- L'ensemble des procédures d'arbitrage représente **100 000 jours-homme de travail par an** à Paris.
- La France se situe au **3e rang** s'agissant des arbitres nommés ou confirmés par la Cour internationale d'arbitrage de l'ICC, après la Suisse et le Royaume-Uni.

Sources : *The 2018 International Arbitration Survey* mené par la School of International Arbitration et la Queen Mary University of London en partenariat avec le cabinet d'avocats White & Case, et les chiffres communiqués par la Cour internationale d'arbitrage de l'ICC (Chambre de commerce international) qui siège à Paris.



vée des plateformes d'arbitrage en ligne. « Toutes les institutions d'arbitrage sont en train de s'orienter vers le digital et montent des plateformes électroniques, car c'est l'avenir et nous n'avons pas le choix », a constaté Sophie Henry, déléguée générale du CMAP, lors des Rencontres de l'arbitrage et du contentieux qui se sont tenues cet hiver.
Pour ne pas se faire couper l'herbe sous le pied par des legaltechs comme eJust, nombreux sont les centres d'arbitrage qui développent leur propre plateforme. Un constat partagé et confirmé par la création de l'Institut digital d'arbitrage et de médiation (IDAM) qui propose des services en ligne, notamment la résolution de litiges commerciaux sur la plateforme FastArbitre.
Denis Mouralis, professeur de droit arbitre au CMAP, s'interroge sur l'utilisation du digital et l'avènement d'un arbitrage numérique. À court terme, il faut, selon lui, mettre l'accent sur la sécurisation des échanges. Quid de la responsabilité des différents intervenants au cas où l'anonymisation des sentences serait supprimée de façon malveillante ? Il faudrait soumettre à l'ordinateur uniquement des sentences anonymisées « à l'ancienne par des humains », selon l'arbitre. Quid de l'utilisation de la blockchain pour réunir un tribunal arbitral (EY a mis au point un système sécurisé ainsi pour fiabiliser les opérations) ?
À l'heure où l'open data, l'intelligence artificielle et les legaltechs s'invitent de plus en plus dans la scène judiciaire, il convient d'abord d'envisager l'effet de la justice prédictive sur l'arbitrage, puis de réfléchir à la création de "cyber-arbitres". Pour aborder ce thème ambitieux, une commission sur "L'arbitrage en ligne" réunissant 15 experts vient d'être instituée par Club des Juristes et sera dirigée par le professeur Thomas Clay.
Pas d'inquiétude pour le professeur Denis Mouralis convaincu que les logiciels ne peuvent pas remplacer les arbitres et les juges, car « nous avons besoin d'humain pour rendre de bonnes décisions ». Il semblerait donc que nous nous dirigions vers un tribunal arbitral du futur mi-humain mi-digital.

UNE ÉTHIQUE FORTE

En plus d'être inscrit dans son temps, l'arbitrage est une procédure porteuse d'une éthique forte. Mode de résolution des litiges très ancien, l'arbitrage était déjà utilisé au Moyen-Âge par les commerçants. Cette justice privée permettait de régler rapidement les différends entre marchands grâce à la présence d'arbitres dans les foires qui rendaient leurs sentences sur-le-champ.
Depuis les années 1980, l'arbitrage s'est affirmé comme une véritable justice, dont l'existence est reconnue non seulement par les parties qui y recourent, mais également par les États, alors même qu'ils disposent de leur propre justice, grâce à son éthique.

> *En plus d'être inscrit dans son temps, l'arbitrage est une procédure porteuse d'une éthique forte.*

La recherche d'une éthique commune aux acteurs de l'arbitrage s'est imposée naturellement. Ainsi, l'AFA fait la promotion de La Charte éthique de la Fédération des centres d'arbitrage, élaborée en 2014 et adoptée par tous les membres de la fédération. Cette charte, la première qui englobe tous les acteurs de l'arbitrage (arbitres, conseils, parties, experts, témoins, institutions), manifeste la volonté des institutions d'arbitrage d'œuvrer pour assurer la qualité de la justice arbitrale qu'elles mettent en œuvre, malgré leurs différences culturelles et juridiques.
Si, depuis près de 30 ans, les Américains, au sein de l'International Bar Association (IBA), ont énormément contribué à faire émerger les questions d'éthique dans l'arbitrage, cette charte est l'œuvre de la chambre de commerce franco-arabe, qui travaillait depuis des mois sur la question.
En outre, le règlement d'arbitrage de Paris, mis en avant par l'association Paris, Place d'arbitrage, consacre dans son premier article, relatif à l'objectif de la procédure d'arbitrage, la vocation de « fournir un cadre à la résolution rapide, efficace et économique des différends dans le respect des principes du procès équitable ».
Même les legaltechs du secteur s'y mettent, à l'instar de la plateforme d'arbitrage en ligne eJust qui a mis en place un comité éthique, présidé par l'ancien garde des Sceaux, Dominique Perben, garantissant l'intégrité de ses activités.

à lire

SORTIE DU CODE DE L'ARBITRAGE COMMENTÉ 2019

La nouvelle édition du code de l'arbitrage LexisNexis sortira le 27 septembre prochain. Il s'agit du seul code de l'arbitrage commenté. Outil de référence, ce code pensé par le célèbre professeur Thomas Clay reprend les articles applicables à la matière – codifiés dans le Livre IV du code de procédure civile – et met en perspective la jurisprudence ancienne et nouvelle, depuis l'entrée en vigueur du décret du 13 janvier 2011 ayant réformé le droit de l'arbitrage. Ce décret a modernisé le droit français de l'arbitrage, tant interne qu'international, en assouplissant les règles relatives au compromis d'arbitrage, à l'exequatur et à la notification des sentences arbitrales. En outre, il a affirmé l'autorité de la juridiction arbitrale, en lui permettant notamment de prononcer à l'égard des parties des mesures provisoires ou conservatoires, à l'exception des saisies conservatoires et sûretés judiciaires. Il a aussi consacré la place du juge français en tant que "juge d'appui" de la procédure arbitrale, et clarifié les règles relatives aux recours.

Les **directions juridiques** en **2018**

Quel rôle ? Quelle place ? Quelles tendances ?

Deux récentes études apportent un éclairage sur les enjeux auxquels sont confrontées les directions juridiques françaises. D'un côté, la 6e édition de la cartographie des directions juridiques, enquête quantitative bien connue des juristes d'entreprise, permet de dresser un portrait précis des directions juridiques et de l'évolution de la fonction juridique dans les entreprises. De l'autre, l'étude qualitative du think tank Business & Legal Forum a donné la parole à des dirigeants sur leurs attendus par rapport à leurs juristes d'entreprise.

Montée en **puissance** des **directions juridiques** !

La fonction juridique ne cesse de se développer dans les entreprises, tant au niveau de son périmètre qu'en nombre de juristes. C'est ce qui ressort de la nouvelle édition de la cartographie des directions juridiques, réalisée par le cabinet LEXqi Conseil en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu, avec le parrainage du cabinet Gide et de LexisNexis. Zoom sur les enseignements de ce baromètre bisannuel de la fonction juridique.

PAR CARINE GUICHETEAU

Cette 6e édition de la cartographie des directions juridiques confirme la progression quantitative et qualitative de la fonction juridique. « L'intérêt de cette étude réside moins dans les chiffres en valeur absolue que dans la mesure et l'observation des évolutions d'une édition à l'autre », commente François Pinon, directeur juridique groupe d'AccorHotels et administrateur de l'AFJE.

Ainsi, première constatation : le ratio du nombre de juristes par rapport au chiffre d'affaires est en hausse. Aujourd'hui, les entreprises emploient 9,4 juristes par milliard de chiffre d'affaires contre 7,9 il y a deux ans. « Ces chiffres sont à examiner sur le long terme car la progression est vraiment significative sur ces dernières années, indique François Pinon. En 2013, il y avait un juriste pour 143 M€, pour 127 M€ en 2016 et pour 106 M€ en 2018 ! »

COMPLIANCE & DONNÉES PERSONNELLES DANS LE GIRON DES DJ

En parallèle, la fonction de directeur juridique voit son périmètre géographique et fonctionnel s'élargir d'année en année. 70 % des directeurs juridiques ayant répondu à l'enquête interviennent à l'international.

Par ailleurs, la conformité et les données personnelles sont aujourd'hui de leur ressort, respectivement dans 72 % (contre 66 % en 2016) et 68 % des cas. Trois entreprises interrogées sur cinq ont un *compliance officer*, rattaché le plus souvent à la direction juridique, alors qu'en 2016 cette même proportion rapportait à la présidence ou à la direction générale. Quant au DPO (*data protection officer*), il est majoritairement rattaché à la direction juridique (41 %) et de façon plus anecdotique (23 %) à la direction générale ou au secrétariat général. En revanche, 14 % des entreprises hésitent encore à l'intégrer soit dans les équipes juridiques, soit dans celles de la DSI.

« On ne peut que se féliciter que le traitement des questions liées à la conformité et à la protection des données incombe aux directions juridiques, déclare François Pinon. Les juristes d'entreprise ont une réelle plus-value à apporter, pour appréhender un texte, un contexte, des enjeux et des risques dans le cas de la compliance, ou pour maîtriser le cadre légal du RGPD dans le cas de la protection des données personnelles. De manière générale, qu'elles aient le premier rôle ou non, les directions juridiques ont largement investi la problématique des données personnelles en étant un acteur de premier plan de la conformité. »

Un petit bémol cependant. Si, depuis 2015, les ressources dédiées à la conformité ont été renforcées, 73 % des directeurs juridiques auxquels cette fonction est rattachée estiment que leurs ressources humaines et financières ne sont pas adaptées aux enjeux. « Face à l'exigence et à la pression normatives et législatives, ce décalage entre les enjeux et les ressources devrait s'estomper dans les années à venir »,

estime François Pinon qui rappelle que la compliance est encore une activité en développement dans un certain nombre d'entreprises. En revanche, seul un directeur juridique sur trois déplore le manque d'indépendance fonctionnelle nécessaire à l'exercice de la fonction conformité.

IMPORTANCE DE LA FONCTION JURIDIQUE CONFORTÉE

Autre item étudié dans cette cartographie : la place stratégique du directeur juridique qui se traduit à la fois par son rattachement hiérarchique et par sa présence au sein des instances décisionnelles de son entreprise. Sur ce dernier point : 66 % des sondés déclarent faire partie d'un comité de direction (+ 3 % par rapport à 2016). « Un chiffre en progression constante depuis le lancement de la cartographie des directions juridiques, note François Pinon. La représentation de la fonction juridique dans les instances de direction est indispensable. Elle est le reflet du degré de maturité de l'entreprise et de ses dirigeants par rapport au droit et à la chose juridique, ainsi que de leur capacité à envisager le droit comme une opportunité. »

Quant au rattachement, la direction juridique rapporte directement à la direction générale ou à la présidence dans la moitié des cas. Néanmoins, l'affiliation à la direction financière (17 %) connaît une légère progression par rapport à l'édition précédente. « Le rattachement hiérarchique représente un enjeu crucial pour les directions juridiques, souligne François Pinon. Dépendre de la direction financière n'est pas sain car il peut y avoir des injonctions contradictoires entre des enjeux financiers et normatifs. Un rattachement direct à la présidence ou à la direction générale permet de garantir l'indépendance fonctionnelle requise afin que les juristes puissent librement exprimer leurs avis. »

Il y a un autre domaine où la marge de progression est importante : l'exercice de mandats d'administrateurs par les directeurs juridiques à l'extérieur de leur groupe. Seulement 7 % des sondés endossent cette responsabilité dans une entreprise étrangère à la leur. « Ce chiffre est bien évidemment décevant, d'autant qu'il est peu ou prou identique d'une cartographie à l'autre, déplore François Pinon. Pourtant, les hommes et les femmes de droit ont leur place dans les conseils d'administration où la diversité des expériences et des points de vue me paraît essentielle. Leur expérience et leur approche peuvent nourrir et enrichir les débats. Il serait temps que les hommes et les femmes de la règle au sens large, notamment en termes de gouvernance et de conflits d'intérêt, puissent y apporter leur vision. »

zoom

QUELLE EST LA REPRÉSENTATIVITÉ DE CETTE CARTOGRAPHIE ?

Cette 6e édition de la cartographie est basée sur les réponses de 283 directeurs juridiques, membres de l'AFJE ou du Cercle Montesquieu. Ils ont été sondés par voie électronique du 6 au 26 mars 2018. Le chiffre d'affaires médian des entreprises du panel est de 1,1 Md€. La moitié des sociétés du panel sont cotées. Au global, elles emploient 8 900 juristes dans le monde dont 4 400 juristes en France, soit plus d'un quart de l'effectif de la profession.

LA DIGITALISATION EST EN MARCHE

Pour finir, penchons-nous sur le budget des directions juridiques. Ce dernier s'élève à 0,17 % du CA, une part stable par rapport aux années précédentes. Les dépenses internes représentent 62 % de ce budget. « Il m'apparaît important de souligner que, quand le budget global des directions juridiques augmente, cette hausse, contrairement parfois à certaines idées reçues, bénéficie aussi bien aux juristes internes qu'à la part consacrée aux conseils externes », indique François Pinon.

Une partie de ce budget est notamment consacrée à la digitalisation de la fonction juridique : plus des trois quarts des directions juridiques ont déjà lancé un projet de transformation des méthodes de travail. Les outils privilégiés ? Ceux qui visent notamment à sécuriser les documents juridiques, améliorer la productivité pour permettre aux juristes de se concentrer sur les tâches purement juridiques d'analyse. Sont ainsi privilégiés la gestion électronique de documents (GED), l'e-learning juridique, la signature électronique de documents et la génération automatique de contrats.

Mais, toutes les directions juridiques ne sont pas égales face à la transformation digitale : la moitié des directions juridiques des entreprises privées non cotées, en particulier celles dont l'effectif est inférieur à 1 000 salariés, n'utilisent actuellement pas ce type de technologies.

« Néanmoins, il faut voir ces chiffres comme des signes encourageants : une grande majorité de directions juridiques ont grandement mûri sur les questions technologiques et numériques et y voient de plus en plus une opportunité de rationalisation et de productivité », signale François Pinon. Autre indicateur rassurant : à horizon 2020, 78 % des directions juridiques envisagent d'amorcer ou de poursuivre leur digitalisation.

« Le rattachement hiérarchique représente un enjeu crucial pour les directions juridiques. »

François Pinon,
directeur juridique groupe d'AccorHotels
et administrateur de l'AFJE.

La valeur du JE **affirmée** par les dirigeants mais encore **sous-estimée**

Le think tank participatif Business & Legal Forum, en partenariat avec le centre LegalEdhec de l'EDHEC Business School, et le soutien de l'AFJE, du Cercle Montesquieu et de Latham & Watkins, a mené une étude qualitative pour connaître la perception du droit et des juristes par les dirigeants. En voici quelques morceaux choisis commentés par des directeurs juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Cette étude confirme que la spécificité de la fonction juridique, ses particularités et ses différences sont vues comme des points forts : recul, analyse, hauteur de vue, esprit de synthèse, exhaustivité ou encore polyvalence », souligne Hervé Delannoy, président d'honneur de l'AFJE et directeur juridique de Rallye.

UN GARDIEN DU TEMPLE INTELLIGENT ET CRÉATIF

Commençons par nous intéresser aux attentes des dirigeants par rapport à leurs juristes d'entreprise. Au fil des interviews se dessine un portrait : le juriste d'entreprise doit être un gardien du temple intelligent et créatif, qui éclaire le preneur de décision grâce à son interprétation de la loi et l'évaluation des risques tout en anticipant et en apportant des solutions viables, solides et sur mesure. « La créativité des juristes d'entreprises est un aspect fondamental de notre fonction, reconnu et apprécié par les dirigeants comme l'indique fort bien cette étude », s'enthousiasme Hervé Delannoy.

Sarah Leroy, directrice juridique, fiscal et compliance de Tereos retient pour sa part que « les dirigeants attendent que les juristes d'entreprise soient facteurs d'innovation et de remise en cause des pratiques établies, donnent un coup d'avance à l'entreprise, développent leurs réflexions sur la stratégie de l'entreprise et non pas seulement sur les questions juridiques en rapport avec celle-ci, soient en capacité, face à des problèmes complexes, de répondre avec simplicité, clarté et hiérarchisation, et de trouver des solutions originales… Et aller sur le terrain ! Les juristes ne doivent pas être des bureaucrates pour être impliqués le plus en amont possible des projets et également connaître les attentes des opérationnels. »

Ian Kayanakis, directeur juridique de Segula Technologies ajoute que « le juriste est conforté dans sa dimension d'expert, de sachant disant le droit. C'est de cette technicité, de la rigueur et de l'honnêteté intellectuelle qui l'accompagne que les dirigeants puisent leur grande confiance dans le juriste. Quant à la créativité souhaitée, c'est la quadrature du cercle pour les juristes : comment imaginer des solutions appelées de leur vœux par tous les dirigeants interviewés alors qu'en même temps nombre d'entre eux estiment que les juristes n'ont pas à donner leur avis ? » Et de mettre en exergue un florilège de citations peu

Les dirigeants attendent que les juristes d'entreprise soient facteurs d'innovation et de remise en cause des pratiques établies, donnent un coup d'avance à l'entreprise (...).

Sarah Leroy,
directrice juridique, fiscal et compliance de Tereos

flatteuses : le juriste ne "doit pas penser" ; à chaque fois qu'il "sort de son domaine, il doit être prudent" ; "une entreprise ne peut pas être dirigée par un juriste" ; "dès lors qu'un juriste dit "je pense" il y a un risque..." ; "apporter des idées n'est pas le rôle du juriste" ; "le droit n'est pas une affaire de création de valeur"... Néanmoins, le verre n'est pas qu'à moitié vide. Ian Kayanakis reconnaît qu'une « minorité de dirigeants supporte complètement la vision véritablement partenariale du juriste qui il a droit de cité au comex, le droit de penser et d'avoir son avis entendu et valorisé. »

M&A ET CONTENTIEUX : LES JURISTES INDISPENSABLES

Quant aux dossiers où l'expertise des juristes d'entreprise est particulièrement appréciée et sollicitée, les dirigeants citent unanimement le M&A et le contentieux. Et, dans un moindre mesure la réorganisation interne. En revanche, pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, les juristes n'apparaissent encore que peu utiles. « Il est fort regrettable que le M&A et le contentieux soient les seules "voies royales" pour l'accès au droit pour les dirigeants et pour l'accès aux dirigeants pour les juristes, déplore Ian Kayanakis. Néanmoins, ces opérations de haut de bilan permettent aux directions juridiques de jouer à quasi jeu égal en termes d'enjeu avec la DAF. » Pour sa part, Sarah Leroy estime que « le juriste est devenu incontournable. Il est impliqué pour tous les sujets ayant un impact financier majeur comme les opérations de M&A et les contentieux. Il tend aujourd'hui à être systématiquement associé aux projets, à la stratégie et, pourtant, il n'entre pas encore systématiquement au comex. »

En général, les dirigeants ont une vision positive des fonctions des juristes d'entreprise : la protection, la sécurisation (relations contractuelles, transactions, opérations financières...), la maîtrise des risques, l'apport de solutions originales à des problèmes complexes ou encore la contribution au business (aide au maintien de l'efficience dans un environnement changeant et à l'identification de nouveaux business, accompagnement des projets...) ont ainsi été largement évoqués. « Un juriste d'entreprise doit permettre aux cadres-dirigeants de dormir tranquillement la nuit !, indique un patron. C'est une protection contre nous-mêmes et cela nous aide à prendre des décisions qui soient bonnes pour les affaires et dans le respect des lois. Mais c'est également une protection vis-à-vis de l'extérieur : par rapport aux compétiteurs, aux consommateurs, aux fournisseurs, aux représentants des États dans lesquels nous opérons... »

La perception a grandement évolué ! Un dirigeant d'avouer : « pour moi, le juriste servait à vous sortir de prison, à éviter d'y aller surtout ! C'était le juriste du dossier, en charge du back-office.

À présent, je le considère comme un business partner important, qui aide à naviguer de manière intelligent. » « Le juriste est un élément essentiel, c'est un sparring partner indispensable, comme le directeur financier, le directeur commercial, ajoute un autre patron. C'est celui qui dit ce qui est possible. Il ne dit pas oui ou non. Mais, par rapport à ce que l'on veut faire, c'est lui qui indique ce que l'on peut faire. »

LE DROIT GAGNE SES LETTRES DE NOBLESSE

Le positionnement du juriste est très fortement corrélé à l'évolution des mentalités par rapport au droit, qui est moins perçu comme une contrainte ou une limite au business. Au contraire. Certains dirigeants interrogés ont souligné les vertus protectrices et offensives du droit. « En 2008, avec la crise, les entreprises qui avaient des contrats à leur désavantage sont mortes ou ont considérablement souffert », constate l'un d'entre eux. Hervé Delannoy observe que « l'importance et l'intérêt du droit sont parfois une découverte pour les dirigeants français, notamment en début de carrière. Le plus souvent à l'occasion d'opérations internationales, hors de France, ils mesurent le poids du droit à l'étranger. La place et l'usage du droit devient alors plus positive et plus active. »

La comparaison avec les États-Unis, où la fonction juridique est une voie d'excellence, est en effet souvent abordée dans l'étude. « Aux États-Unis, systématiquement le juriste rapporte au président et est membre du comex. C'est peut-être là-bas surdéveloppé et sous-développé en Europe », estime un dirigeant.

COMEX OU PAS COMEX ?

Justement, la place du directeur juridique au comex, qu'en pensent les dirigeants ? Point d'avis tranchés sur la question. « Il y a encore du travail sur le sujet !, constate Sarah Leroy. Quand certains dirigeants pensent encore que le rattachement de la direction juridique au DAF ou au SG permet une représentation pleine et entière de l'expertise et de l'expérience juridique au comex, d'autres mettent en exergue la moindre importance stratégique et la spécialisation du droit comparé à la finance. En fait, tout dépend de la perception que l'entreprise a du droit – élément stratégique de gestion ou non – et de la maturité de l'entreprise. » « La présence dans le comex reflète les rapports de force des parties prenantes de l'entreprise, indique un dirigeant. Quand le droit sera la force la plus contraignante de l'entreprise, les directeurs juridiques y seront. » Un autre dirigeant relativise l'absence des directeurs juridiques au comex : « pour bien fonctionner, un comex ne doit pas réunir trop de monde. Toutes les décisions ne se prennent pas au comex : ce qui importe le plus c'est d'être en rapport direct et quotidien avec le dirigeant. »

La reconnaissance du legal privilege aux juristes d'entreprise est une question moins clivante : près de 86 % y sont favorables. « C'est un résultat très positif et encourageant », commente François Pinon, directeur juridique d'AccorHotels qui se réjouit également du fait que « la légitimité des directions juridiques est pleinement acquise sur les questions de gouvernance et même de compliance ».

Il constate avec satisfaction que « les dirigeants reconnaissent un avenir radieux à la profession juridique, que ce soit au niveau du legal privilège, du scope qui se consolide et qui s'étend de façon naturelle à la compliance, la gouvernance et les affaires publiques. » Près de neuf dirigeants sur dix interrogés trouveraient en effet pertinent que les pouvoirs publics consultent directement les directions juridiques des entreprises pour optimiser la rédaction définitive des textes. « Il faudrait que l'État ait le même réflexe que les entreprises, d'écouter les juristes », estime un patron. « Il peut y avoir un développement des directeurs juridiques vers les affaires publiques à condition d'oublier le droit pour aller vers le politique », souligne un autre dirigeant.

> *Un juriste d'entreprise doit permettre aux cadres-dirigeants de dormir tranquillement la nuit !*

méthodo

QUI SONT LES 14 DIRIGEANTS INTERVIEWÉS ?

L'étude 2018 sur la perception du droit et des juristes par les dirigeants de Business & Legal Forum est basée sur des entretiens avec 14 dirigeants français, dont voici la liste :

- **Loïc Armand,** président, L'Oréal France.
- **Jacques Aschenbrois,** président, Valeo.
- **Jean-Pierre Clamadieu,** président, Solvay.
- **Philippe Crouzet,** président, Vallourec.
- **Augustin de Romanet,** président, Aéroport de Paris.
- **Antoine Frerot,** président, Veolia.
- **Emmanuel Lagarrigue,** directeur de la stratégie groupe, membre du comex, Schneider.
- **Franck Moison,** vice-chair, Colgate-Palmolive.
- **Ladislas Paszkiewicvz,** directeur de la stratégie groupe, secrétaire du comité exécutif, Total.
- **Hervé Philippe,** directeur financier groupe, membre du comex, Vivendi.
- **Frédéric Sanchez,** président, Fives Groupe.
- **Patrick Sayer,** président, Eurazeo.
- **Philippe Vallée,** président, Gemalto.
- **François Venet,** directeur de la stratégie, Air Liquide.

Le nouveau droit français de l'**anticorruption** : le **risque** est bien là

La convention judiciaire d'intérêt public conclue par la Société Générale avec le procureur de la République financier le 24 mai dernier et validée par le président du TGI de Paris par une ordonnance du 4 juin 2018 montre que le risque encouru par les entreprises pour des faits de corruption a complètement changé de nature. La révolution qu'a connu le droit de l'anticorruption oblige aujourd'hui les entreprises à réviser complètement leur politique en la matière.

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS

La corruption et les autres manquements à la probité dans la vie des affaires sont sanctionnés par notre droit pénal depuis très longtemps. Mais jusqu'à la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016, dite loi Sapin 2, le risque pesant sur les entreprises n'apparaissait pas très pressant. Le nombre de condamnations pénales pour des faits de corruption était notoirement faible. Les exigences en termes de preuve permettaient souvent aux acteurs économiques corrompus et corrupteurs d'échapper à cette qualification.

On doit également rappeler que la non-déductibilité fiscale des "frais commerciaux exceptionnels" et autres commissions versées à des agents corrompus n'a pas toujours été aussi évidente qu'elle l'est aujourd'hui (article 39 2.bis du CGI suivant la recommandation de l'OCDE du 25 mai 2009). Encore récemment, l'affaire Safran (la société ayant finalement été relaxée en appel le 7 janvier 2015) a démontré que le droit français traditionnel était comme réticent à sanctionner pénalement le recours à la corruption pour obtenir des marchés à l'international. Par contraste, la politique anticorruption de certains États étrangers est considérée comme plus active. Les États-Unis et le Royaume-Uni se sont dotés de dispositifs anticorruptions ambitieux et puissants. La loi FATCA et le *UK Bribery Act* permettent à ces pays de sanctionner leurs propres entreprises mais aussi, dans une certaine mesure, des entreprises étrangères, parfois très sévèrement (Petrobras, Siemens, Total, Alstom, Panasonic, Crédit Suisse, etc.) (cf. E. Breen, FCPA. La France face au droit américain de la lutte anti-corruption, Joly éditions, 2017).

CJIP DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

C'est dans ce contexte que le législateur français a réagi à la fin de l'année 2016. La loi Sapin 2 a institué l'AFA (Agence française anticorruption), a obligé les entreprises d'une certaine taille à mettre en place des politiques internes anticorruption, a prévu un régime protecteur pour les lanceurs d'alerte et a modifié le régime des sanctions encourues. La principale nouveauté consiste dans l'introduction d'un pouvoir (entre les mains du procureur de la République, sous le contrôle du président du TGI) de conclure une transaction, dénommée convention judiciaire d'intérêt public. Cette institution originale dans le paysage juridique et institutionnel français a déjà fait couler beaucoup d'encre. Les premières CJIP ont commencé à être conclues (cinq sont disponibles sur le site Web de l'AFA). Parmi ces CJIP, celle qui concerne la Société Générale retient particulièrement l'attention et permet de souligner les risques nouveaux auxquels doivent faire face les entreprises aujourd'hui.

Ce qui nous frappe dans cette affaire, c'est le caractère presque banal des faits et la gravité extraordinaire des conséquences pour la Société Générale. À l'origine de l'affaire, on trouve des commissions versées par le groupe Société Générale à un intermédiaire proche de la famille Kadhafi et des personnalités en vue du régime libyen exerçant des responsabilités au sein des diverses institutions publiques et parapubliques gérant une partie des réserves financières de la Libye (Banque centrale de Libye, Libyan Arab Foreign Bank, etc.). Précisons que les faits litigieux ne concernent pas une période où la Libye faisait l'objet de mesures de sanctions internationales. On devine sans peine que la Libye représentait à la fois un marché intéressant pour placer des produits financiers auprès d'investisseurs ayant d'importantes ressources à investir et un "marché particulier" au sens où la vie des affaires était fortement dépendante d'un accès aux cercles dirigeants du pays. Dans un tel

contexte, il n'est nullement surprenant que les équipes en charge de développer ce marché au sein de la banque soient passées par un "intermédiaire". Les faits rappelés dans la CJIP montrent que la banque est toutefois sortie du cadre licite, en accordant des commissions à son intermédiaire dans des conditions critiquables. Les prestations rémunérées ont pu être fictives. L'argent a pu servir à payer d'autres acteurs décisionnaires, ce que certains collaborateurs de la Société Générale savaient certainement. Surtout, il apparaît établi que certains responsables et salariés de la Société Générale ont participé à la conception et à la mise en œuvre de montages visant à dissimuler cette intermédiation problématique (passage par une société de droit panaméen, flux financiers transitant par un compte suisse…). Autre circonstance défavorable : certains services internes du groupe Société Générale, tant en France qu'en Suisse, ont pointé ces pratiques non conformes aux obligations et engagements de la banque, mais ces critiques et alertes ont été ignorées. On a donc affaire à des pratiques certainement irrégulières, mais on serait bien en peine d'affirmer que des pratiques de ce genre n'étaient pas courantes lorsque des entreprises étaient amenées à opérer sur certains marchés délicats.

UNE ADDITION SALÉE

Ce qui est remarquable, ce sont moins les faits eux-mêmes, que la réaction des pouvoirs publics à leur égard et le coût finalement assumé par la banque. En acceptant de conclure avec les autorités de poursuite des transactions, la Société Générale échappe à une sanction pénale pour corruption, mais le prix à payer est très élevé. La CJIP comprend en effet plusieurs obligations à la charge de l'entreprise. En l'occurrence, la Société Générale doit verser une amende. Soulignons que les montants maximums sont bien plus élevés que les amendes pénales qu'un tribunal correctionnel peut généralement infliger en droit pénal des affaires : pour la corruption, l'amende maximale prévue par l'article 433-1 du code pénal était de 150 000 € puis 1 M€, portée au quintuple pour les personnes morales. L'article 41-1-2 du Code pénal issu de l'article 22 de la loi Sapin 2 prévoit que le montant de l'amende est "fixé de manière proportionnée aux avantages tirés des manquements constatés, dans la limite de 30 % du chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois derniers chiffres d'affaires annuels connus". Appliquée au groupe Société Générale, l'amende était donc plafonnée à 7,49 Mds€ ! L'amende effectivement infligée est loin d'atteindre ce plafond, mais elle est tout de même considérable : plus de 500 M€, ce qui représente environ 150 % des profits réalisés à l'occasion des transactions avec la Libye. Il faut ajouter que dans le cadre d'une procédure en indemnisation devant une juridiction britannique, la Société Générale a dû verser pas moins de 963 M€. Les obligations imposées à la Société Générale comportent en outre une obligation de se soumettre à un programme de mise en conformité, sous le contrôle de l'AFA et des experts et autorités qualifiées qu'elle désignera, le tout aux frais de la banque. C'est la raison pour laquelle celle-ci doit provisionner et consigner 3 M€. Au total, l'addition est donc sévère : 1,46 Mds€.

En matière de lutte contre la corruption, le dispositif français suit la voie tracée par certains systèmes juridiques étrangers, comme les États Unis (plus de 220 affaires depuis 1977 et des amendes pouvant atteindre plus de 1,7 Md$, selon le site de l'université de Stanford consacré au FCPA) et aussi d'autres branches du droit (concurrence, RGPD…). Les montants encourus et appliqués sont très élevés. Le dispositif répressif est conçu pour favoriser l'identification des manquements (lanceurs d'alerte…), la coopération des entreprises mises en cause (puisque cette coopération est prise en compte comme un élément favorable au moment de la détermination de l'amende) et des procédures censées être plus rapides et plus vigoureuses que les procédures pénales.

LE JEU N'EN VAUT PAS LA CHANDELLE

Dans cette affaire, se dévoile aussi une sorte de surenchère entre les systèmes répressifs nationaux. À côté de la procédure civile menée en Grande-Bretagne, des enquêtes à visée répressive ont été ouvertes, d'abord aux États-Unis, puis en France. Les autorités des deux pays ont collaboré et ont convenu de se partager le produit de l'amende. On peut penser que les appétits rivaux des différentes autorités nationales ont tendance, en pratique, à accroître la probabilité que l'enquête aboutisse et peut-être aussi à majorer le montant de l'amende qui devra être partagée.

Dans un contexte où les dispositifs anticorruption des grands pays ont gagné en puissance, en sophistication et rivalisent entre eux, les entreprises sont aujourd'hui beaucoup plus exposées au risque de se voir imposer de lourdes sanctions, notamment dans le cadre de procédures "négociées". Ce que montre l'affaire ayant impliqué la Société Générale, c'est qu'aujourd'hui plus qu'hier, le jeu n'en vaut pas la chandelle. C'est finalement ce risque démultiplié et ce dispositif dissuasif qui crédibilisent fondamentalement l'obligation pour les entreprises de mettre en œuvre des politiques visant à lutter de façon effective contre la corruption. Au regard des effets dommageables de la corruption sur le développement économique des pays et sur l'équité de la concurrence entre les entreprises, une politique anticorruption plus effective est une bonne nouvelle, du moins si sa mise en œuvre reste équilibrée et non biaisée.

à propos de

HUGUES BOUTHINON-DUMAS

Hugues Bouthinon-Dumas est professeur associé du département Droit et Environnement de l'entreprise au sein de l'ESSEC Business School.

Que **feriez-vous** dans cette **situation** ?

Dans votre quotidien de juriste d'entreprise, vous êtes fréquemment confronté à des problématiques déontologiques, lors de situations qui peuvent prendre des formes très variées. Il n'est pas toujours facile de savoir quelle attitude adopter. Afin d'y voir plus clair, nous vous proposons un cas pratique fictif pour vous tester.

PAR LE COMITÉ DÉONTOLOGIQUE DE L'AFJE

Vous êtes conduit à donner votre avis sur une question technique de réglementation. Votre analyse vous conduit à conclure que cette réglementation s'applique bel et bien à votre entreprise. Or, pour se conformer à cette réglementation, l'entreprise doit mettre en place un processus bureaucratique et coûteux. Vous constatez que la réglementation en question n'est assortie d'aucune sanction pénale et, malgré vos recherches, vous n'avez trouvé aucun précédent montrant que l'administration s'y intéresse effectivement. Vous faites part de tous ces points à votre direction. Après vous avoir entendu, celle-ci vous demande ce qu'il convient de faire.

QUE RECOMMANDERIEZ-VOUS ?

A ■ Vous vous en tenez à la description de la situation et indiquez que c'est au management de l'entreprise de décider la meilleure option pour l'entreprise.

B ■ Vous recommandez que, malgré l'absence de risque réel, la société se conforme strictement à la réglementation en question.

C ■ Vous indiquez que la société n'encourt, en pratique, pas de risque de voir sa position contestée et, en conséquence, vous êtes en mesure de soutenir la position de non-respect de la réglementation en question.

D ■ Autre

RÉPONSE DU COMITÉ DE DÉONTOLOGIE DE L'AFJE

Réponse B. La mission du juriste d'entreprise est d'assurer la diffusion du droit dans l'entreprise et d'aider celle-ci à être en conformité avec les lois et règlementations. Avec la réponse D, le juriste peut proposer un programme de mise en conformité avec un planning raisonnable pour faciliter la mise en place du processus envisagé.

Rappel de l'article 2 – Principes généraux et missions

■ Le juriste d'entreprise participe activement, grâce à sa compétence spécifique, à la marche des affaires de l'entreprise. Il partage les valeurs éthiques de l'entreprise et contribue à l'édification et à la poursuite des stratégies et objectifs de celle-ci, dans le respect de son intérêt social ainsi que des lois et règles applicables.

■ Il promeut le droit, les principes d'éthique des affaires et de responsabilité sociale et environnementale à la fois au sein de l'entreprise et dans les rapports de celle-ci avec les tiers. Il est un acteur essentiel de la conformité des activités de son entreprise aux droits et règles applicables.

Rappel de l'article 5 – Qualité des avis, conseils et solutions

■ Le juriste d'entreprise s'attache à la qualité, la pertinence, l'objectivité et la clarté de ses avis et conseils, ainsi que des solutions qu'il préconise.

■ Dans le cadre de ses missions, il évalue, anticipe et s'efforce de prévenir les risques juridiques (notamment contractuels) et éthiques liés aux activités de son entreprise dans le contexte national ou international.

■ Son pragmatisme associé à sa connaissance du droit, à son sens de l'éthique et à son souci constant de l'intérêt de son entreprise, contribue au juste équilibre entre les objectifs opérationnels et stratégiques et les contraintes juridiques de l'entreprise.

L'**AFJE** au plus près de la **fabrique** du **droit**

Depuis 50 ans déjà, l'AFJE fédère, représente et promeut, auprès des décideurs publics français, les directions juridiques en tant qu'acteurs de la compétitivité des entreprises. Elle vient de franchir un nouveau cap avec l'ouverture d'un bureau à Bruxelles. L'objectif ? Porter la voix des juristes d'entreprise français auprès des institutions européennes. Explications.

PAR CARINE GUICHETEAU

L'AFJE s'est installée Square de Meeüs à Bruxelles, un lieu stratégique à quelques pas du Parlement européen et de la place du Luxembourg.

Afin d'amplifier le rayonnement de la profession et de représenter haut et fort les juristes d'entreprise français auprès des institutions européennes, l'AFJE a ouvert, le 3 octobre 2018, un bureau à Bruxelles. « L'AFJE est une organisation d'envergure internationale, particulièrement active grâce à ses relations avec des associations de juristes d'entreprise dans le monde entier : l'Europe est donc un axe prioritaire pour l'association, qu'il s'agisse de promouvoir l'État de droit, de participer à la fabrique du droit ou bien de construire une communauté européenne de juristes, précise Marc Mossé, vice-président de l'AFJE. L'ouverture de ce bureau s'inscrit dans une stratégie visant à placer le droit français et les juristes d'entreprise au cœur des évolutions de nos sociétés et donc du droit européen. La fabrique du droit et des régulations se fait largement à Bruxelles. Il était donc logique et même indispensable que nous soyons présents auprès des institutions de l'UE. » Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE, complète : « notre ambition est de positionner l'AFJE comme un interlocuteur privilégié des institutions européennes. »

SE PRÉPARER À LA PROCHAINE LÉGISLATURE EUROPÉENNE

Concrètement, cette présence bruxelloise doit permettre de faire avancer les sujets-clés concernant la profession des juristes d'entreprise, comme le *legal privilege*, et la place du droit français. « Notre volonté de voir aboutir les questions du principe de confidentialité et de l'avocat en entreprise passent aussi par un travail sur le plan européen, en lien avec d'autres associations, signale Marc Mossé. Nous ambitionnons de porter ce sujet partout où nous pouvons contribuer à la compétitivité et à l'attractivité du droit français dans un cadre harmonisé. »

L'ouverture de ce bureau à Bruxelles est aussi une question de timing. En effet, les élections européennes se rapprochent à grands pas. « Une législature se prépare à l'avance, souligne Marca Mossé. Contrairement à ce que trop souvent certains imaginent – même si la Commission conserve le monopole de l'initiative législative – le Parlement européen a des pouvoirs conséquents, voire déterminants dans le processus décisionnel. Nous devons donc anticiper sa prochaine configuration, laquelle sera sans doute fragmentée et plus complexe que jamais. »

Enfin, cette implantation bruxelloise va permettre de renforcer les liens entre l'AFJE et d'autres organisations, comme le CCBE (Conseil des barreaux européens), l'ACC (Association mondiale des juristes d'entreprise) et toutes les organisations françaises présentes, comme le Medef, l'Afep ou Business Europe.

Pour accomplir ces différentes missions, différents membres de l'équipe du siège se relaieront : Anne-Laure Paulet, secrétaire générale, Coralie Tsatsanis, chargée de communication, mais aussi un chargé des affaires publiques qui va bientôt rejoindre l'AFJE. « En termes d'organisation, nous avons fait le choix de l'agilité !, résume Marc Mossé. Ce nouveau bureau est également un point de chute pour nos administrateurs en fonction des sujets et rencontres programmés. »

“ECLA will untiringly **defend** the **legal privilege** for **all**”

The European Company Lawyers Association (ECLA) is the umbrella organization for 19 company lawyer associations in Europe and represents the common interests of European company lawyers. Presentation of the association, its aims and its projects with Jonathan Marsh, its president (who is also vice president of AFJE in charge of international development), and Marcus M. Schmitt, its general manager.

Could you briefly present ECLA?

The European Company Lawyers Association (ECLA) was formed in 1983 in Belgium as a private non-profit international association. The central aim of the association is to have company lawyer as a profession be recognized across Europe.

With the Akzo Nobel decision in 2010, it became clear that company lawyers need representation on a European level. Not only does the decision define company lawyers as inherently biased individuals, but it also limits the scope that in-house counsels can cover for businesses, increasing the costs and need for external legal aid.

ECLA aims to attain a universal recognition for company lawyers as a protected branch of the legal profession. Currently, company lawyers for an undertaking in the United Kingdom cannot perform the same functions for that company in their French branch. Achieving a legal privilege identical to the one that other lawyers enjoy is another key component in ECLA's mission.

There are approximately 300.000 company lawyers working in Europe, whose interests ECLA represents on a European level. ECLA's membership consists of 19 national company lawyers' associations. ECLA limits itself only in geographical terms – we see a future where our membership consists of national company lawyers' associations from all European countries.

> *It is ECLA's main task to explain that an employment relationship does not impair the independence of in-house counsel.*

Why be based in Belgium?

Brussels was always the most logical choice for our goals. Many key issues for company lawyers are done on a supranational level. An office in Brussels brings the representation of company lawyers closer to the European institutions, making it possible for us to relay such concerns to the decision-makers of the EU effectively.

Our office in Brussels is meant for all European company lawyers. A presence in the capital of Europe is not only beneficial, but necessary for us to attain our goals. We are able to achieve our targets through six main types of activities: monitoring; representation; cooperating; best practice sharing; networking; and training.

What are your current or future projects?

The new era of ECLA started with a big relaunch of the website www.ecla.eu in January.

In April 2018, ECLA opened its new offices in Brussels, with a reception attended by over 200 invited guests from all over Europe and a keynote speech by Guy Verhofstadt, the leader of the Alliance of Liberals and Democrats for Europe in the European Parliament and former Belgian prime minister.

In April, ECLA also hosted its 37th general assembly, which it saw the gathering of 32 member representatives and board members from the different member countries.

In May 2018, the ECLA newsletter was launched, which informs company lawyers all across Europe about current developments and interesting challenges.

ECLA's first General Counsel Roundtable was held on 13-14 September in the Rome Cavalieri hotel. 50 general counsels and decision makers discussed current legal challenges in antitrust and competition

law. Based on the positive feedback ECLA received, it will be the first of many roundtable meetings that ECLA will organize.

In October 2018, ECLA has launched its new digital magazine for company lawyers: "In.House Legal" is the perfect platform for legal departments to stay informed, bringing all important updates to company lawyers and associated individuals in a timely and efficient manner. It is reachable at inhouse-legal.eu.

On 8-9 November, ECLA will host its 38th general assembly in Berlin.

The year will end with the first ECLA Yearbook being published to a broad in-house audience. The yearbook will provide an overview about the status of legal professional privilege in Europe as well as introduce ECLA's member associations.

For the year 2019, ECLA currently plans to host the Legal Technology Summit in Dublin, Ireland on 13-14 February 2019. ECLA's Annual Conference is set to take place on 22-24 May 2019 in Brussels.

Last but not least, ECLA plans to organize a joint event with AFJE in Paris, to commemorate AFJE's 50th birthday.

What are the specificities of European in-house counsels? Their problems? Their stakes?

In-house counsel all around the world are exposed to the same developments and challenges these days. Both, an increasing amount of regulations and the ongoing internationalization reshape the modern appearance of the job-description of the in-house counsel.

On top of these developments, European in-house counsel have to face additional complexity. Not only do they have to work in accordance with the laws of their respective countries, but also do they have to comply with European law and closely monitor its developments. Most European companies also make business in other European countries than their origin. This adds more complexity to the daily work of the European in-house counsel, with regards to jurisdictions, languages as well as mentalities.

Last but not least, do European in-house counsel have to face a very diverse landscape on the European continent if it comes to legal professional privilege. What might be undisputable standard for company lawyers in one country could be unimaginable in the country right next door. ECLA will provide an overview about legal professional privilege across Europe in the ECLA Yearbook 2018/2019.

What are your relationships with AFJE?

ECLA supports national associations such as AFJE in the realization of their international objectives. AFJE is very active internationally to promote French company lawyers and the position of French and civil law worldwide. This activity includes the development of international networks with company law and bar associations by participating in debates and workshops on topics such as human rights and the supply chain.

Jonathan Marsh is the president of ECLA and the vice president of AFJE who is in charge of international development.

Marcus M. Schmitt is the general manager of ECLA.

In this context ECLA promotes meetings with colleagues practicing law in firms or companies from all types of geographic, cultural and professional horizons. Clearly this is a major vector for advancing the status of French company lawyers. Another major topic of critical importance is the ethics code for company lawyers everywhere. ECLA paved the way by creating a model code a number of years ago and AFJE adopted its own code in 2014 accompanied this year by its practical user manual.
ECLA looks forward to participating actively in the celebration of AFJE's forthcoming fiftieth anniversary during 2019, particularly during the annual meeting in January. Congratulations, on this auspicious occasion, to AFJE!

What is your position about legal privilege?

It should be undisputable to treat lawyers the same way, no matter if they have one client or several. This includes their rights under the legal professional privilege.
Like outside counsel, in-house counsel play an important and effective role in the development and maintenance of the rule of law. It is ECLA's main task to explain that an employment relationship does not impair the independence of in-house counsel. And there can be no independence without legal professional privilege, since a client cannot be expected to speak openly with a counsel if he has to fear that his counsel can be required to testify about the advice and owes allegiance to someone else.
We have seen developments in some European countries towards the legal privilege for in-house counsel. ECLA will constantly and untiringly advocate for legal privilege to be provided to all European in-house counsel.

What is the maturity of the legal departments in Europe in terms of digitizing?

Digitalization has been a big development in the last years, even in legal departments. Many legal departments started projects on implementing legal technology in their workstreams. However, in order to successfully implement solutions, these departments realized that a detailed analysis of the processes and organization is the key.
We saw a significant number of solution providers entering the market in the last months and years. Now we are most probably in the phase of an maturing market, where the needs of the legal departments and the offers of legal technology providers grow even closer together.
However, the trend of digitalizing the legal department is far from becoming to the end. Enhanced technology like blockchain and artificial intelligence will change the legal landscape for years to come.

How do you see the in-house counsel of tomorrow?

If we look back how legal work was done in the past, a lot of the daily tasks that were routine for lawyers are unfathomable today, as we can expect that many work-intensive tasks are taken over by computers, requiring in-house counsels to adapt.
An increased usage of software solutions will transform the way in-house counsels work. There are already various companies providing intuitive solutions, from artificial intelligence that reads through your documents and highlights necessary parts to case law repositories that give company lawyers necessary case law with the touch of a button.
Company lawyers are not considered mere legal 'technicians' already, but have become instrumental in shaping the company's strategy. Counsels must act as business partners who understand not only the corporate strategy, but also the legal ramifications that certain business decisions can bring about. In-house counsels will slowly, but surely phase out the need for external legal services for the majority of business-related issues.
Hopefully, European company lawyers of the future will also be equipped with legal professional privilege identical to that of other lawyers.

Social networks, website, monthly newsletter – which kind of information do you publish?

Information is key, especially for company lawyers which have to face various challenges and current developments every day. In order to provide valuable possibilities to share best practices and learn from each other, ECLA utilizes social media channels (Twitter: @ECLAcontact; LinkedIn and Facebook), a monthly newsletter and, since October, as we mentioned previously, a new platform which hosts a new source of information: "In.House Legal".

What is the nature of your partnership with dfv media group?

From early 2018 onwards, ECLA and the dfv media group have been in a long-term service partnership. As a part of the agreement, dfv media group provides ECLA with services that allow ECLA to better serve their members, offer greater benefit sand be fit for the future. These services cover the fields of media, networking, association, and lobbying. Under the partnership dfv media group established a new company under Belgian law – ECLA Association Services SPRL – which dedicates itself to ECLA.

We have launched a new digital magazine for company lawyers: "In.House Legal", reachable at inhouse-legal.eu.

Juris'Cup

L'AFJE à l'abordage !

Avec plus de 2 000 concurrents et 110 bateaux réunis dans le Vieux Port de Marseille, mi-septembre, la Juris'Cup est l'une des plus grandes régates organisées par une branche d'activité. Toutes les professions du droit (avocat, notaire, magistrat, huissier, juriste d'entreprise...) étaient rassemblées pour participer à ce challenge sportif et juridique ! L'AFJE a été ravie de participer à la Juris'Cup en partenariat avec legal2digital.

Pour sa 1re participation, l'AFJE a monté un équipage composé à 100 % de juristes, épaulé par un skipper professionnel. À bord du voilier Grand Surprise Brigand, se sont retrouvés Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE, François Pinon, administrateur de l'AFJE, Anne-Laure Paulet, secrétaire générale de l'AFJE, Christelle Le Calvez, juriste chez Total, Timothé Kieffer, juriste d'entreprise, Julie Demia, membre du Comité des jeunes juristes, Romain Dupeyré, avocat. Sans oublier les adhérents de l'AFJE PACA qui ont porté haut les couleurs des juristes d'entreprise de la région : Julie Ripoll, responsable juridique chez Odalys Résidences, Vanessa Marron-Landier, chef du service juridique de la Société du canal de Provence et Cathy Guirand, juriste droit des affaires pour Business France. « Les juristes d'entreprise de la région PACA sont évidemment au rendez-vous. Cet événement est très intéressant pour la filière juridique car il rassemble nos collègues, nos confrères, nos partenaires et tous les professionnels du monde du droit et nous sommes ravis qu'il se déroule dans notre belle région », précise Valérie Sanyas, déléguée régionale AFJE PACA.

À l'image de l'AFJE, ce bel équipage a fait preuve d'un esprit d'équipe sans faille pendant la régate. « Nous avons retrouvé à bord du Brigand, tout ce qui fait l'AFJE : des adhérents tous différents, des directeurs, des jeunes, des seniors, partageant tous cette envie d'échanger, de se soutenir, de s'entraider avec beaucoup de bon esprit et de convivialité », raconte Anne-Laure Paulet.

« Quelle belle initiative de mettre tous les juristes à l'eau !, apprécie Stéphanie Fougou. Cette régate ne pouvait plus se faire sans une portion importante de la famille du droit. C'est chose faite ! L'événement est fantastique, mêlant le professionnalisme et l'amusement, la joie, le collectif et la rigueur... Sur notre Grand Surprise, nous avons livré une jolie bataille avec Vieux Farceur et Philomène, au coude à coude... On sera de nouveau présent l'année prochaine ! »

Cet événement interprofessionnel national réunit à Marseille toute la filière du droit. C'est un superbe exemple de partage dans une ambiance amicale et chaleureuse. Compétition, challenge, fête et rencontre sont toujours au programme de la Juris'Cup.

Mission pour 2019 ? Mobiliser les directions juridiques et multiplier les navires des juristes d'entreprise pour représenter la profession sur les flots ! « C'était une super expérience et, pour l'année prochaine, je m'inscris à un stage de voile pour me perfectionner ! », conclut Julie Ripoll.

événement

Carton plein pour la 2e Nuit du Droit !

La 2e édition de la Nuit du Droit, initiative lancée en 2017 par Laurent Fabius, président du Conseil constitutionnel, est désormais partagée et mise en œuvre par de nombreux acteurs. À cette occasion, le tribunal de Commerce de Paris et l'association Paris Place de Droit ont proposé une soirée mettant en évidence l'attractivité de Paris en termes juridique et y ont associé de nombreux partenaires : l'AFJE, le Cercle Montesquieu, Paris Place d'Arbitrage, le Barreau de Paris, ICC France, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France, l'Association des Juristes Franco-britanniques et le greffe du tribunal de Commerce de Paris.

Cette soirée a réuni plus de 600 participants, directeurs juridiques, avocats, étudiants, chefs d'entreprise, de 18 h à minuit. « Le droit est au cœur de la vie économique, a sure Jean Messinesi, président du tribunal de Commerce de Paris. Le fonctionnement de la justice commerciale n'est pas forcément connu de tous, or elle présente de nombreux avantages, notamment sur le plan international. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité participer à la Nuit du Droit qui est une parfaite occasion d'exposer les bénéfices de Paris en tant que place de droit. »

Pour la 1re fois, un "Moot Court", une simulation d'audition contradictoire de témoins et d'experts devant la nouvelle Chambre Internationale du tribunal de Commerce de Paris, a été organisée. « Alors que le Royaume-Uni s'apprête à quitter l'UE, cette nouvelle chambre garantit aux parties une exécution facilitée des décisions de justice sur l'ensemble de l'espace européen, souligne Frank Gentin, président de Paris Place de Droit. Nous sommes ravis d'avoir pu pouvoir présenter concrètement son fonctionnement lors de la Nuit du Droit. »

à lire

Les principales clauses des contrats d'affaires

Sous la direction de Frédéric Buy, Marie Lamoureux, Jacques Mestre et Jean-Christophe Roda.

Du fait de la mondialisation, de la compétition juridique, des réformes, les contrats croissent et embellissent, nourris par l'imagination des praticiens. Les clauses, qui en constituent à la fois l'ossature et l'oxygène, gagnent en originalité et en précision. Cet ouvrage se veut le reflet de la pratique des contrats d'affaires en présentant aussi bien les stipulations usuelles que celles nées de la pratique récente, en couvrant tous les domaines du droit des affaires. L'analyse est internationale et comparative.

Éditeur : LGDJ
1 106 pages
Prix : 90,26 €
Rens. : www.lgdj.fr

distinction

Marco La Selva, lauréat de la bourse d'excellence AFJE - McDermott Will & Emery

L'AFJE, le cabinet d'avocats international McDermott Will & Emery et le Centre for Commercial Law Studies (CCLS) de Queen Mary University of London ont le plaisir d'annoncer que la bourse d'excellence pour le LLM de Queen Mary à Paris a été décernée à Marco La Selva. Il a su convaincre le jury, composé du corps professoral de Queen Mary, de Maxi Scherer, de François Pinon, directeur juridique d'Accor et administrateur de l'AFJE, et de Jacob Grierson, associé de McDermott Will & Emery, par sa détermination et la solidité de son projet professionnel. « J'ai toujours voulu devenir avocat, fasciné par l'idée que ma passion et mon métier pourrait aider de nombreuses personnes [...], révèle Marco La Selva. J'ai découvert qu'il était essentiel pour une entreprise d'avoir l'assistance juridique d'un professionnel avec une perspective globale et mondiale, capable d'ajouter de la valeur dans ses transactions internationales complexes ; c'est pour cette raison que j'ai décidé de suivre le cursus LLM de l'université Queen Mary de Londres. Je souhaite toujours poursuivre une carrière d'avocat d'affaires, mais je suis prêt à relever un nouveau challenge : travailler en tant que juriste d'entreprise. Quoi qu'il en soit, je crois fermement que, au-delà de ma formation universitaire et mon expérience professionnelle, ma passion et ma détermination joueront un rôle fondamental dans ma réussite. Je suis honoré et très reconnaissant de me voir attribuer la bourse d'excellence AFJE – McDermott Will & Emery : cela m'apporte beaucoup de fierté et me motive encore plus à réussir. »

Pour la 6e année consécutive, cette bourse, d'un montant de 12 000 livres sterling destinée à un étudiant s'engageant dans ce LLM est décernée en tenant compte d'un double critère : le mérite académique et les besoins de financement. Il s'agit ainsi de déterminer celui des candidats qui pourra grâce à cette opportunité accéder à cette formation d'excellence.

Nathalie Debeir
devient directeur juridique adjoint de Renault

Nathalie Debeir vient de rejoindre le groupe Renault en qualité de directeur juridique adjoint. Elle quitte donc le poste de secrétaire générale d'Adisseo qu'elle occupait depuis dix ans. Nathalie Debeir prend notamment en charge les partenariats stratégiques du constructeur automobile, composé des marques Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine and Lada, ainsi que les contrats de fusions et acquisitions. Elle remplace Jean-Benoît Devauges, promu directeur juridique du groupe en février dernier.
Nathalie Debeir est titulaire d'un DEA de droit du commerce international privé (Paris II) et d'un LLM de droit international (McGill, Canada). Elle a débuté chez Airelec Industries, filiale du groupe Muller, en 1994, en qualité de juriste corporate, avant de rejoindre le canadien Ritvik Mega Bloks, trois ans plus tard, en tant que juriste au sein du département de droit des affaires internationales. En 1999, elle a rejoint la National Bank of Canada, où elle occupait le poste de juriste pour la région Europe Middle East & Africa. Elle a ensuite pris en charge la direction juridique du groupe Saunier Duval (2000-2008), avant d'être nommée secrétaire générale d'Adisseo.

NATHALIE DEBEIR REMPLACE JEAN-BENOÎT DEVAUGES, PROMU DIRECTEUR JURIDIQUE DU GROUPE EN FÉVRIER DERNIER.

Fanette Andre Morin
est promue directrice juridique et compliance de Terra Lacta

La coopérative laitière Terra Lacta vient de promouvoir Fanette Andre Morin en tant que directrice juridique. Titulaire d'un DEA de droit international privé et droit du commerce international (Paris I, 2004), elle a débuté sa carrière chez Salans en 2006, avant de rejoindre Meyer Fabre Avocats trois ans plus tard (2009-2015). Elle intègre Terra Lacta en tant que juriste en 2016.

Loïc Aubouin
est nommé directeur juridique et des assurances d'ADP

Loïc Aubouin est nommé directeur juridique et des assurances d'ADP. Rattaché à Philippe Pascal, DGA finances, stratégie et administration, il est chargé de chapeauter les neuf pôles de la direction juridique, à savoir affaires et marché, concurrence, droit immobilier, contentieux, réglementation aéroportuaire, archives / gestion / réglementaires, assurances et international.
Âgé de 40 ans, Loïc Aubouin est titulaire d'un DESS en marchés publics et délégations de service public (Poitiers, 2001). Il a rejoint la direction juridique de Veolia Environnement, en tant que stagiaire durant sa dernière année d'études, avant d'y être embauché en tant que juriste, où il travaillait notamment dans les domaines du droit des contrats ou du contentieux. Il a ensuite intégré la direction des affaires juridiques et du contrôle interne de Bouygues Construction en 2006, avant d'être promu directeur juridique corporate cinq ans plus tard.

Alexandre Menais
est promu secrétaire général d'Atos

Alexandre Menais est coopté secrétaire général d'Atos. Il a rejoint le spécialiste des services du numérique en 2011, en tant que directeur juridique groupe, avant d'être promu vice-président exécutif, directeur des fusions-acquisitions et du développement, en charge du département juridique, compliance et contract management, quatre ans plus tard.
Titulaire d'un DEA en droit privé (Strasbourg III, 1996) et d'un MBA en management (HEC, 2009), il a débuté sa carrière au Crédit Mutuel-CIC en 1997, en tant que legal manager, avant de rejoindre Hogan Lovells trois ans plus tard. Directeur juridique de Xerox (2003-2006), il rejoint ensuite eBay en tant que directeur juridique France en 2006, avant d'être promu directeur juridique Europe deux ans plus tard. En 2009, il est devenu directeur juridique France et Benelux d'Accenture.

BPI France
réorganise sa direction juridique investissement

La direction juridique investissement de Bpifrance se réorganise avec la cooptation de Marie-Laetitia Vassort et Pierre-Yves Denez aux rangs de directeurs juridiques adjoints. À la tête de la direction juridique investissement de Bpifrance, Sophie Paquin accueille également Sibylle Renard-Payen, en tant que juriste senior. La directrice juridique sera désormais entourée de 14 juristes et de deux paralegals dédiés à l'accompagnement des équipes d'investisseurs directs et fonds de fonds de la banque, à la sécurisation et l'optimisation de leurs opérations et au suivi de leurs participations. Marie-Laetitia Vassort et Pierre-Yves Denez remplacent Marie Artaud-Dewitte, directrice juridique adjointe de Bpifrance Investissement depuis 2016, partie vers d'autres horizons. Les missions liées au poste d'adjoint qu'elle occupait ont été sensiblement étoffées avec un périmètre élargi et ont, par conséquent, nécessité la mise en place de deux postes d'adjoints.
Spécialiste du corporate/M&A et restructuring, Marie-Laetitia Vassort est diplômée de Paris II et d'un mastère spécialisé en droit et management international (HEC, 2004). Elle a exercé pendant neuf ans en tant qu'avocate, chez SJ Berwin (2005-2008), Orrick Rambaud Martel (2008-2011) et Archers (2011-2014), avant de rejoindre Bpifrance en 2014, en tant que juriste senior. De son côté, Pierre-Yves Denez est spécialisé en M&A et structuration de fonds. Titulaire d'un master en droit des affaires et fiscalité (Paris I, 1999), il a exercé chez Linklaters (2001-2004) et Freshfields Bruckhaus Deringer (2004-2006), avant de rejoindre Orrick Rambaud Martel en 2006 où a été promu *counsel* quatre ans plus tard. Il a rejoint Bpifrance l'année dernière.

MARIE-LAETITIA VASSORT ET PIERRE-YVES DENEZ REMPLACENT MARIE ARTAUD-DEWITTE.

Marc Venier
devient directeur juridique d'Id Verde

ID Verde accueille Marc Venier en tant que directeur juridique. Membre du comex, il est rattaché à Hervé Lançon, président de la société. À la tête d'une équipe de trois personnes, il prend en charge les relations avec les actionnaires, l'accompagnement des opérations de croissance externe du groupe et la mise en place de process de gestion des risques liés à l'activité et de sécurisation des rentrées de fonds.
Titulaire d'un DESS en droit de l'immobilier, de l'urbanisme et de la construction (Montpellier I, 2003), il a intégré Eurovia en 2004 où il exerçait la fonction de juriste au sein de la direction déléguée Ile-de-France/Haute Normandie et filiales spécialisées (génie civil, démolition, équipements de la route, sols résines). Promu responsable contentieux assurance au sein de cette même direction déléguée quatre ans plus tard, il a pris la tête du service juridique de la direction déléguée Île-de-France/Haute Normandie en 2010.

MARC VENIER PREND EN CHARGE LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, L'ACCOMPAGNEMENT DES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE ET LA MISE EN PLACE DE PROCESS DE GESTION DES RISQUES ET DE SÉCURISATION DES RENTRÉES DE FONDS.

Joséphine Deeje Mansour
nouvelle directrice juridique de Soitec

Soitec, groupe grenoblois coté au SBF 120, vient de nommer Joséphine Deeje Mansour comme *general counsel* et *senior vice president*. Également membre du comex, elle a vocation à accompagner le développement de la société, en France comme à l'international.
Âgée de 39 ans, Joséphine Deeje Mansour est titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris II, 2003) et d'un LLM de NYU (2008). Elle a débuté sa carrière en tant qu'avocate, d'abord dans l'équipe immobilière de Freshfields Bruckhaus Deringer (2003–2007) avant d'intégrer le département corporate de Cleary Gottlieb, à New York puis Paris (2008-2012). Elle a ensuite choisi de rejoindre un client, pour devenir juriste chez Carrier Transicold. Un an plus tard, elle en était nommée directrice juridique EMEA et créait son équipe. En 2015, elle était devenue *senior executive director* d'UTC Fire & Security. Elle est par ailleurs membre du Cercle Montesquieu.

AFJE FORMATION

CATALOGUE FORMATION

CONFÉRENCE | FORMATION CONTINUE | ATELIER CARRIÈRES | RENCONTRE | ATELIER

RELATIONS CONTRACTUELLES

Réseaux et contrats de distribution : la nouvelle donne	6 décembre 2018 Paris
Propriété intellectuelle : mesurer et prévenir les risques	17 janvier 2019 Paris
Drafting Contracts in English 2 (A focus on reps and warranties)	18 janvier 2019 Paris
Drafting Contracts in English 3 (Indemnification and limitation of Liability)	12 mars 2019 Paris

INTERNATIONAL, IMMOBILIER ET AUTRES

Brexit : comment s'organiser – les réponses de l'ESMA	11 décembre 2018 Paris
Common Law : force exécutoire et effet relatif du contrat	15 janvier 2019 Toulouse
Propriété intellectuelle : mesurer et prévenir les risques	17 janvier 2019 Paris

MANAGEMENT

Juristes : négocier votre salaire	14 décembre 2018 Paris
Parcours Jeune Juriste : Rédiger un avis juridique impactant	14 décembre 2018 Paris

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

MANAGEMENT

Twitter & Facebook racontés aux juristes	16 janvier 2019 Paris
La communication influente et la posture assertive du juriste	29 janvier 2019 Toulouse
Parcours Jeune Juriste : Synthétiser, structurer et rendre intelligible un point de droit	5 février 2019 Paris
Parcours Jeune Juriste : Optimiser votre temps	21 mars 2019 Paris

STRATÉGIES DE CARRIÈRE

Chasse de tête: tabous, idées reçues et clés de succès	8 janvier 2019 Orléans
LinkedIn : Optimiser votre profil (niv 1)	30 janvier 2019 Paris
Réussir ses 100 premiers jours	8 février 2019 Paris
Chasse de tête: tabous, idées reçues et clés de succès	14 mars 2019 Toulouse
Leadership au féminin	15 mars 2019 Paris
LinkedIn : Activez votre réseau (niv 2)	20 mars 2019 Paris

DIGITAL

Cybercriminalité	18 décembre 2018 Besançon
Cartographier les traitements de données et établir votre registre	29 janvier 2019 Paris
Sécuriser le cadre contractuel des traitements de données	26 mars 2019 Paris

COMPLIANCE & RISQUES

Compliance : créer le nécessaire engagement de l'instance dirigeante et préparer les contrôles des autorités	31 janvier 2019 Paris

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

STRATÉGIE & ÉCONOMIE

Stratégie d'influence et affaires publiques pour les Directions Juridiques	14 février 2019 Paris
Secret des affaires : mise en œuvre dans l'entreprise	14 mars 2019 Paris

CORPORATE & GOUVERNANCE

Actualité Droit des sociétés et préparation de votre prochaine AG	12 février 2019 Toulouse
Private equity et restructuring : LBO en difficulté	28 mars 2019 Paris

CAMPUS AFJE 2019

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

VIDÉO

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

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

FORMATIONS CERTIFIANTES ET DIPLÔMANTES

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

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

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

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

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

Legal Suite®
Groupe septeo

SOLUTIONS JURIDIQUES D'ENTREPRISE

Aux côtés des juristes d'entreprise dans leur transition digitale

CAPITALISER
sur votre expertise métier

OPTIMISER
votre productivité

COLLABORER et **MAXIMISER**
votre impact

MAÎTRISER
les risques juridiques
et financiers

MESURER votre performance

GaLexy®

www.legal-suite.fr
contact@legal-suite.fr
Paris | Los Angeles | Montréal | Boston | Dubaï