

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

Janvier 2023

dossier p.16

Crise & pénuries : les réponses juridiques



interview 6

Charles Duchaine,
directeur
de l'AFA



dossier 35

Fidélisation : visions
croisées entre **juristes**
et **employeurs**



e-learning 45

Déontologie : bientôt
une **formation**
certifiante et **gratuite**





Fini les limites d'enseignes. Profitez à fond de vos dotations.



Carte multi-dotations Mastercard®



Toutes vos chèques déjeuner, mobilité, cadeaux et vacances sur une seule carte.
Et pour toutes vos dotations Urssaf : Noël, rentrée, remboursements, frais professionnels...



Gagnez du temps. Rechargez les dotations de vos bénéficiaires en quelques clics sur une carte valable 3 ans avec l'outil de gestion intégré.



Fini les limites. Retrouvez tous les avantages d'une carte bancaire avec le paiement sécurisé en sans contact et sur internet.



Bénéficiez du plus grand réseau d'acceptation avec Mastercard.
Payez chez 30 millions de commerçants en France et dans le monde.

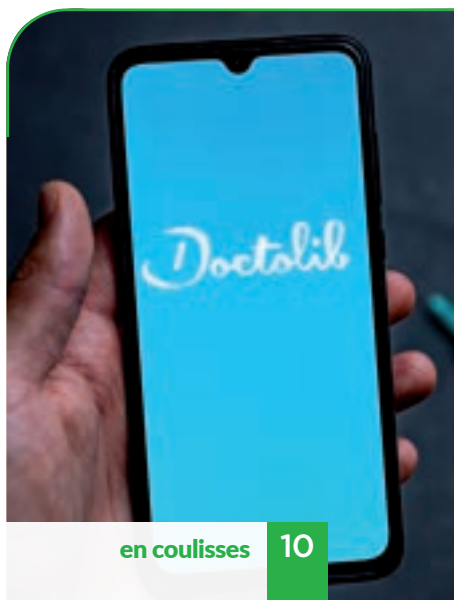


Le plus, la billetterie avantages en ligne : 50 000 offres à prix remisés. Séjours, parcs, cinémas, spectacles, culture, voyages...

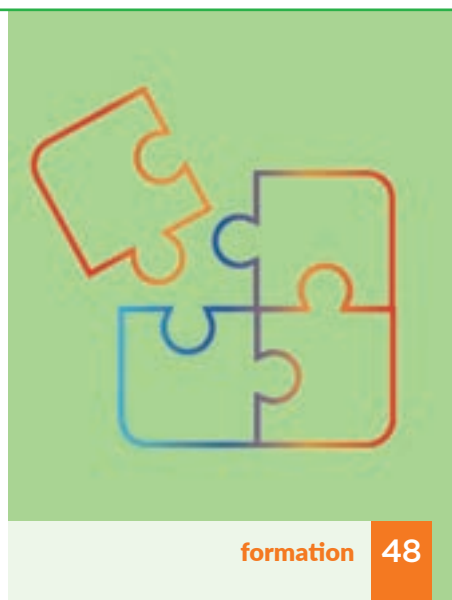


Plus de 500 entreprises CSE-RH et 100 000 salariés satisfaits.
Une équipe support rapide et efficace basée à Paris, Lille, Lyon, Nice et Pau et plébiscitée par nos clients, élus et bénéficiaires.

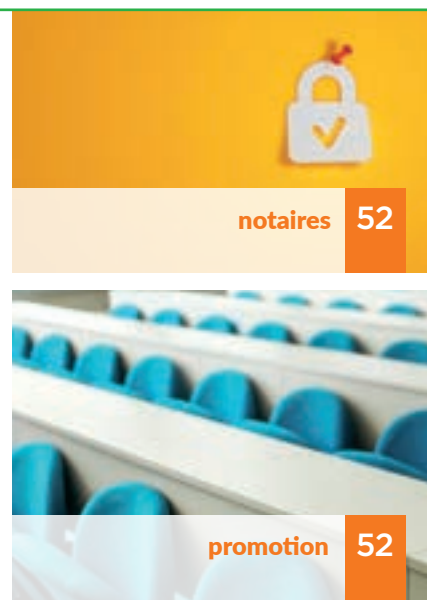
Contactez nous sur www.vazivacard.com et par email sur contact@vazivacard.com



en coulisses 10



formation 48



notaires 52



promotion 52

05 édito

« Déconfinons et décloisonnons les juristes pour renforcer la filière du droit ! »

06 interview

Prévention, détection, répression : triptyque essentiel pour une lutte efficace contre la corruption

10 culture juridique

La direction juridique de Doctolib passée au rayon X

15 nominations

dossier

- 16 Crise & pénuries : les réponses juridiques
- 17 L'exécution des contrats dans la tourmente : que faire ?
- 22 Comment rédiger des contrats à l'épreuve des crises
- 24 Construction : vers plus de collaboration pour faire face à l'inflation

28 droit management et stratégies

Mieux gérer la justice : la Cour des comptes tire la sonnette d'alarme

32 tendance

Médiation & arbitrage : où en est-on ?

dossier

- 35 Fidélisation : visions croisées entre jeunes juristes et employeurs
- 36 Quelles sont les attentes des jeunes juristes vis-à-vis de leur employeur ?
- 40 Pistes à explorer pour fidéliser les juniors (et les autres !)
- 46 **en direct de l'AFJE**
Déontologie : une formation en e-learning obligatoire, certifiante et gratuite
- 48 **compétences**
MAJ, une formation pour faire avancer toutes les pratiques du droit

50 digit@l

Pourquoi et comment développer l'intelligence collective de l'équipe juridique ?

52 presta

Notaires : du service public de l'authenticité au conseil

en direct de l'AFJE

- 56 À la conquête des universités et des étudiants !
 - 58 Des ambassadeurs de proximité pour valoriser la profession
- actu**
- 61 Le Prix Vogel met le droit économique à l'honneur



n° 43 - janvier 2023
11^e 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 : Jean-Philippe Gille
Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis
Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Jean-Philippe Gille (Lactalis), Marc Mossé (AFJE), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (Paname 24), Julie Demia (Euro Media Group), Ian Kyanakis (Segula).
Conception éditoriale : Wordsmith
Ont collaboré à ce numéro : Gabriel Armanet, Hugues Bouthinon-Dumas, Jérôme Frizzera-Mogli,

Carine Guicheteau, Thierry Linares, Antoine Masson, Christophe Roquilly.

Chefs de publicité : Isabelle de la Redonda : i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42
Commercial : Emmanuel Guerin : tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr
Conception graphique : Mathieu GAGNAIRE - contact@endoktrine.com
Assistante de fabrication : Sophie Rigal 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr
Photographie : Istock
Imprimeur : ESPACE GRAFIC

Jeudi 23 mars 2023 • 17h

Assemblée Générale

Automobile Club de France
6 place de la Concorde, Paris

AFJE

Les Juristes d'Entreprise

“ Déconfinons et décloisonnons les juristes pour renforcer la filière du droit !”

Telle était l'ambition de cette 4^e édition du Grenelle du Droit qui a eu lieu le 6 janvier à l'université Panthéon Assas. Après une trop longue suspension liée à la pandémie, les professionnels du droit ont eu grand plaisir à se retrouver sur les bancs de l'université, pour ce Grenelle du Droit qui a mis en avant la qualité d'adaptabilité des juristes. Elle est essentielle pour l'évolution des carrières, la mobilité interprofessionnelle, mais également pour adopter des pratiques innovantes et permettre aux juristes de relever les défis sociétaux et environnementaux.

La formation des juristes, initiale ou continue, facteur clef de l'adaptabilité des professionnels du droit, a tenu une place centrale dans les échanges et réflexions de cette rencontre dont vous retrouverez les conclusions dans le prochain JEM n°44...

En attendant, vous constaterez à la lecture des pages de ce premier JEM de l'année, que le mantra "Déconfinons les juristes !" a déjà été pris très au sérieux. Nous y mettons en effet à l'honneur les différentes professions du droit, leurs interactions enrichissantes et leurs synergies prometteuses pour l'avenir de la filière juridique.

Connaître les autres professionnels du droit, leur expertise, leur pratique, et leurs enjeux intéresse les praticiens actuels et les étudiants. Je suis convaincu de la nécessité de persévérer dans cette voie afin de rendre les parcours professionnels plus fluides en agissant dès la formation initiale. Avocats, magistrats, huissiers, notaires, commissaire de justice, greffiers, conseils en propriété intellectuelle sont nos partenaires au quotidien. Notre proximité sera bénéfique pour la filière juridique dans son ensemble. Attirer les talents de demain vers les métiers

du droit est capital car nous savons que la génération qui vient est attirée par la possibilité de "vivre des expériences" variées et souhaite pouvoir changer de métier au cours de sa carrière, voire même la suspendre un temps ou l'aménager. Le rapport au travail évolue, nous devons en tenir compte pour continuer à développer nos activités et l'attractivité de nos métiers.

Dans ces pages, vous apprendrez également à connaître le sens de l'engagement de la direction juridique de la première licorne de France, Doctolib, vous pourrez découvrir les motivations et les attentes de nos jeunes talents, vous familiariser avec le management au sein du Service public de la Justice ou encore observer la manière dont les directions juridiques collaborent avec les notaires au quotidien.

Bonne lecture à vous ! ■

Jean-Philippe Gille
Président de l'AFJE

Prévention, détection, répression : triptyque essentiel pour une **lutte efficace** contre la corruption

Près de six ans que la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2, est entrée en vigueur. Près de six ans que l'Agence française anticorruption (AFA) intervient en conseil et assistance mais aussi en contrôle auprès des personnes morales assujetties. Le point sur les progrès et les axes d'amélioration avec Charles Duchaine, magistrat et actuel directeur de l'AFA.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU



Quels sont, selon vous, les apports de la loi Sapin 2 ?

Rappelons qu'il y a encore quelques années, le système français de répression de la corruption transnationale était vivement critiqué. La loi Sapin 2 a en ce sens représenté une avancée majeure, d'ailleurs saluée par l'OCDE. Elle a notamment apporté une solution aux critiques récurrentes quant à l'absence de poursuites et de sanctions des personnes morales. La création de la convention judiciaire d'intérêt public par la loi Sapin 2 permet d'infliger de lourdes amendes aux personnes morales mises en cause pour des faits d'atteintes à la probité (corruption, trafic d'influence, fraude fiscale, blanchiment de fraude fiscale...) et d'inciter à la mise en place de programmes de conformité pour prévenir la récidive.

La loi Sapin 2 est un dispositif législatif qui, grâce à des outils remarquables et remarquables, contribue à l'amélioration de l'image de la France sur la scène internationale, tout en restaurant et préservant sa souveraineté judiciaire. La loi Sapin 2 et les efforts conjugués de tous les acteurs, de l'AFA aux entreprises, ont redonné une crédibilité à la stratégie anticorruption de la France. Si bien que j'ai le sentiment que le regard et la

Charles Duchaine, directeur de l'AFA

vigilance des États-Unis se sont relâchés, les autorités publiques américaines nous considérant désormais comme des alliés partageant la même volonté d'agir contre la corruption.

En résumé, la sécurité juridique est le principal gain de la loi Sapin 2 pour les acteurs économiques. En se conformant aux recommandations de l'AFA, qui embrassent les exigences des systèmes étrangers, les entreprises sont tranquilles au regard des différents dispositifs en vigueur à travers le monde.

Quel bilan tirez-vous de la mise en œuvre de la loi Sapin 2 depuis presque six ans ?

Le bilan me semble globalement positif. La loi a été mise en œuvre relativement rapidement, avec néanmoins des disparités. Les entreprises assujetties, à savoir celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€ et ayant au moins 500 salariés, se sont saisies promptement du sujet, à la différence des acteurs publics, visés dans son ensemble, sans condition de seuil. La mise en conformité est logiquement mieux appréhendée par les acteurs capables de mettre des moyens sur la table. Mais surtout, la loi ne dispose ni obligation précise ni sanction pour les acteurs publics, ce qui ne facilite et n'encourage pas la démarche de mise en œuvre d'un dispositif anticorruption.

Les acteurs, tout du moins privés, ont bien compris l'intérêt de cette loi et s'y plient donc, même si la conformité requiert d'y consacrer des ressources. La conformité peut en effet représenter une contrainte, mais il faut y voir une opportunité de se protéger des actions menées par des justices étrangères.

Globalement, la lutte contre la corruption est sur le bon chemin dans les entreprises, même s'il existe encore des progrès à faire. Lors de nos contrôles, si nous continuons de constater des manquements, il ne s'agit

plus de manquements pour absence totale de mesures et ils se font plus rares.

Justement, sur quels aspects de la conformité les entreprises ont-elles encore des progrès à réaliser ?

Ce que nous constatons dans le cadre de nos contrôles, c'est que les mesures mises en place manquent parfois d'efficacité ou ne sont pas déployées dans l'intégralité des filiales du groupe. Mais, les lacunes observées ne méritent pas, bien souvent, d'être sanctionnées.

L'évaluation des tiers et les contrôles comptables anti-corruption sont généralement les mesures qui posent le plus de difficultés aux entreprises. Un bon programme de conformité anticorruption repose sur une cartographie précise des risques qui doit servir de base à l'élaboration et la mise en pratique d'un plan d'action adapté, avec de la formation, du contrôle interne, etc.

L'AFA assume un double rôle d'accompagnement et de contrôle. L'un de ces rôles est-il prééminent sur l'autre ?

Non, ces deux rôles coexistent parfaitement. Mais, la difficulté de la

zoom

Statistiques sur les atteintes à la probité

En France, 800 infractions d'atteinte à la probité (corruption, trafic d'influence, prise illégale d'intérêts, détournement de fonds publics, favoritisme et concussion) ont été enregistrées en 2021 par la police et la gendarmerie. Entre 2016 et 2021, elles ont augmenté de 28 %. Cette hausse est notamment liée à celle des infractions de corruption (+46 %), qui représentent près d'un tiers des atteintes à la probité. Dans 68 % des cas, il s'agit de corruption publique.

Les infractions sont concentrées dans les agglomérations de tailles moyennes. La Corse et les départements ultramarins sont en moyenne plus particulièrement concernés.

Les collectivités d'outre-mer sont principalement concernées par les détournements de fonds publics.

Les mis en cause sont avant tout des personnes physiques alors que la moitié des victimes sont des personnes morales. Les hommes sont prédominants, parmi les victimes mais aussi les mis en cause. Ces derniers ont majoritairement entre 45 et 54 ans et 95 % sont de nationalité française.

La
compliance
ne peut
être la seule
réponse à la
corruption.
Le système
ne peut pas
fonctionner
sans
sanction.

prévention est la mesure de son efficacité et de son impact sur le comportement des acteurs économiques. Dans le cadre de nos contrôles, nous jouons très largement un rôle d'accompagnement. Nous observons et formulons des recommandations. Nous agissons avec bienveillance, indulgence et pédagogie lorsque l'engagement de l'instance dirigeante est réel et sincère. Nous avons d'ailleurs récemment revu nos procédures de contrôle dans une logique didactique [lire encadré p. 9].

En cas de manquement, nous adressons dans la grande majorité des cas, un simple avertissement avec des recommandations à mettre en œuvre dans un certain délai. Nous sommes alors amenés à effectuer un contrôle de suite afin de vérifier la prise en compte de ces recommandations. Il y a alors un risque de poursuites si rien n'a été fait.

Rares sont les entreprises à avoir fait l'objet de poursuites. En près de six ans, la commission des sanctions de l'AFA n'a été saisie que deux fois. Et aucune sanction pécuniaire n'a été prononcée à ce jour. En revanche, la sanction réputationnelle est bien réelle et probablement très redoutée par les entreprises.

Le dispositif français de lutte contre la corruption vous semble-t-il efficace ? Optimal ?

Nous ne saurions prétendre lutter efficacement contre un phénomène opaque, clandestin et dissimulé simplement avec des actions répressives. D'où l'utilité de la "prévention à la française" avec la mise en place d'obligations permanentes, la possibilité de contrôler les mesures déployées et de sanctionner si besoin. Cela représente un bon moyen de mettre les entreprises sous tension et de leur déléguer la charge de s'auto-contrôler, à l'heure où les contrôles de l'État tendent à diminuer. Elles érigent leurs propres garde-fous, se gendarmement toutes seules, avec l'épée de

Damoclès de l'AFA qui peut tomber à tout moment.

Mais la compliance ne peut être la seule réponse à la corruption. Le système ne peut pas fonctionner sans sanction, et sévère qui plus est. Tout est complémentaire. Et, si la justice transactionnelle présente de nombreux avantages sur le plan économique, il est indispensable d'incarcérer les dirigeants de l'entreprise si les faits reprochés sont graves. Sinon ils continueront. Il ne faut pas céder à la tentation de la dépenalisation de la corruption.

Le dispositif français de lutte contre la corruption est efficace, que ce soit au niveau de la prévention ou des poursuites et de la répression, qui sont du ressort des parquets et notamment du parquet national financier. Mais, il manque un rouage essentiel : la détection. Faute de moyens, de nombreuses affaires doivent passer sous les radars et ne sont pas jugées.

Des ressources supplémentaires pourraient être affectées à la détection des infractions. L'effectif de la police judiciaire pourrait être étoffé mais, on ne peut embaucher indéfiniment. En revanche, il faudrait s'interroger sur l'emploi des ressources existantes. L'énergie est focalisée sur des épiphénomènes. On ne s'attaque pas à la source, à la délinquance organisée, de réseau... Certes, la corruption en col blanc existe et elle doit être sévèrement réprimée, mais il existe d'autres formes pernicieuses de corruption, à l'image du réemploi de l'argent de la drogue par des criminels qui infiltrent les milieux économique, administratif et politique. Nous gagnerions beaucoup à mieux cadrer et orienter les actions.

La loi Sapin 2 se positionne comme une réponse à l'action dite extraterritoriale des juridictions étrangères et américaines en particulier. Sur le papier, elle permet

aux juridictions françaises de retenir leur compétence pour des faits commis à l'étranger. Mais, dans les faits, en l'absence de moyens de détection, les parquets sont démunis et ne peuvent engager de poursuites au niveau international. Le nerf de la guerre, c'est la détection.

De quels outils ou évolutions, l'AFA a besoin pour répondre aux recommandations de l'OCDE ?

J'appelle de mes vœux plus de moyens de détection pour l'AFA. Je ne demande pas de pouvoirs de police judiciaire, mais l'accès aux informations détenues par les administrations, à commencer par l'administration fiscale et Tracfin (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins). Si Tracfin nous communiquait les déclarations de soupçon sur les entités et personnes que nous contrôlons, nous pourrions orienter nos recherches et vérifications.

Une instance de partage et d'analyse de l'information pourrait voir le jour. Sous la houlette du coordonnateur national du renseignement, les échanges seraient ainsi facilités pour faire de l'analyse des informations à des fins opérationnelles, pour un meilleur ciblage des contrôles. Mais, cela ne semble pas être du tout à l'ordre du jour.

Une réforme de la loi est-elle nécessaire ? Sur quels points ?

Il est vrai que des trous dans la raquette continuent d'exister et mériteraient d'être comblés. Par exemple, les obligations et sanctions qui pèsent sur les entreprises devraient être adaptées aux personnes morales de droit public pour que la loi soit réellement incitative. L'AFA a bien défini une série de recommandations à destination des acteurs publics, mais elles ne créent aucune obligation juridique, les manquements constatés lors des contrôles ne sont pas sanctionnés. Le seul éventuel risque pour l'acteur public est la divulgation

du rapport de contrôle de l'AFA sur la place publique, dans le cadre de la loi CADA qui permet à tout citoyen de disposer d'un libre accès aux documents administratifs.

Autre amélioration envisageable : il serait souhaitable de supprimer la condition de domiciliation du siège de la mère dans l'Hexagone. En effet, aujourd'hui, les obligations s'imposent uniquement aux entreprises employant au moins 500 salariés et réalisant plus de 100 M€ de chiffre d'affaires ou à celles, plus petites, mais rattachées à un groupe atteignant lui-même ces seuils, à la condition toutefois que le siège social de la maison mère soit localisé en France. Dans un souci d'égalité, la loi Sapin 2 devrait s'appliquer à toutes les entités exerçant une activité en France, quelle que soit la nationalité de leur mère, dès lors qu'elles atteignent par elles-mêmes ou par appartenance à un groupe les seuils définis par la loi. ■

zoom

L'évolution des contrôles de l'AFA

Le 16 novembre 2022 se tenait un colloque organisé conjointement par l'ACE et l'AFJE, dont la 2^e table ronde portait notamment sur l'actualité des contrôles de l'AFA, en présence de Stéphanie Bigas-Reboul, sous-directrice du contrôle de l'AFA, avec Sophie Schiller (professeure Paris Dauphine), Dominique Dedieu (avocate du cabinet 3DTic) et Jean-Yves Trochon (cabinet Rödl & Partner, administrateur de l'AFJE).

Si, depuis sa création en 2017, l'AFA a procédé à plus de 170 contrôles, des changements significatifs sont intervenus dans sa manière de procéder. L'enjeu de cette conférence était donc de mettre en exergue ces principales évolutions sur deux principaux axes : la nouvelle charte des contrôles et les étapes de la procédure des contrôles.

La charte des contrôles de l'AFA a fait l'objet d'une nouvelle version publiée en juin 2022 avec pour objectif de rechercher l'efficacité maximale des contrôles. Elle contient plusieurs évolutions dont la principale porte sur la structuration des contrôles : la distinction "contrôle sur pièces" et "contrôle sur place" est remplacée par une distinction entre "phase initiale" et "phase approfondie", ce qui permet de mieux adapter les contrôles aux risques identifiés. En outre, l'AFA prend désormais mieux en compte les évolutions positives avérées apportées au dispositif anticorruption après la réunion de restitution. Enfin, elle demande à l'entreprise, lors de la phase contradictoire de deux mois à compter de la réception du rapport provisoire, de lui transmettre un projet de plan d'action, qui peut donner lieu à échanges avec l'AFA pour s'assurer de sa pertinence. Si l'AFA ne s'engage pas sur une durée maximale de contrôle, elle entend néanmoins parvenir à rendre la durée du contrôle proportionnée au profil de risques identifiés par l'équipe de contrôle sur la base des éléments fournis par l'entreprise.

La direction juridique de Doctolib passée au rayon X

Depuis Paris, Berlin et Milan, Doctolib œuvre pour un monde en meilleure santé. Cette mission, porteuse de sens, anime les juristes Doctolibers. La petite équipe juridique s'est grandement étoffée ces derniers mois afin d'accompagner la croissance de ce fleuron technologique français. Véritablement tournée vers les opérationnels et leurs besoins, elle s'emploie au quotidien à leur offrir un cadre juridique souple et sûr pour avancer.

PAR CARINE GUICHETEAU

zoom

"Mission and vision statements" de la direction juridique de Doctolib

Our mission : we guide Doctolib to sustainable decisions by designing a sound and safe framework. We provide our teams with the compass to navigate easily through the legal intricacies of the digitalization of Healthcare, to offer solutions people trust.

Our vision : we want to ensure that healthcare digitalization puts humans first. We act to shape tomorrow's regulations and policies to answer this challenge. To achieve this, we're re-designing what it means to be an in-house lawyer, shaping company culture by minimizing risks and maximizing opportunities.

En 2023, la plus grande licorne française fêtera ses 10 ans d'existence. Le chemin parcouru en à peine une décennie est exemplaire. Aujourd'hui, Doctolib est devenu un acteur de premier plan de l'e-santé en France, en Allemagne et en Italie. La jeune entreprise et ses équipes participent à l'amélioration du quotidien des soignants et à l'accès à la santé de la population.

CAP SUR LA DIVERSIFICATION

Initialement positionnée comme une plateforme de prises de rendez-vous médicaux, l'entreprise s'est peu à peu développée, notamment par croissance externe, en France, puis en Allemagne et en Italie. Elle a largement diversifié son offre de services gratuits et payants à destination des praticiens de santé. Doctolib s'est imposée comme un centre de pilotage de leur activité, en proposant un agenda, une messagerie sécurisée, de la téléconsultation, un logiciel de gestion de patientèle...

« La mission de Doctolib est une source de fierté et de motivation pour tous les Doctolibers, et fait rayonner notre marque employeur, apprécie Justine Bourdeu, *group general counsel* de l'entreprise. Elle

nous anime et nourrit notre quête de sens. L'engagement des collaborateurs est d'ailleurs au cœur des préoccupations de la direction. Par exemple, des BSPCE (bons de souscription de parts de créateur d'entreprise) ou des stock-options sont distribués aux salariés. Ce qui représente 2 700 actionnaires en puissance ! »

RELEVER LES DÉFIS DE LA CROISSANCE

La direction juridique emploie 38 personnes principalement en France, mais aussi en Allemagne et en Italie. Elle est à l'image de Doctolib, c'est-à-dire en croissance régulière. En 18 mois, elle a presque quadruplé ! En 2021, l'équipe juridique se réduisait en effet à une dizaine de personnes. « Cette dynamique crée des opportunités en matière de promotion interne, pour les juristes mais aussi pour les opérationnels, indique Justine Bourdeu. Je suis notamment ouverte à la mobilité transversale ; des opérationnels peuvent par exemple occuper un poste de paralegal, avec l'ambition commune de les faire évoluer vers des postes de juristes accomplis. Cette diversité des profils représente une valeur ajoutée pour la direction juridique. Il est important d'éviter l'entre-soi et de se nourrir des autres. »

Elle complète : « tout l'enjeu consiste à étoffer l'équipe tout en structurant la direction juridique, mais sans diluer, ni perdre de vue la vision, nos valeurs et le sens de notre mission. Nous devons continuer à écrire l'histoire de Doctolib tous ensemble, en plaçant toujours l'humain au cœur du projet. Tout le monde doit continuer à trouver sa place et à grandir au sein de l'entreprise, même si l'environnement change. Pour atteindre ces objectifs, l'engagement des managers est essentiel. » La formation l'est également. C'est pourquoi Doctolib s'appuie sur une forte culture d'apprentissage et en particulier sur son programme "Learn & Grow" pour adapter et développer les compétences. « L'entreprise grandit, les besoins grandissent, les Doctolibers doivent grandir aussi », convient Justine Bourdeu.

UNE RAISON D'ÊTRE POUR PARTAGER UNE VISION CLAIRE ET COLLECTIVE

Pour garder le cap, avant d'entamer tous ces recrutements, Justine Bourdeu a souhaité définir les fondamentaux de la direction juridique de Doctolib, en termes de mission et de vision (lire l'encadré p. 10). « Ces statements ont vocation à graver dans le marbre le sens de notre travail au quotidien, à nous rappeler nos objectifs et à nous inscrire dans une logique de long terme, souligne la directrice juridique. Chez Doctolib, nous naviguons souvent dans une zone où la réglementation n'est pas encore mature, ce qui peut angoisser certains juristes. Notre mission consiste à construire un cadre sécurisé et raisonnable pour l'entreprise. Ce cadre ne peut être bâti que par des juristes intuitifs, à l'aise dans l'ambiguïté, ayant le goût du challenge et capables de prendre des décisions rapidement. Nous devons trouver un juste équilibre entre la minimisation des risques et la

maximisation des opportunités. Enfin, nous avons la ferme conviction que l'obtention de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise est un pilier fondamental de ce cadre sécurisé. »

Pour répondre aux enjeux d'hypercroissance de Doctolib, la direction juridique a adopté un mode organisationnel à la fois adapté aux besoins immédiats du business et structurants sur le long terme. D'une part, « la direction juridique assume des fonctions assez habituelles, du corporate (droit des sociétés, *equity*, M&A...) à la compliance, en passant par les Legal Ops, détaille Justine Bourdeu. Les fonctions Legal Ops et Compliance sont récentes. Elles ont été créées respectivement il y a deux ans et un an et demi. La fonction Legal Ops, que nous appelons plus volontiers *legal performance* ou *legal excellence*, traite les questions de budget, de *knowledge management*, de gestion des risques et, dans une moindre mesure, de digitalisation, pour des petits outils internes à la direction juridique, comme un outil de ticketing. Reste que la *legal performance* est l'affaire de tous les juristes. »

« La confiance est la clé de notre activité et le département juridique est au cœur de cette confiance. »



Justine Bourdeu,
group general counsel de Doctolib



Les Doctolibers
de l'équipe juridique.

UNE ORGANISATION ORIENTÉE BUSINESS

D'autre part, les fonctions opérationnelles, qui travaillent au quotidien avec les opérationnels, sont organisées de manière un peu moins

traditionnelle. Elles ont un mode opératoire spécifique à Doctolib et à la vision de sa directrice juridique. Elles sont ainsi structurées autour de quatre grandes thématiques : business transactions, concurrence, *privacy* et *product compliance*. « Le département *business transactions* permet aux juristes de véritablement accompagner tout le cycle de vente, du *sales marketing* aux éventuels contentieux, en passant par la phase de commercialisation et le service client, résume Justine Bourdeu. Cette organisation rend la fonction plus enrichissante pour les juristes. Être cantonné aux contrats n'est pas optimal pour développer son intuition. Alors qu'ainsi, ils développent une vision business, indispensable pour

zoom

Doctolib en quelques chiffres

Doctolib, c'est :

- 2 700 collaborateurs en France, en Allemagne et en Italie
 - 320 000 personnels de santé clients
 - 70 millions de patients utilisateurs
 - 20 millions de téléconsultations réalisées depuis son lancement
- En France, 5 rendez-vous sont pris sur Doctolib.fr toutes les secondes !

trouver des solutions. Quant à la *privacy*, absolument essentielle dans notre secteur d'activité, où nous collectons des données personnelles hautement sensibles, elle doit irriguer tout le business. Mais, au-delà de la *privacy by design*, les juristes doivent œuvrer pour le *product compliance by design*, autrement dit pour intégrer la conformité dès la conception des produits. Nous sommes dans un secteur très réglementé. Nous n'avons pas le droit à l'erreur. La fonction *product compliance* a vocation à apporter l'agilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux évolutions réglementaires, en créant des processus, en s'intégrant *by design* aux solutions. Nous nous trouvons fréquemment face à des situations inédites. Les jours se suivent et ne se ressemblent pas chez Doctolib ! Comme souvent dans les environnements innovants, ils sont ponctués de *stop and go*. Ils sont également marqués par les itérations avec les opérationnels. Nous organisons régulièrement des workshops pour avancer ensemble, pour capitaliser sur l'intelligence collective. Les idées mises sur la table sont alors mûries, remodelées et améliorées afin d'aboutir à des solutions concrètes et viables. C'est par exemple ainsi qu'est née la téléconsultation. »

Quant à la question de la centralisation, Justine Bourdeu a fait le choix de travailler sur une organisation hybride, source d'agilité toute en assurant une présence locale forte. Ainsi, l'Italie et l'Allemagne ont leur *general counsel*, leur équipe business transactions, ainsi qu'un juriste *privacy* et un juriste *product compliance*. « Nous avons organisé une responsabilité fonctionnelle sans responsabilité managériale. Ce mode organisationnel est efficace et favorise l'engagement », décrit la directrice juridique.

UNE CULTURE JURIDIQUE FORTE

Vous l'aurez compris le droit occupe une place stratégique chez Doctolib. D'ailleurs, afin d'être identifiée aux mieux, la direction juridique est intégrée au parcours d'onboarding, la Doctolib Académie. Tout nouveau Doctolib fait la connaissance d'un des membres de l'équipe juridique dans les jours qui suivent son arrivée. Le juriste lui présente des sujets *privacy* et *compliance* et pose les bases de la future collaboration. De nombreux *fact sheets* sont mis à disposition sur le réseau interne.

« Nous prêtons une attention particulière à la forme (choix des mots, design, effort de synthèse...) afin que ce contenu pédagogique soit simple à comprendre et à déployer, signale Justine Bourdeu. Nous travaillons sur la mise en place d'une initiative appelée *In my shoes*, une sorte de *Vis ma vie* où des opérationnels seraient à nos côtés, une ou deux heures, pour découvrir comment nous travaillons. Aujourd'hui, le réflexe juridique est bien ancré. Le fait d'évoluer dans un secteur très réglementé influe forcément sur notre culture juridique.

Les opérationnels nous sollicitent de manière systématique. Nous les aidons à se mouvoir dans la zone grise et à limiter les risques qui pourraient sérieusement abîmer notre réputation. La confiance est la clé de notre activité et le département juridique est au cœur de cette confiance. Mais, de manière générale, nous avons à cœur d'agir avec transparence et dans le respect des clients et des patients. Nous avons conscience qu'être un acteur majeur du système de santé s'accompagne de lourdes responsabilités. » ■

en savoir plus

Doctolib en quelques dates

AVRIL 2013

Steve Abou Rjeily et Stanislas Niox-Chateau décident de créer Doctolib

DÉCEMBRE 2016

Doctolib couvre toutes les grandes villes françaises

JANVIER 2017

Doctolib arrive en Allemagne

JANVIER 2019

Doctolib lance le service de téléconsultation en France

OCTOBRE 2021

Doctolib arrive en Italie
Doctolib rachète Dottori, concurrent italien

JANVIER 2022

Doctolib rachète Tanker, spécialiste du chiffrement de bout en bout

Pilotez votre activité juridique



- Structurer et automatiser l'activité contractuelle
- Suivre la procédure contentieuse
- Gérer les délégations juridiques
- Cartographier et centraliser les pouvoirs bancaires
- Conserver le capital intellectuel et traiter les demandes entrantes
- Collaborer en interne et en externe
- Gagner en productivité et/ou en efficacité
- Réduire les dépenses internes et externes



Stéphanie Fougou rejoint Technicolor Creative Studio comme secrétaire générale

À croire que le monde de l'audiovisuel lui manquait. Stéphanie Fougou vient d'annoncer son arrivée au sein de groupe Technicolor Creative Studio dont elle devient secrétaire générale.



Titulaire d'un DEA de droit européen (Paris II, 1997) et d'un DESS de droit et administration des médias (Paris I, 1998), elle débute sa carrière de juriste chez TF1 en 1997, avant de rejoindre France Animation l'année suivante. En 2000, elle intègre l'équipe juridique de Wanadoo en tant que responsable juridique, avant d'être nommée directrice juridique des services de communications résidentiels de France Télécom quatre ans plus tard, puis d'être cooptée directrice juridique adjointe du groupe, en charge de l'international, en 2009. Deux ans après, elle choisit de rejoindre le Club Méditerranée comme secrétaire générale, puis Vallourec en 2011, en tant que directrice juridique. L'ex-présidente de l'AFJE (2015-2019) a ensuite officialisé son arrivée chez AccorHotels en tant que secrétaire générale en juin 2018 avant de prendre en charge, un an plus tard, la direction juridique d'Ingenico.

François Lhospitalier, nouveau secrétaire général de Paname 24

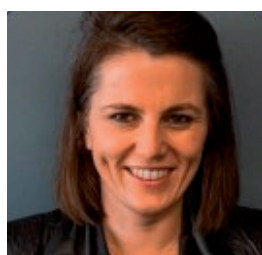


François Lhospitalier vient de rejoindre Paname 24, comme secrétaire général. À ce titre, il est chargé des sujets juridiques, financiers, administratifs, RH, IT, assurances, immobiliers, de gouvernance, relatifs à la compliance, ainsi qu'aux affaires publiques. Paname 24 est une société ayant pour objet la production exécutive de la cérémonie d'ouverture des JO de Paris 2024.

Titulaire d'un DESS de juristes d'affaires (Paris Cité, 1998), François Lhospitalier débute sa carrière de juriste chez Microsoft Europe, puis Microsoft France, avant de rejoindre Orange en 2000, puis de devenir *general counsel* de la scale-up Avanquest en 2008. Quatre ans plus tard, il intègre Virgin Mobile France comme *general counsel*, au sein du groupe Omea Telecom. En 2016, il rejoint la fédération française de tennis (FFT) comme *general counsel*.

François Lhospitalier est par ailleurs vice-président depuis 2012 et secrétaire du conseil d'administration de l'AFJE, et membre du comité d'éthique de la Fédération française de golf.

Thaïs Ricard, nouvelle directrice juridique de Sicame Group



Thaïs Ricard rejoint Sicame Group, en tant que directrice juridique groupe.

Titulaire d'un M2 de droit et ingénierie fiscale (Lyon III, 2009) et d'un mastère juriste manager international (EM Lyon, 2011), elle débute sa carrière chez Euronews comme juriste corporate, où elle est nommée *head of corporate & IP legal affairs* en 2013, avant de rejoindre Sicame Groupe en 2020, en tant que responsable juridique groupe.

Julien Montheil, nouveau directeur juridique de Biogen France



Julien Montheil intègre le comité de direction de l'entreprise Biogen France en tant que directeur juridique. Il devient ainsi membre de l'équipe juridique Europe, Canada & Partner Markets (ECP) de Biogen, spécialisée dans les neurosciences et les biosimilaires, et apporte son expertise aux filiales de l'entreprise en Belgique et aux Pays-Bas. Il succède à Fabrice Dubois, qui vient d'être nommé directeur juridique monde de Biogen Digital Health.

Titulaire d'un M2 en affaires réglementaires des industries de santé (Paris Sud, 2010), il débute sa carrière chez Sanofi dont il devient responsable juridique de l'unité diabète et maladies cardiovasculaires. En 2018, il rejoint Gilead Sciences en tant qu'adjoint au directeur juridique et compliance.



Crise & pénuries : les réponses juridiques

Les pénuries de matières premières et de certains produits manufacturés sont la conséquence de la crise sanitaire puis de la guerre en Ukraine. Et, logiquement, la raréfaction provoque la flambée des prix. De quoi affoler les entreprises qui doivent faire face à des difficultés pour exécuter leurs obligations contractuelles. Décryptage et solutions dans ce dossier spécial.

L'exécution des contrats dans la tourmente : que faire ?

Les crises se suivent mais ne se ressemblent pas forcément. À l'heure actuelle, la pénurie de matières premières et l'envolée des prix sont susceptibles de provoquer des difficultés dans l'exécution des contrats. Zoom sur les réponses juridiques pour le débiteur et le créancier mises en relief dans la formation Négociations commerciales en 2023 : contractualiser en période de crise, dispensée par le professeur Louis Thibierge dans le cadre du CAMPUS 2023.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La force majeure est ce qui vainc les diligences du débiteur. »



Louis Thibierge,
professeur à l'université d'Aix-Marseille
et avocat au sein du cabinet
De Pardieu Brocas Maffei.

Toute crise peut avoir pour conséquence de complexifier, voire de rendre impossible l'exécution de vos obligations contractuelles. Dès lors que faire ?

POSSIBILITÉ POUR LES DÉBITEURS D'INVOQUER LA FORCE MAJEURE

Le premier réflexe consiste à se placer sur le terrain de la force majeure définie à l'article 1218 du Code civil : "il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur". Pour que la force majeure soit caractérisée, trois conditions cumulatives doivent donc être réunies : l'extériorité, l'imprévisibilité et l'impossibilité d'exécuter le contrat.

- Première condition de la force majeure : l'impossibilité d'exécuter le contrat ou l'irrésistibilité

« La vigilance est de mise car la notion d'impossibilité d'exécuter est très restrictive, prévient Louis Thibierge, professeur à l'université d'Aix-Marseille et avocat au sein du cabinet De Pardieu Brocas Maffei. Ainsi, une exécution

rendue plus difficile par un événement extérieur et imprévisible ne relève pas de la force majeure. Une exécution devenue excessivement onéreuse ne l'est pas non plus. L'onérosité relève de l'imprévision, et non de la force majeure. En bref, l'impossibilité est caractérisée si le débiteur ne peut remplir ses obligations contractuelles même en y consacrant des moyens additionnels, même en mettant en œuvre des diligences supplémentaires. La force majeure est ce qui vainc les diligences du débiteur. »

Un événement, tel que la pandémie de Covid-19 ou la guerre en Ukraine, ne peut constituer en soi un cas de force majeure. « L'appréciation doit se faire au cas par cas, en fonction du débiteur et des circonstances de temps et de lieu, souligne Louis Thibierge. Il est indispensable d'étudier un faisceau d'indices pour caractériser la force majeure. » En outre, l'impossibilité doit être appréciée à l'échelle de l'obligation et non du contrat. En effet, il est rare que l'on ne puisse pas exécuter l'intégralité du contrat.

Le domaine d'élection de la force majeure est l'obligation de faire ou de ne pas faire. En revanche, la force majeure ne peut être invoquée par le débiteur d'une obligation contractuelle

Plus vous justifierez votre demande dans la notification d'un cas de force majeure au créancier, plus ce dernier sera enclin à l'accepter.

de somme d'argent. D'autres dispositifs doivent alors être mobilisés, à l'image des procédures collectives (conciliation, mandat ad hoc...). L'impossibilité d'exécution ne concerne pas non plus les obligations portant sur les choses de genre, ou fongibles, qui sont substituables par d'autres de même espèce et de même qualité. « En revanche, dans le cadre d'une pénurie généralisée ne permettant pas la substitution, comme c'est le cas dans certains secteurs actuellement, il est possible d'engager et d'orienter la discussion sur le terrain de la force majeure », estime le professeur Thibierge.

Enfin, prenez garde car la définition de la force majeure n'est pas invariable. « Avant de l'invoquer, cela peut paraître trivial, mais il convient de reprendre le contrat et de le relire attentivement », préconise Louis Thibierge. La définition de la force majeure qui y est mentionnée est-elle celle du Code civil ou a-t-elle été amendée ? Des processus particuliers ont-ils été prévus ? Par exemple, le contrat peut parfois prévoir que la force majeure soit déclarée selon un délai précis sous peine de déchéance. Une autre loi ou convention (ex. Convention de Vienne du 11 avril 1980 sur les contrats de vente internationale de marchandises, Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route, etc.) ne s'applique-t-elle pas au contrat ?

Louis Thibierge rappelle que « la force majeure ne concerne que l'impossibilité pour le débiteur d'exécuter son obligation. Le créancier qui ne peut jouir de la prestation promise, même en cas d'événement extérieur imprévisible, ne peut s'en prévaloir. »

• **Deuxième condition de la force majeure : l'extériorité**

« L'extériorité est un critère relativement méconnu, observe Louis Thibierge.

L'événement perturbateur doit échapper au contrôle du débiteur, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être causé par la faute du débiteur, d'une personne (salarié, mandataire, sous-traitant...) ou d'une chose dont le débiteur doit répondre. C'est pourquoi il peut être utile de stipuler une clause de force majeure qui permet d'englober le bris de machine (lire p. 22). »

• **Troisième condition de la force majeure : l'imprévisibilité**

Dans le sens le plus strict du terme, l'imprévisibilité correspond à l'impossibilité absolue de prévoir l'événement. Autrement dit un événement qui ne serait jamais advenu à la surface de la Terre. « Mais cette appréciation est trop restrictive car elle écarte quasiment toutes les situations, indique le professeur Thibierge. Il est donc nécessaire de retenir une acception plus raisonnable : peut être considéré comme imprévisible ce à quoi les parties n'avaient pas de raison particulière de songer. Malheureusement, aucune liste de ce qui est prévisible ou non n'est fixée par le législateur. » L'appréciation est là encore fonction de toutes les circonstances de temps, de lieu, d'expérience des parties...

La prévisibilité porte aussi bien sur l'événement en lui-même que sur ses conséquences. Si un risque était prévisible mais pas l'ampleur de son impact, il peut être jugé comme imprévisible. « L'appréciation de l'imprévisibilité se fait à la date de la signature du contrat car le contrat est un pari sur l'avenir, un acte de prévision et d'acceptation des risques, précise Louis Thibierge. Le contractant est réputé avoir accepté ce qui était prévisible dans le contrat. »

Louis Thibierge illustre son propos avec les exemples du Covid et de la guerre en Ukraine. « Pour les contrats signés avant

la survenance de l'événement (le 12 mars 2020, date du 1er confinement, pour le Covid et le 24 février, jour de l'offensive militaire de la Russie en Ukraine), l'imprévisibilité est assez facile à établir. En revanche, pour ceux signés postérieurement, il faut se garder d'une réponse binaire. Néanmoins, l'imprévisibilité peut être caractérisée par rapport aux conséquences : pouvait-on prévoir les trois confinements et les huit vagues de pandémie de Covid ou encore la phénoménale flambée des prix suite à la guerre en Ukraine ? »

INVOQUER LA FORCE MAJEURE : FORMALISME & CONSÉQUENCES

Si toutes les conditions de la force majeure vous semblent réunies, le professeur recommande de documenter votre demande, que vous prendrez le soin d'envoyer par courrier recommandé. « Bénéfices complémentaires de cette démarche, vous mettez en évidence votre bonne foi, ce qui peut être utile en

cas de contentieux, et vous positionnez votre entreprise comme un débiteur diligent, ajoute-t-il. Sachez que plus vous justifierez votre demande dans la notification au créancier, plus ce dernier sera enclin à l'accepter. »

Dans ce courrier, visez expressément la clause de force majeure du contrat ou, en son absence, l'article 1218 du Code civil. Vous devrez démontrer que l'événement a empêché l'exécution de votre obligation et qu'aucune solution n'a pu être trouvée pour y remédier. Enfin, soyez clair sur votre demande : la suspension de vos obligations ou la résolution du contrat. Il n'y a pas d'autres alternatives si vous êtes dans l'impossibilité d'exécuter le contrat. La force majeure est une excuse à l'inexécution qui peut être momentanée ou définitive, en fonction de la nature de l'empêchement. Si ce dernier est temporaire, l'exigibilité de votre obligation est suspendue, sauf si l'exécution tardive n'a pas de sens. Le

retard d'exécution est alors excusé et les pénalités de retard ne sont pas dues. « La difficulté peut porter sur le calcul de la durée de l'effet suspensif car il peut y avoir un décalage entre la durée de l'événement et celui de l'empêchement », met en relief Louis Thibierge. Enfin, si l'inexécution est définitive et si les parties se mettent d'accord, alors le contrat est résolu de plein droit, c'est-à-dire automatiquement. Les deux parties sont alors libérées pour l'avenir.

« Attention, la force majeure ne donne droit à aucune compensation financière, rappelle le professeur Thibierge. Le débiteur a la charge des surcoûts liés à l'inexécution due à la force majeure. Vous avez tout intérêt à stipuler une clause spécifique pour encadrer cette situation et éviter les blocages [NDLR lire p. 22]. »

L'IMPRÉVISION POUR PALLIER L'ONÉROSITÉ EXCESSIVE

Si l'exécution de vos obligations



« Basculer 100 % des surcoûts liés à un événement perturbateur sur le créancier est utopique. »

vous coûte plus cher qu'initialement budgétisé, vous pouvez vous placer sur le terrain de l'imprévision pour espérer réviser le contrat. L'imprévision est définie dans l'article 1195 qui a été inséré dans le Code civil en 2016 : "si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. À défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe."

« Attention, là encore, vérifiez dans votre contrat que vous n'en donnez pas une autre définition ou qu'il n'est pas soumis à un autre droit », indique Louis Thibierge. Pour les contrats conclus avant la réforme des obligations de 2016, il est probablement difficile de se prévaloir de cet article 1195. Il est possible de reprocher au créancier sa mauvaise foi en cas de refus de renégocier. Pour les contrats comportant une clause de renégociation, tout dépend

de l'articulation entre cette clause et l'article 1195 et de son interprétation par les parties. » Cette clause supplante-t-elle l'article du Code civil ou le complète-t-elle ? Quant aux clauses d'indexation ou d'échelle mobile, qui autorisent et limitent les augmentations de prix en fonction d'un indice spécifique, elles n'excluent pas forcément l'imprévision. « En effet, ces clauses sont prévues pour une navigation par beau temps, et non par temps de crise, convient le professeur de droit. Il arrive que des parties, se prévalant de la liberté contractuelle, insèrent des clauses renonçant ou écartant l'article 1195. Or, certains auteurs estiment que cet article est tout ou partie d'ordre public. Il peut alors être envisagé de recourir à des mécanismes qui neutralisent les clauses abusives pour remettre en cause une telle clause de renonciation. »

En revanche, sont explicitement exclus du champ de l'imprévision les instruments financiers (article L. 211-40-1 du Code monétaire et financier). Certains juges du fond considèrent que les obligations de sommes d'argent n'entrent pas dans le champ d'application de l'article 1195. Pour l'heure, la Cour de cassation n'a pas tranché la question.

Quid de l'excessivité ? « Aucun seuil n'est précisé, répond Louis Thibierge. L'excessivité est laissée à

l'appréciation des juges. Or, il n'existe pas de jurisprudence sur le sujet. Les entreprises naviguent donc à vue... Il me semble qu'un seuil acceptable serait l'exécution à perte. Quand une entreprise accepte un contrat, elle accepte le risque de rogner sa marge mais pas de perdre de l'argent. » Autre difficulté : sur la base de quelle période faut-il raisonner, la période d'imprévision ou la durée globale du contrat ?

Si l'imprévision peut être invoquée, il reste à vérifier que le renchérissement est bien dû à un changement imprévisible de circonstances. La nature des circonstances importe peu. En revanche, le caractère imprévisible est primordial. Comme pour la force majeure, il est nécessaire de s'intéresser à l'imprévisibilité de l'événement. Mais aussi aux conséquences de l'événement au regard de la jurisprudence administrative qui devrait être transposée au droit privé.

Toutes les conditions sont réunies ? « N'ayez pas d'attentes excessives par rapport à l'imprévision, elle n'est pas magique, avertit Louis Thibierge. En tout état de cause, je n'ai trouvé aucun arrêt à ce jour qui a révisé un contrat pour imprévision. De manière générale, quand on s'engage sur un prix, on le respecte. C'est la force obligatoire du contrat qui prévaut. L'imprévision n'est qu'un outil à utiliser de manière tout à fait exceptionnelle. »

INVOQUER L'IMPRÉVISION : COMMENT PROCÉDER ?

Commençons par ce qu'il ne faut pas faire si vous souhaitez vous placer sur le terrain de l'imprévision. Tout d'abord, il ne sert à rien d'invoquer la force majeure. « Il est également très dangereux de cesser d'exécuter vos obligations, fait savoir le professeur Thibierge. Vous vous mettriez alors

en défaut. Imposer unilatéralement des nouveaux tarifs serait aussi une fausse bonne idée. Tout comme des menaces de rupture du contrat en cas de non-signature de l'avenant. »

Alors que faut-il faire ? « Solliciter une renégociation par écrit, répond-il. Mais, vos attentes doivent être raisonnables ! Basculer 100 % des surcoûts sur le créancier est utopique. À titre d'exemple, en droit administratif, le débiteur supporte environ un quart des surcoûts. »

Si la poursuite de l'exécution du contrat entraîne une asphyxie financière, il est alors possible de saisir le juge des référés pour demander une mesure provisoire, permettant d'adapter temporairement le contrat pour survivre.

QU'ATTENDRE DES NÉGOCIATIONS ?

Si la négociation est acceptée par le créancier, elle peut déboucher sur un accord qui devra prendre la forme d'un avenant. Le contrat peut être durablement adapté (prix, durée, échéancier...) ou prévoir une solution provisoire. Autre cas de figure : au terme de la négociation, si les positions sont irréconciliables, les parties peuvent alors conclure une résiliation amiable.

Enfin, si la négociation échoue, place à l'étage supérieur de la fusée : la phase judiciaire. Sauf stipulation dans le contrat qui limiterait le pouvoir du juge, le magistrat a alors deux possibilités : la révision ou la résiliation. « Tout dépend de ce que les parties demandent, mais gare au risque lié à la demande reconventionnelle, indique Louis Thibierge. Attention également car nous ne disposons d'aucun recul jurisprudentiel et la marge de manœuvre du juge est considérable. »

VOTRE CONTRACTANT VOUS OPPOSE LA FORCE MAJEURE : QUE FAIRE ?

Face à un cas de force majeure, votre débiteur arrête d'exécuter ses obligations, il suspend alors l'exigibilité de ses obligations. « Si sa démarche vous paraît fondée, entrez en discussion mais n'écrivez nulle part que vous reconnaissez la force majeure, recommande le professeur de droit. Vérifiez le contrat et l'éventuel délai de notification. Vous pourriez profiter de la déchéance pour déclaration tardive. »

Si votre débiteur ne semble pas être devant une véritable impossibilité d'exécuter, mettez-le en demeure, le cas échéant un référé pour obtenir l'exécution provisoire. S'il a arrêté l'exécution du contrat en se prévalant d'un renchérissement de ses coûts d'exécution, rappelez-lui que ce n'est pas un cas de force majeure et que ce n'est en aucun cas une excuse pour stopper sa prestation. Vous pouvez engager une procédure de référé provision, voire le menacer de l'assigner en rupture brutale des relations commerciales établies.

VOTRE CONTRACTANT VEUT VOUS IMPOSER SES TARIFS : RESTEZ FERME MAIS OUVERT

« Si, pour continuer l'exécution du contrat, le débiteur demande une revalorisation des prix, ne fermez pas la porte à la discussion, invite Louis Thibierge. Commencez par lui rappeler que le contrat doit se poursuivre tant qu'aucun avenant n'est signé. Le cas échéant, lui remettre une mise en demeure, voire la copie d'un projet d'assignation en référé, peut inciter le débiteur à raison garder. »

Néanmoins, sauf hypothèse extrême, le créancier n'a aucun intérêt à refuser la discussion. La mauvaise foi peut lui être reprochée et le débiteur peut choisir la voie judiciaire pour obtenir la révision souhaitée. ■

Les parties peuvent aménager la force majeure et l'imprévision comme elles l'entendent dans la mesure où ces textes ne sont pas d'ordre public.

Comment rédiger des contrats à l'épreuve des crises

Les crises étant amenées à se répéter, les juristes doivent plus que jamais œuvrer pour que les contrats soient plus agiles et flexibles. Mais quelle est la marge de manœuvre contractuelle réelle ? Tour d'horizon des clauses et des possibilités d'aménagements dans cet article reposant sur la formation Négociations commerciales en 2023 : contractualiser en période de crise, dispensée par le professeur Louis Thibierge dans le cadre du CAMPUS 2023.

PAR CARINE GUICHETEAU

Bonus

Des exemples de clauses pour inspiration

La Chambre de commerce internationale propose sur son site Web un exemple de clause de force majeure (en version courte et en version longue) qui résulte d'un consensus des visions de *common law* et de *civil law*. Elle met également à disposition une clause de *hardship*. Rens. : <https://iccwbo.org>

Pour commencer, intéresserons-nous aux clauses de force majeure et d'imprévision. « Sachez que les parties peuvent aménager les aménager comme elles l'entendent dans la mesure où ces textes ne sont pas d'ordre public, indique Louis Thibierge, professeur à l'université d'Aix-Marseille et avocat au sein du cabinet De Pardieu Brocas Maffei. Il est donc possible de renoncer aux bénéfices de ces dispositifs, de faciliter ou complexifier leur déclenchement ou encore de moduler leurs effets. Certains courants doctrinaux considèrent néanmoins que ces textes sont impératifs dans leur intégralité ou en partie. »

Il existe des cas particuliers. Par exemple, l'article L441-8 du Code de commerce permet d'écarter l'imprévision dans certains contrats portant sur la vente de produits agricoles ou alimentaires. La liberté contractuelle n'est pas totale notamment au regard des clauses abusives, qui créent un déséquilibre significatif, et des clauses qui contredisent la portée de l'obligation essentielle (article 1170 du Code civil).

AMÉNAGEMENTS DE LA FORCE MAJEURE

Il est donc possible de modifier la définition de force majeure :

- en adaptant les conditions de la force majeure. Par exemple, il est possible de renoncer globalement à la condition d'imprévisibilité. « Je préconise de conserver par principe la définition de l'article 1218 du Code civil puis de stipuler par dérogation que les parties conviennent que la crise sanitaire, quoique prévisible, pourra constituer un cas de force majeure si elle présente pour partie un caractère irrésistible et extérieur, signale le professeur Thibierge. Idem pour la guerre en Ukraine. »
- en faisant entrer dans le champ de la force majeure des événements qui n'en font pas partie (bris de machine, fait des sous-traitants...).
- en atténuant les exigences légales (ex. : l'irrésistibilité appréciée de manière raisonnable et non absolue).
- en assimilant à de la force majeure des situations relevant de l'imprévision.
- en instaurant une période de franchise ou de carence.
- en interdisant d'invoquer la force majeure pour certains faits.

Il est également envisageable d'atténuer les effets de la force majeure :

- en contraignant le débiteur à effectuer une notification dans un certain délai, à peine de déchéance.
- en prévoyant une obligation pour la partie affectée de minimiser le préjudice.
- en définissant la durée de l'effet suspensif.

- en prévoyant les conséquences d'une force majeure de longue durée. Il est par exemple possible de prévoir que si la suspension est supérieure à X mois, les parties se réuniront, adapteront le contrat ou le résilieront.

Enfin, la problématique des surcoûts liés à la force majeure peut également être encadrée. Par exemple en prévoyant un partage à 50 %. En l'absence de stipulation, le débiteur ne peut prétendre qu'à une extension des délais.

ZOOM SUR LA CLAUSE DE HARDSHIP (IMPRÉVISION)

La clause de hardship traite des conséquences d'un changement de circonstances imprévisible bouleversant l'équilibre économique du contrat. Dans la théorie de l'imprévision, on ne s'intéresse pas à l'événement perturbateur mais à ses conséquences sur le contrat.

Grâce à cette clause, vous pouvez notamment écarter l'article 1195 du Code civil ou n'en conserver qu'une partie (par exemple, est retenue l'obligation de renégociation mais est exclue la voie judiciaire) ou encore de définir avec précision les critères de déclenchement de l'imprévision (par exemple, une hausse de prix de plus de XX %). « À mon sens, la pratique qui consiste à supprimer de manière systématique l'imprévision des contrats peut être préjudiciable et se retourner contre vous en période de crise, souligne Louis Thibierge. La réflexion doit se faire au cas par cas. »

Pour sa rédaction, songez à l'articulation avec l'article 1195 du Code civil, aux conditions de déclenchement (liste d'événements, d'exclusions...), à définir l'expression "excessivement onéreuse", à déterminer et à répartir les risques acceptés, de préciser l'obligation de renégocier (limitation dans le temps, assistance d'un médiateur, suspension des pénalités, sort du contrat en cas d'échec...) et d'encadrer

la saisine du juge (écarter la voie judiciaire, renoncer à la faculté de demander la résiliation ou la révision).

LA CLAUSE D'ADAPTATION, UTILE MAIS PAS SUFFISANTE

La clause d'adaptation permet d'adapter mécaniquement un élément du contrat, souvent le prix, soit en fonction d'un indice (clauses d'indexation), soit en fonction d'une formule mathématique. « Elle offre de la souplesse au contrat mais ne permet pas de faire face à toute difficulté imprévue », commente le professeur de droit.

LA CLAUSE MAC : UNE PORTE DE SORTIE EN M&A

Dans une promesse d'acquisition, la clause MAC (Material Adverse Change) permet au promettant de renoncer à l'opération en cas de survenance, entre la date de la signature et la date de réalisation de l'acquisition, de tout événement susceptible d'avoir un effet défavorable sur le patrimoine, la situation financière ou les résultats de la cible.

« Cette clause ressemble à celle de hardship mais la philosophie n'est pas la même, indique Louis Thibierge. Elle permet de rompre le contrat. C'est vraisemblablement une condition résolutoire. Elle peut également permettre de renégocier le prix à la baisse, comme cela a été le cas dans le cadre du rachat de Tiffany par LVMH. »

Dans la rédaction, prenez garde aux conditions de déclenchement (n'hésitez pas à viser large) ou encore à la définition de ce qu'est un "changement défavorable significatif" (par exemple le ratio de solvabilité qui ne doit pas dépasser un certain seuil...).

MAIS AUSSI...

Pour limiter les risques et anticiper au mieux, vous avez à votre disposition une multitude de clauses : clause de responsabilité, de non-recours, de prescription, relative aux litiges, d'attribution des risques... « Il y a forcément une réponse juridique à votre besoin », conclut le professeur Thibierge. ■

« La pratique qui consiste à supprimer de manière systématique l'imprévision des contrats peut être préjudiciable et se retourner contre vous en période de crise. »



Louis Thibierge,
professeur à l'université d'Aix-Marseille
et avocat au sein du cabinet
De Pardieu Brocas Maffei.

Construction : vers plus de collaboration pour faire face à l'inflation

Le secteur de la construction subit une forte inflation et pénuries de matériaux. En réponse à ces difficultés, le gouvernement prévoit des mesures d'accompagnement. En contrepartie, collaboration et transparence des prix de vente et coûts de revient sont attendues. L'enjeu est de considérer le préjudice réel lié à l'inflation et s'adapter aux variations à venir, à la hausse comme à la baisse.

PAR GABRIEL ARMANET ET THIERRY LINARES

à propos de



THIERRY LINARES



GABRIEL ARMANET

Au sein du cabinet international de conseil aux entreprises FTI Consulting, Thierry Linares est directeur gérant de la branche Construction et Gabriel Armanet est consultant senior. Ils agissent en tant qu'experts du domaine de la construction, sur des problématiques de contentieux et de réclamations, pour l'analyse des retards et préjudices commerciaux, en France et à l'international, sur des arbitrages et d'autres modes de résolution des litiges. Plus largement, FTI Consulting accompagne les organisations à anticiper et gérer les changements, les risques ou les contentieux d'ordres financiers, juridiques, opérationnels, politiques, réglementaires ou encore de réputation.

Les impacts prolongés du Covid-19 et de la guerre en Ukraine ont causé des pénuries et des augmentations des prix des matériaux qui perturbent tous les opérateurs économiques, constructeurs, acheteurs et financeurs. L'indexation, l'actualisation et la révision des prix sont devenus plus que jamais des mécanismes vitaux dans les contrats pour en permettre l'équilibre. Cet article couvre les évolutions récentes, mesures et orientations pour lutter contre l'inflation et pénuries dans les marchés publics. Des évolutions positives récentes¹

ACCÉLÉRATION DE LA PUBLICATION DES INDICES DE L'INSEE

La fréquence des révisions des indices a récemment évolué. Cette évolution fait suite aux demandes des professionnels du BTP pour que les indices bâtiments (BT) et travaux publics (TP) reflètent plus rapidement les variations de prix, notamment ceux des matières premières.

Depuis le mois de mai 2022², la publication est diffusée 45 jours après la fin du mois étudié, contre 80 jours jusqu'alors. L'objectif était de communiquer sur les variations de prix des matières premières afin de s'adapter aux évolutions rapides des prix depuis la guerre en Ukraine.

Cette évolution, certes purement technique pour l'INSEE, aura une incidence positive certaine sur la trésorerie des professionnels des travaux publics, pouvant se prévaloir dans leur facturation des formules d'ajustement des prix plus rapidement qu'à l'accoutumée.

Précisons et rappels pour les marchés en cours d'exécution

La circulaire n° 6374/SG du 29 septembre 2022, relative à l'exécution des contrats de la commande publique dans le contexte actuel de hausse des prix de certaines matières premières est donc la continuité des engagements de l'État à la suite de la pandémie de Covid-19. Elle répond aux questions récurrentes des acheteurs publics concernant le cadre contractuel, juridique (codifié ou jurisprudentiel), notamment sur l'utilisation de la clause de réexamen introduite dans les CCAG, les notions d'imprévus, de force majeure et de bouleversement de l'économie des marchés.

Cette circulaire reprend l'avis du Conseil d'État du 15 septembre 2022 et se place dans la continuité des mesures déjà codifiées, visant la bonne application des contrats du Code de la commande publique, du Code civil, pour offrir un cadre clarifié et des dispositifs et aménagements dont peuvent se servir les pouvoirs

adjudicateurs et acheteurs publics dans la gestion de leurs marchés.

Elle traite des points suivants :

- L'obligation de prévoir des prix révisibles pour les marchés publics, en "veillant à ce que les contrats conclus par vos services ne prévoient pas, sauf exception, de terme fixe au sein de la formule de révision de prix et ne contiennent pas de clause butoir".
- La possibilité et l'encadrement des modifications des clauses financières des contrats pour compenser les conséquences des hausses imprévisibles de certains coûts d'approvisionnement.
- Le droit du cocontractant à être indemnisé sur le fondement de la théorie de l'imprévision avec une convention d'indemnisation. La jurisprudence laisse traditionnellement à la charge du titulaire une partie de l'aléa variant de 5 à 25 % du montant de la perte effectivement subie.
- La possibilité de résilier le contrat à l'amiable faute d'accord sur les conditions de poursuite du contrat, pour ne pas forcer un compromis insoutenable pour les parties.
- La possibilité de geler les pénalités contractuelles dans l'exécution des contrats de la commande publique, dans la lignée de ce qui était prévu pour le Covid-19, permettant une relâche des conditions sur un entrepreneur subissant des délais mais n'ayant pas la possibilité de résilier.
- Le rappel de l'applicabilité de l'article 1195 du code civil pour les contrats de la commande publique de droit privé.

Ces mesures sont principalement à comprendre comme une aide pour les entrepreneurs, donnant une plus grande flexibilité à l'acheteur public pour accommoder des variations, renégociations ou arrangements contractuels permettant de circonvier aux circonstances imprévues, plutôt que d'être contraints dans un contrat strictement immuable.



L'annonce de mesures gouvernementales 22 septembre 2022 aux assises du BTP sont venues compléter ces prescriptions, en ce qui concerne :

- L'amélioration de la trésorerie des entreprises, notamment concernant les avances et pénalités de retards ;
- L'amélioration de la prévisibilité des prix sur les marchés publics et privés -via indices de révisions et désignation du Médiateur des entreprises ;
- La simplification des marchés publics, concernant le démarrage et les seuils de passation ;
- La simplification et amélioration de la mise en œuvre des obligations réglementaires et écologiques qui pèsent sur les entreprises ;
- L'accélération de la transition écologique dans ce secteur, notamment pour des matériaux bas-carbone.

Nos recommandations

Pour les marchés en cours de préparation :

- vérifiez la valeur et les tendances des indices lors de la préparation des offres ;
- évitez la facilité de formules trop simplifiées ;
- réfléchissez à des méthodes alternatives et des formules de révision composites ou applicables par sous-ensemble du marché ;
- référez-vous aux bons indices afin de bien présenter les variations de coûts aux clients.

POUR LES RÉCLAMATIONS LIÉES À L'INFLATION

La DAJ est venue préciser les modalités d'appréciation des préjudices liés à l'inflation. Le titulaire doit pouvoir fournir tout document attestant de la matérialité du préjudice et de l'étendue des surcoûts supportés en comparaison à ses prévisions. Il peut détailler la structure de ses prix dans une comptabilité analytique.

La décomposition des prix contractuels initiaux pourra notamment faire apparaître :

- le coût de revient, constitué des charges directes (notamment les achats de matières premières et fournitures nécessaires à l'exécution du marché) et des charges indirectes ;
- le taux de marge de l'entreprise pour le marché en cause ;
- les éventuelles provisions pour risques intégrées au prix.

¹ Particulièrement à l'affiche dans cet article : L'avis du Conseil d'État du 15 septembre 2022 ; la fiche technique de la direction des affaires juridiques (DAJ) du 21 septembre 2022 ; la circulaire n° 6374/SG du 29 septembre 2022, relative à l'exécution des contrats de la commande publique dans le contexte actuel de hausse des prix de certaines matières premières (remplace la circulaire n° 6338/SG du 30 mars 2022) ; et le communiqué de presse du gouvernement N°159 du 22 septembre 2022.

² Communiqué de presse du 29 mars 2022



Notre nombre fait notre force



**Renouvelez votre cotisation 2023
directement sur le site de l'AFJE.**

N'hésitez pas à nous contacter
association@afje.org



www.afje.org

Donc, le titulaire du marché pourra justifier du coût de revient après prise en compte de l'impact de la circonstance imprévisible et des hausses des différentes composantes du prix en produisant :

- des évolutions des indices de prix, en utilisant les indices officiels de l'INSEE ;
- des documents d'engagements financiers, contrats de sous-traitances ou de fournitures, avenants, etc.,
- des documents attestant de dépenses réelles (factures permettant à l'acheteur de constater l'augmentation d'une ou plusieurs des composantes du prix)
- si applicable au marché, des extractions des devis au jour d'acquisition des produits destinés à l'acheteur.

L'appréciation des charges dépassant les limites maximales envisagées par les parties lors de la conclusion du contrat doit faire l'objet d'une analyse au cas par cas qui dépend du secteur et des stratégies commerciales des entreprises. Les acheteurs peuvent, pour négocier avec le titulaire et apprécier ces différentes données économiques, faire appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage, un expert-comptable ou un commissaire aux comptes, notamment en cas de contrats complexes ou d'un montant élevé ou s'ils ne disposent pas de l'expertise nécessaire.

Pour les marchés en cours de chiffrage ou d'exécution, nous conseillons de bien détailler les hypothèses de chiffrage des offres et de les communiquer aux clients. Pour prouver leurs coûts, les titulaires devront calculer l'impact réel de l'inflation par rapport à leurs hypothèses initiales, et pas seulement un manque à gagner.

Néanmoins, il convient de rappeler que (i) le montant de la modification pour circonstances imprévisibles ne peut excéder 50 % de la valeur du contrat initial pour les contrats passés

par les pouvoirs adjudicateurs, et (ii) la modification doit être limitée à ce qui est nécessaire pour faire face aux circonstances imprévisibles.

RESTEZ RAISONNABLE, TRANSPARENT ET STRUCTUREZ VOS DEMANDES

Nous recommandons de procéder en respect de certains principes :

- Évaluer les paramètres de la formule de révision de prix contenus dans les contrats de travaux et en analyser les conséquences.
- Vérifier les protections contre les surcoûts et retards de livraison, à travers les conditions relatives à l'imprévision, au bouleversement de l'économie du marché, à la clause de réexamen du CCAG Travaux 2021 (article 54) et aux dispositions du Code de la commande publique (notamment le gel des pénalités).
- Rester vigilant à l'instruction des ordres de services (OS), pour les prix existants ou nouveaux. Les réserves doivent être exprimés sous 15 jours de la réception de l'OS. Passé ce délai, plus aucune réserve n'est possible.
- Dans le cas d'un préjudice qui serait significatif, justifiable et remplirait les conditions légales : préparer des mémoires en réclamation en application des dispositions du CCAG Travaux 2021 (article 55.1), et se faire assister au besoin.
- Envisager une discussion amiable avec vos cocontractants pour aborder des contours d'un accord durable pour les parties (la convention d'indemnisation étant une convention sur-mesure qui n'est pas nécessairement une transaction).
- Envisager une résolution du différend, en application du CCAG Travaux 2021 (article 55.2), par un organe en capacité d'accompagner la discussion commerciale et de résoudre le différend à l'amiable sans avoir recours au tribunal administratif (article 55.3). ■

’ Pour prouver leurs coûts, les titulaires devront calculer l'impact réel de l'inflation par rapport à leurs hypothèses initiales, et pas seulement un manque à gagner.

Mieux gérer la justice : la Cour des comptes tire la sonnette d'alarme

L'approche Law & Management a deux champs d'étude privilégiés : l'étude de la contribution du droit à la performance des entreprises et l'application des méthodes managériales aux organisations et aux professionnels du droit. Mais l'approche managériale peut aussi être appliquée au fonctionnement de la justice, surtout quand celle-ci est en crise.

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS

Porter un regard managérial sur l'activité juridique n'est pas seulement intéressant pour les cabinets et les directions juridiques, mais aussi pour le secteur public, en particulier pour les juridictions. Toutefois, la culture managériale apparaît moins développée à l'égard de l'administration de la justice qu'elle ne l'est dans le secteur privé et même dans d'autres administrations converties au *New Public Management*. Certes, l'administration de la justice n'a pas à satisfaire à des objectifs de rentabilité. Pourtant le souci d'efficacité, et même d'efficience, est d'autant plus important que la bonne administration de la justice est au cœur des missions régaliennes de l'État, qui plus est dans un contexte de ressources budgétaires restreintes.

À cet égard, le regard porté par la Cour des comptes sur la justice judiciaire est riche d'enseignements et invite à prolonger la réflexion à mener pour "améliorer la gestion du service public de la justice", pour reprendre le titre du rapport publié en octobre 2021. Ce rapport apparaît à bien des égards comme un jalon dans la réflexion qui a abouti en juillet 2022 à la restitution des États généraux de la Justice.

UNE JUSTICE EN CRISE

L'objectif affiché de ce rapport synthétique est de proposer des

éléments de diagnostic et de présenter des pistes d'action pour renforcer l'efficacité et l'équité des politiques publiques, en l'occurrence dans le domaine de la justice judiciaire, dans un contexte de "sortie de crise". Or, force est de constater que la justice judiciaire est non seulement en crise (c'est un lieu commun), mais que la crise tend à s'aggraver. Les tribunaux et les cours sont engorgés. Le délai de traitement des affaires civiles est de 14 à 18 mois selon les juridictions et le stock des affaires civiles en attente d'être jugées s'élève à 1,8 million. Le même constat pourrait être fait en matière criminelle : les procès devant les cours d'assises interviennent parfois des années après la clôture de l'instruction et le stock d'affaires à juger ne cesse d'augmenter (il représente 13 mois d'activité des cours d'assises).

Cette lenteur de la justice est certainement l'un des symptômes les plus évidents de la crise que vit l'institution. La Cour des comptes relève que cette dégradation est imputable à des facteurs conjoncturels (grève des avocats, crise sanitaire...), et à des causes structurelles. En outre, elle se manifeste aujourd'hui, alors même que la justice a vu son budget augmenter de 22 % entre 2011 et 2021 et que « de nombreuses réformes (...) récentes [ont] allégé le travail des juges » (p. 7),

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.

comme la déjudiciarisation des divorces (partielle) et des PACS ou le recrutement d'assistants de justice et de juristes assistants.

UNE MEILLEURE GESTION REQUISE

Cette prémisse de l'argumentaire de la Cour des comptes nous paraît cependant très discutable, car une part importante de l'augmentation du budget de la justice a été affecté à l'administration pénitentiaire plutôt qu'aux juridictions judiciaires. Quant aux réformes censées alléger le travail des juges, nous pouvons être septiques car, la plupart du temps, les réformes se traduisent plutôt par un surcroît de travail. En tout cas lors de la phase d'apprentissage et d'appropriation qui n'est parfois même pas achevée lorsqu'une nouvelle réforme vient de nouveau bouleverser les règles de fond et surtout les procédures que les magistrats doivent appliquer. Quoi qu'il en soit, il est intéressant que la Cour des comptes observe que « la justice a désormais moins besoin d'être réformée que mieux gérée ». L'appel à ralentir le rythme des réformes est lancé. Nous verrons si le législateur issu des dernières élections l'entend...

Les magistrats de la rue Cambon identifient trois chantiers prioritaires :

- une rationalisation de la carte des cours d'appel pour éviter la dispersion des moyens et la complexité de la gestion des juridictions ;
- la mise en place d'un outil d'évaluation de la charge de travail de la justice pour pouvoir allouer les ressources de manière plus efficace et plus pertinente
- le rattrapage du retard pris par la justice dans le domaine du numérique.

RATIONALISER LA CARTE DES COURS D'APPEL

S'agissant de la carte des cours d'appel, la Cour des comptes estime que celle-ci est en discordance avec tous les


découpages administratifs (avec les anciennes comme avec les nouvelles régions et même avec la structuration des autres services du ministère de la justice comme l'administration pénitentiaire ou la PJJ). Elle générerait ainsi la collaboration entre la justice et les autres services de l'État. Nous pouvons cependant nous interroger sur la question de savoir s'il faut que la justice puisse coopérer avec les "autres administrations" ou s'il n'est pas opportun de distinguer la justice de l'État administratif. La réponse est sans doute différente selon les sujets (politique pénale et de sécurité, protection des personnes, justice dans son rôle de contre-pouvoir...). Quoi qu'il en soit, le rapport recommande de diminuer le nombre de cours d'appel, de les spécialiser dans leurs attributions civiles et de décharger les chefs de cour de leur rôle de gestionnaire du budget, en transférant cette tâche à des directions interrégionales chargées de l'administration des services judiciaires.

RÉALLouer LES RESSOURCES


La deuxième recommandation vise à mettre les ressources en personnel là où elles sont nécessaires. La Cour des comptes note qu'il est indispensable que les juridictions et les services du ministère de la Justice disposent de données fiables sur les besoins réels. Comme le temps passé sur les dossiers varie considérablement en fonction de la nature des contentieux, la Cour considère que les ressources requises pour traiter des dossiers doivent être allouées en fonction d'une typologie des affaires judiciaires. De tels référentiels existent déjà au niveau de certains États européens. Elle recommande que la justice française se dote rapidement de tels outils.

À cette occasion, la Cour des comptes adresse une critique aux juridictions dans lesquelles les difficultés de fonctionnement sont moins imputables

Le rapport de la Cour des comptes a le mérite de rappeler que la qualité de la justice repose aussi sur une bonne gestion des juridictions.

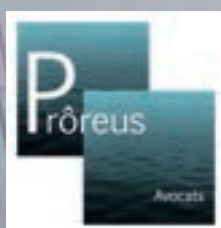


**Notre
connaissance
des écueils
des droits de la concurrence
pour vous aider à tenir votre cap**

- 
- *ententes anticoncurrentielles,*
 - *abus de position dominante,*
 - *accords de distribution
et de partenariats industriels,*
 - *concentrations,*
 - *pratiques commerciales,*

*aux côtés de nos clients,
en conseil comme en contentieux*

Cabinet Prôreus Avocats
77, rue de Miromesnil
75008 Paris
Tél.: 01.43.80.98.51
contact@proreus.fr
www.proreus.fr



à une insuffisance de moyens qu'à des «défauts d'organisation, de planification des travaux et de performance» (p. 17). Un tel outil, dont l'utilité est incontestable dans son principe, devra être élaboré de manière à obtenir l'adhésion des intéressés, en particulier des magistrats, et être crédible. Sinon, comme dans toute organisation, les acteurs seront tentés d'instrumentaliser et de contourner l'outil...

RATTRAPER LE RETARD NUMÉRIQUE

La Cour des comptes se préoccupe enfin du retard pris par la justice dans le domaine du numérique : insuffisance ou vétusté des équipements informatiques, utilisation de logiciels dépassés ou inadaptés, sécurité et gouvernance des systèmes d'information laissant à désirer... Une partie de ce retard a toutefois été comblée et certains programmes sont en train d'être déployés (Cassiopée, la procédure pénale numérique, le système Portalis...). La Cour des comptes relève au passage certains dérapages budgétaires dans ces domaines, notamment pour Portalis (coût de 77,5 M€ en 2020 alors que le coût prévisionnel était de 28,5 M€). Elle soulève surtout que le virage digital de la justice, si tardif et chaotique soit-il, devrait avoir lieu,

mais qu'il devrait avoir des conséquences majeures sur l'organisation du travail dans les juridictions. Il devrait notamment se traduire par un allègement important de la charge de travail des greffiers qu'il faudra donc redéployer (ce qui pose un problème de gestion prévisionnelle des emplois...). Il sera donc essentiel d'accompagner soigneusement cette évolution pour que la numérisation soit pleinement au service d'une bonne administration de la justice.

DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES INDISPENSABLES

Le rapport de la Cour des comptes a le mérite de rappeler que la qualité de la justice ne tient pas seulement à la qualité du droit et à la compétence et au dévouement de ceux qui l'appliquent, mais aussi à une bonne gestion des juridictions. Ces dernières sont aussi des organisations auxquelles nous pouvons appliquer les méthodes et les raisonnements du management, même si nous devons naturellement tenir le plus grand compte de la vocation spécifique de la justice et de ceux qui la servent. C'est l'un des messages clés qui ressort également des États généraux de la Justice.

La réflexion axée sur une gestion efficace des ressources a pour effet de mettre à distance la question des moyens additionnels nécessaires. Or, dans l'état où se trouve la justice judiciaire, les deux dimensions apparaissent indissociables. Il est fallacieux de donner à penser qu'il y aurait une sorte d'alternative : plus de moyens ou bien une meilleure gestion. En effet, une meilleure utilisation des ressources ne suffira manifestement pas à résoudre les problèmes d'une institution structurellement et très massivement sous dotée. Le premier message à faire passer est donc bien que la justice a impérativement besoin de plus de moyens humains et matériels pour pouvoir fonctionner correctement.

Ensuite, précisément parce que les ressources additionnelles sont indispensables, il ne faut pas les gaspiller. Comme les entreprises le savent bien, les gains d'efficacité nécessitent non seulement une prise de conscience (à laquelle le rapport de la Cour des comptes contribue), mais aussi des marges de manœuvre et une expertise pour améliorer véritablement les choses. ■



Médiation & arbitrage : où en est-on ?

Les modes alternatifs de résolution des litiges s'imposent peu à peu dans les pratiques des entreprises. La preuve en plus encore avec les résultats du Baromètre du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris) sur les médiations effectuées en 2021 et les arbitrages menés en 2020 et 2021.

PAR CARINE GUICHETEAU

La médiation continue d'avoir le vent en poupe. En 2021, le nombre de saisines a augmenté de près de 18 % par rapport à 2020 (vs. + 9 % en 2020), selon le Baromètre de la médiation du CMAP. La part des médiations représentant les saisines sur clause est en hausse de 13 points, sachant que la CMAP est majoritairement saisie de manière unilatérale, c'est-à-dire par l'une des parties concernées par le litige. Autre chiffre intéressant, lorsque les parties s'accordent pour mettre en place une médiation, dans 22 % des cas, elles font le choix de saisir conjointement le CMAP. Pour deux raisons :

- pour le cadre et donc la sécurité apportée par l'institution et la présence de ses équipes (juristes, conseillers, commissions) ;
- pour bénéficier des listes de médiateurs constituées sur-mesure pour chacun des dossiers.

14 HEURES ET 7 200 EUROS HT EN MOYENNE

Traditionnellement, la durée moyenne d'une médiation est mesurée en heures. En 2021, les médiations confiées au CMAP ont duré en moyenne 14 h (voir ci-contre), une durée relativement stable sur les dernières années. En arbitrage, la durée moyenne est de 11 mois. Ces chiffres sont à mettre en relief par rapport à la durée moyenne d'un contentieux judiciaire en France

qui est comprise entre deux et trois ans (délai d'appel compris) et près de cinq ans avec un recours devant la Cour de cassation, selon les chiffres clés de la justice 2021 communiqués par le ministère de la Justice.

Le CMAP indique que les entreprises sont prêtes à se tourner davantage vers la médiation, mais à certaines conditions, principalement en termes de délai. Elles estiment que le délai raisonnable pour résoudre un litige est de 10 mois maximum, la moyenne se situant à 4,11 mois.

Le coût moyen des médiations traitées par le CMAP est de 7 200 € HT. En 2021, la répartition est quasi identique à celle de 2020 puisque 62 % des médiations coûtent moins de 6 000 € HT, soit moins de 3 000 € HT par partie. Le coût moyen d'une procédure d'arbitrage est relativement stable et s'établit à 83 000€ en 2020.

UNE ANTICIPATION UNANIME DU RISQUE CONTENTIEUX

Les modes alternatifs de résolution des litiges ont de beaux jours devant eux, ne serait-ce qu'au regard d'une conjoncture propice aux contentieux. En effet, dans le contexte actuel, les dirigeants anticipent des difficultés, principalement avec les clients et les contractants habituels, selon une enquête menée en septembre

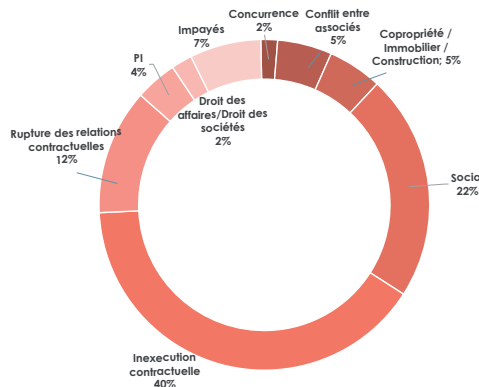
par le CMAP auprès de dirigeants d'entreprise. Leur inquiétude porte en premier lieu, pour 94 % d'entre eux, sur un regain de tensions avec les fournisseurs et sous-traitants. L'intégralité des répondants estiment que le ralentissement économique va entraîner une augmentation du nombre de litiges. Les dirigeants s'attendent également à une forte hausse des impayés (90 % des répondants) comme des inexécutions et des ruptures de contrats (70 %).

Les sondés ont souvent anticipé ces nouvelles conditions de marché en adoptant plusieurs types de mesures :

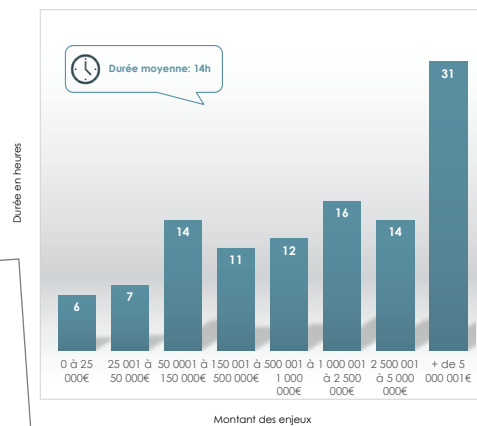
- Recherche d'un cabinet de recouvrement,
- Organisation de réunions ad hoc,
- Modification des conditions de paiement,
- Dialogue interne,
- Insertion d'une clause de médiation,
- Renégociation contractuelle. ■

FOCUS STATISTIQUE SUR LES MÉDIATIONS EN 2021

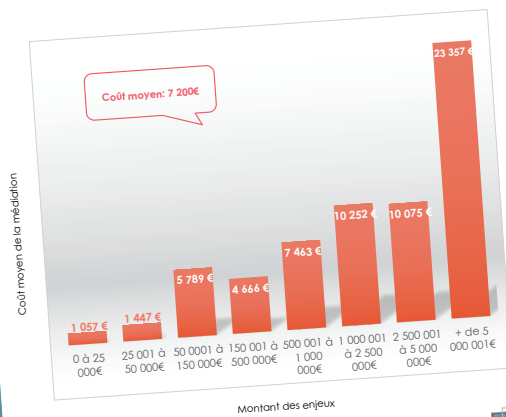
TYPOLOGIE DE LITIGES



DURÉE DE LA MÉDIATION

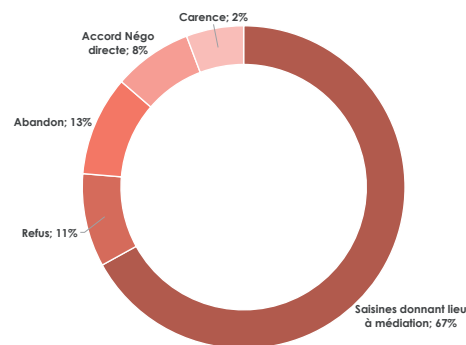


COÛT MOYEN DE LA MÉDIATION PAR RAPPORT AUX ENJEUX EN LITIGE



MÉDIATIONS CONVENTIONNELLES

Taux de transformation des saisines du CMAP



infogreffe

Entreprendre en confiance

**La diffusion des documents officiels, et toutes
les formalités en quelques clics ...**

www.infogreffe.fr



**Retrouvez également sur notre site tous les outils
pour entreprendre en confiance**

Datainfogreffe - MonIdenum - Tribunal Digital

KYC Infogreffe - Marketplace Infogreffe

MonJuridique Infogreffe - Mes aides publiques Infogreffe

Mes impayés Infogreffe

SOURCE OFFICIELLE



Fidélisation : visions croisées entre **jeunes juristes** et **employeurs**

Il serait vain de traiter les nouvelles générations comme leurs aînées. Mais, pour autant, quelles sont réellement leurs attentes ? Sont-elles excessives, déplacées ou hors de portée des directions juridiques ? Dans les pages qui suivent, nous avons donné la parole à des jeunes juristes pour recueillir leurs sentiments, leurs aspirations et leurs solutions. En parallèle, des directrices et directeurs juridiques nous ont livré leur analyse, leurs convictions et leurs bonnes pratiques. Bonne nouvelle : sur de nombreux points, les visions se rejoignent.

Quelles sont les attentes des jeunes juristes vis-à-vis de leur employeur ?

Les Millennials, génération Y ou Z et autres *digital natives* font suer à grosses gouttes nombre de managers qui cherchent désespérément le mode d'emploi pour les fidéliser. Exigeants, ils n'hésitent pas à se montrer infidèles dès que les conditions ne sont plus réunies. Passage en revue des exigences des jeunes juristes.

PAR CARINE GUICHETEAU

Il est important de continuer à apprendre, de découvrir de nouvelles facettes du métier de juriste et à acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa carrière.



Pierre Leguy,
responsable du comité des jeunes juristes
et administrateur de l'AFJE.

Près de neuf juristes sur dix déclarent supporter une charge de travail importante, selon le 2^e Baromètre national sur la satisfaction des juristes d'entreprise mené par Oxygen+, en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Les jeunes juristes n'échappent pas à ce constat.

UNE CHARGE DE TRAVAIL JUGÉE TROP IMPORTANTE

Ce *pain point* est d'autant plus mal vécu que l'absorption de la surcharge de travail et la prise en charge grandissante de responsabilités ne sont pas valorisées, notamment au niveau salarial. Or, le fait d'avoir un poste bien payé (43 %) est la principale attente des jeunes vis-à-vis de leur travail, avant le fait d'avoir une activité intéressante (32 %), selon une récente étude (lire l'encadré ci-contre).

La surcharge de travail est d'autant plus préjudiciable qu'elle impacte leur équilibre pro-perso, un facteur d'accomplissement qui leur tient à cœur. Nombreux sont en effet les jeunes juristes à la recherche d'un équilibre de vie. D'ailleurs, 84 % des 22-42 ans estiment que leur employeur doit prendre en compte la vie personnelle et notamment le poids des contraintes personnelles, selon une étude d'EY

People Consulting. Dans ce contexte, qui plus est au sortir de la crise Covid-19, la flexibilité des modes de travail est plébiscitée par les jeunes générations.

UNE DEMANDE FORTE EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT

« Le fait d'être bien accompagnée et formée entretient mon intérêt et ma motivation, reconnaît Méline Morandat, juriste en droit des affaires chez Vestas. Car, si la faculté de droit nous apporte un bon niveau d'expertise juridique, elle ne nous apprend pas à nous positionner comme des *business partners*. J'attends de mon entreprise qu'elle me transmette les codes, les informations et les connaissances nécessaires sur l'industrie dans laquelle j'évolue pour me permettre de jouer le rôle de *business partner*. »

Pierre Leguy, responsable du comité des jeunes juristes et administrateur de l'AFJE, complète : « la formation est une nécessité pour les jeunes professionnels. Pointus techniquement, les jeunes juristes ont besoin de soutien pour acquérir le "comment faire". Les directions juridiques sous-estiment l'étendue du besoin de formation. Or, un juriste qui n'a pas les bonnes clés pour progresser va devoir s'en aller pour continuer à apprendre. L'entreprise doit être la promesse d'une progression,

d'un développement personnel et professionnel, pour que tous s'y retrouvent. »

« Plus largement, le droit est une matière qui évolue et l'entreprise doit dégager du temps à ses juristes pour qu'ils puissent se former et maintenir leurs connaissances à jour, fait savoir Méline Morandat. Malheureusement, c'est un temps qui se fait trop rare à cause de la charge de travail. »

Denis Letrichez, juriste financier et marchés de capitaux chez Natixis CIB, mesure la chance qui lui est donnée de pouvoir promouvoir son employeur en externe. « Dans ce cadre, j'ai le loisir, par exemple, de m'investir au sein de l'AFJE sur mon temps de travail, indique-t-il. C'est une vraie satisfaction, même si se dégager du temps n'est pas toujours évident. Il faut apprendre à ne pas dire oui à tout. Nous devons aussi être accompagnés sur certains soft skills, comme la gestion des priorités, la communication, sur ce que nous pouvons faire ou non. »

RÔLE PRÉPONDÉRANT DU MANAGER

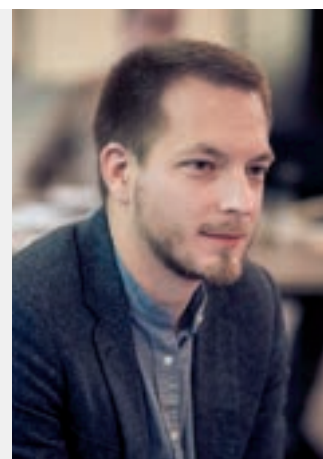
« Le directeur juridique doit être disponible et en back-up, estime Méline Morandat. Le jeune juriste doit se sentir épaulé et accompagné par son manager mais, sans pour autant tomber dans la surveillance à outrance, ce qui serait absolument réhibitoire. Pouvoir compter sur son manager est essentiel et me semble être un facteur clé de la fidélisation. »

Le micro-management fait l'unanimité contre lui. Il est rejeté par les jeunes juristes qui lui préfèrent un management dans l'air du temps. « La confiance doit être la base de la relation managériale, soutient Pierre Leguy. La proximité est clé pour

instaurer cette confiance. Le manager doit être accessible pour répondre aux questions et transmettre, rester en alerte pour identifier les difficultés et besoins de chacun, proposer des challenges à ses collaborateurs, et faire comprendre les enjeux. » Quant à Denis Letrichez, il attend d'un manager : « écoute, compréhension, empathie, franchise, transparence... Je préfère que mon manager me dise qu'il ne sait pas ou qu'il donne des informations plutôt qu'il les cache ou pêche par excès de positivisme. De plus, le directeur juridique doit pouvoir s'extraire de la chose juridique pour se dégager du temps et endosser réellement le rôle et la posture de dirigeant. » Pour Malika M., juriste en droit des affaires, « un bon manager est également bienveillant et reconnaissant. Des feedbacks réguliers sont importants pour progresser. » Le courage est une autre qualité requise. « Le manager doit défendre, soutenir et valoriser son équipe afin d'instaurer une relation de confiance et de la motiver, mentionne Julie D., *legal counsel*. Être authentique me semble essentiel. »

« Je suis susceptible de rester dans une entreprise si le management est de qualité, disponible, ouvert,

« Le directeur juridique doit s'extraire de la chose juridique pour se dégager du temps et endosser réellement le rôle et la posture de dirigeant. »



Denis Letrichez,
juriste financier et marchés de
capitaux chez Natixis.

pédagogique, affirme Méline Morandat. Mon manager fait passer mes besoins et mes envies avant les siens. Il m'a proposé une promotion à l'international alors même qu'elle désorganisait son service. J'ai vraiment apprécié. Un manager doit être capable de se remettre en question, de reconnaître là où nous commettons des erreurs et trouver des solutions. J'apprécie également qu'un manager crée des relations personnelles avec son équipe. Au sein de la direction juridique de Vestas, de nombreux moments conviviaux sont organisés : afterworks, soirées, concours de sapin de Noël... » Si tous les jeunes juristes n'attendent pas forcément de créer des liens extra-professionnels au bureau, l'ambiance de travail joue un rôle important dans la motivation et l'engagement.

BESOIN DE CHALLENGES ET DE DIVERSITÉ

Pour Denis Letrichez, « la difficulté quand on est junior est de se retrouver cantonné à certains dossiers, pas forcément les plus intéressants. C'est notamment vrai dans les grandes équipes juridiques où le travail est très compartimenté et peut dépendre d'un besoin ponctuel. » Julie D. ajoute : « si les tâches et missions sont trop répétitives, on finit par faire rapidement le tour du poste, s'ennuyer et partir. » Malika M confirme que « l'ennui est un puissant moteur pour aller voir ailleurs. ».

« Je n'aimerais pas me sentir enfermée dans mon poste, renchérit Julie D. Découvrir de nouveaux domaines et sujets est très stimulant. C'est la polyvalence qui m'attire, pas la spécialisation. » Se spécialiser en début de carrière inquiète les jeunes juristes. « J'ai un poste généraliste et c'est ce que je recherche, indique Méline Morandat. J'apprécie de toucher à tout, d'être une sorte de couteau-suisse. Cette diversité me permet d'affiner mes goûts pour ensuite orienter ma carrière en conséquence. Je pense que se spécialiser ferme des portes sur le marché du travail. » Denis Letrichez partage ce point de vue : « une fois que l'on s'est spécialisé, il est extrêmement compliqué de réélargir son horizon, estime-t-il. En se spécialisant, on sait ce que l'on a à perdre, pas ce que l'on a à gagner ! »

Autre facteur qui influe sur le niveau de satisfaction : la perception de la fonction juridique en interne. « C'est un point essentiel, car je n'ai pas envie de passer mon temps à éteindre les feux, prend en exemple Méline Morandat. Intervenir en amont des dossiers est bien plus satisfaisant. Je ne resterais probablement pas dans une direction juridique vieux jeu, en termes de place

enquête

Portrait-robot du manager et de l'entreprise idéaux aux yeux des jeunes

Le manager idéal doit d'abord créer un environnement de travail épanouissant (33 % des réponses) et reconnaître le travail accompli (31 %),

selon les 18 - 24 ans interrogés dans le cadre de l'enquête sur les jeunes et l'entreprise menée par BVA pour la Fondation Jean Jaurès et la Macif.

Les valeurs qui créent de l'engagement sont le respect (58 %), la confiance (45 %) et la solidarité (32 %).

Les valeurs autour de la bienveillance s'avèrent également primordiales pour les jeunes professionnels. Une bonne ambiance est considérée comme l'élément le plus important dans les rapports entre collègues de travail (55 %), devant l'importance d'avoir des collègues sur qui compter en cas de difficulté (43 %).

Concernant l'environnement professionnel, les jeunes aspirent avant tout à un télétravail partiel (42 %). Seuls 12 % souhaiteraient télétravailler à temps plein. Les autres modes de travail tels que le coworking (16 %) ou le flex-office (13 %) suscitent peu d'enthousiasme.

Quant à l'entreprise idéale, elle s'implique dans les problématiques sociétales, à commencer par l'environnement (29 %), la lutte contre les discriminations (27 %) et la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes (25 %). Mais, les jeunes professionnels attendent des preuves, comme le refus de travailler avec des fournisseurs ne respectant pas les engagements de l'entreprise (26 %), la création de partenariats avec des associations (25 %) ou encore le soutien financier de causes (23 %).

du droit, de management, de flexibilité et d'outils. Ne pas être au top de la technologie n'est pas grave, mais il faut un minimum quand même. » Les autres jeunes juristes sont unanimes : l'absence de digitalisation constitue un *red flag* ! « La carence en matière d'outils est le reflet d'un manque flagrant de considération de la direction juridique en interne, considère Denis Letrichez. En outre, les outils numériques concourent à rendre notre métier plus intéressant pour nous, en nous permettant de nous concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, mais aussi pour l'entreprise. Ils permettent de s'inscrire dans un cercle vertueux. »

Les jeunes juristes formulent également des attentes en matière de mobilité interne. « Savoir qu'il existe des opportunités d'évolution, notamment à l'étranger, est appréciable et stimulant, souligne Malika M. La mobilité interne permet de construire une carrière dans un environnement sécurisant. »

Pour Pierre Leguy, « il est important de continuer à apprendre, de découvrir de nouvelles facettes du métier de juriste et d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa carrière. À ce titre, découvrir plusieurs secteurs d'activité peut éclairer sur les différentes manières pour un service juridique d'apporter de la valeur. »

SANS OUBLIER L'AMBIANCE ET L'ÉTHIQUE

Avant de rejoindre une entreprise, les jeunes juristes prêtent aussi attention à l'image de leur futur employeur et s'appuient sur le bouche-à-oreille. « Se faire une idée sur une entreprise est particulièrement complexe, constate Pierre Leguy. Les avis sur les entreprises sur les réseaux sociaux, type Glassdoor, ne sont pas

forcément représentatifs du climat social de l'entreprise et encore moins de l'ambiance au niveau de la direction juridique. Plus l'entreprise est importante, plus il peut être difficile de juger précisément. Il ne faut pas hésiter à envoyer des messages sur LinkedIn pour collecter des informations sur la direction juridique et à poser des questions lors de l'entretien d'embauche sur la reconnaissance et le positionnement de la direction juridique en interne. » Pour satisfaire sa curiosité, Julie D. va directement à la source : « rien de tel que de contacter sur LinkedIn la personne qui quitte le poste à pourvoir pour en savoir plus ».

Enfin, les jeunes juristes se disent attentifs à l'impact social et/ou environnemental de leur entreprise. Pour Denis Letrichez, « la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) est un élément différenciant et fidélisant même si, là encore, il faut se méfier de l'image véhiculée en externe qu'elle soit positive ou négative. » « Travailler dans une industrie éthique nourrit la quête de sens de nombreux collaborateurs, observe Méline Morandat. Chez Vestas, fabricant d'éoliennes, les gens ont tendance à être fidèles car ils ne se voient pas travailler dans un secteur qui ne soit pas vraiment responsable. » « A contrario, une entreprise où le turnover est élevé renvoie un très mauvais signal, assure Malika M. Révélateur de dysfonctionnements dans l'entreprise, cet indicateur est susceptible de faire fuir les futures recrues. »

J'attends de mon entreprise qu'elle me soutienne dans l'obtention des codes, des informations et des connaissances nécessaires pour me permettre de jouer le rôle de business partner.



Méline Morandat,
juriste en droit des affaires chez Vestas.

Pistes à explorer pour **fidéliser** les juniors (et les autres !)

Alors que le marché de l'emploi est favorable aux candidats, de nombreuses directions juridiques peinent à dénicher et à fidéliser leurs talents, en particulier les plus jeunes. Tour d'horizon des convictions et des leviers à disposition des directions juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La fidélisation des talents, toutes générations confondues, est au cœur des préoccupations de toutes les directions juridiques, observe Florence Bigot, secrétaire générale et directrice juridique groupe d'Expleo. Les attentes des collaborateurs ont évolué ces dernières années. Elles se font plus précises et plus pressantes. Par exemple, les jeunes juristes veulent une évolution rapide. » Nicolas Bodin, *head of legal* chez Shadow, estime pour sa part qu'« à la faveur d'un marché de l'emploi en tension, les jeunes professionnels se montrent probablement un peu plus mercenaires que leurs aînés. Ils s'adaptent à la réalité du marché. Il faut reconnaître que, bien souvent, pour faire un bond salarial significatif, il est nécessaire de changer d'entreprise. En tant que manager, il faut aussi savoir accepter les départs. »

LA MOTIVATION INTRINSÈQUE, RÉELLE SOURCE DE FIDÉLISATION

Si les démissions font partie de la vie des entreprises, il est néanmoins possible de tenter de les retarder. « Pour stimuler la motivation au travail et fidéliser leurs salariés, les employeurs peuvent jouer à la fois sur la motivation intrinsèque et sur la motivation extrinsèque, explique

Jean Pralong, professeur de gestion des ressources humaines à l'École de management de Normandie. Pour résumer, la motivation intrinsèque est liée au plaisir et la satisfaction procurés par le travail en lui-même (sens au travail), alors que la motivation extrinsèque est le résultat d'un stimulus externe (rémunération, statut social...). »

Pour le professeur de gestion des ressources humaines, le sens au travail repose sur trois piliers :

- **l'éthique productive des travailleurs**, c'est-à-dire l'idée qu'un individu se fait de la performance et du travail justement accompli. « Il peut arriver que, dans certaines entreprises, les salariés soient envahis par les processus, ce qui affecte alors leur éthique productive et donc leur sens au travail, indique Jean Pralong. Les directeurs juridiques doivent travailler sur la diversification des missions et sur l'allègement des processus et de la hiérarchie. »

- **l'appartenance à une organisation**. « S'identifier à une entreprise et à une communauté est un besoin fondamental, signale Jean Pralong. Si ce besoin n'est pas comblé, les salariés s'en vont. Il est, ici, nécessaire de s'assurer de l'adéquation entre les

« Disponibilité,
écoute
active et
dialogue
sont les
meilleurs
atouts
des managers
pour entretenir
la motivation
et la satisfaction. »



Florence Bigot,
secrétaire générale et directrice
juridique groupe d'Expleo.

discours et les valeurs mises en avant et la réalité dans l'entreprise. Il ne faut notamment pas confondre les valeurs que l'entreprise affiche et celles réellement incarnées. »

• **l'éthique sociétale.** « Les salariés veulent être assurés que leur travail n'a pas un impact négatif sur autrui ou sur la planète », commente Jean Pralong.

LE MANAGEMENT, ROUAGE ESSENTIEL DE LA FIDÉLISATION

Le manager est le principal vecteur de sens en interne. Son rôle est primordial : un bon manager motive et fédère ses équipes, un mauvais les fait fuir. « Le manager doit se montrer exemplaire tant au niveau comportemental que dans le respect des processus », souligne Nicolas Bodin. « Le manager doit impliquer ses collaborateurs, respecter leurs compétences et les prises d'initiatives : faire confiance, tout en portant le cadre, détaille Jean Pralong. Il doit être capable d'empathie, d'organiser le travail de son équipe sans être trop intrusif et rigide, et développer son sens du consensus en se positionnant comme une instance de négociation. Fini le micro-management. Le manager doit prendre de la hauteur et accepter que le travail ne soit pas fait comme il l'aurait fait. C'est le résultat qui est important. Le manager doit travailler sur les objectifs plutôt que sur les moyens. »

Les managers doivent clairement remettre en question leur manière de fonctionner, à l'heure où le travail à distance tend à se généraliser. Car, accorder de la flexibilité est aujourd'hui une évidence pour espérer retenir les jeunes talents. « Le télétravail est une demande légitime de la part des collaborateurs, mais un juste équilibre doit être trouvé, indique Anthony Tyrode, directeur juridique du groupe Delfingen. Car, un juriste *business partner* doit être sur place, au cœur du business ; il doit se nourrir de l'informel et développer son relationnel. » Pour Nicolas Bodin aussi, la vigilance est

Plus qu'un manager, les juniors cherchent un mentor, un coach en termes de savoir-faire mais aussi de savoir-être..



Nicolas Bodin,
head of legal chez Shadow.

de mise : « la distance peut distendre le lien avec l'entreprise et émousser le sentiment d'appartenance. La flexibilité des modes de travail doit s'accompagner d'un cadre. Les managers doivent fixer des objectifs précis et les partager explicitement avec leurs collaborateurs. »

LES QUALITÉS D'UN MANAGEMENT DE QUALITÉ

Florence Bigot ajoute : « la liberté d'organisation avec le support du manager est très appréciée. La réussite du travail à distance repose sur la confiance réciproque. Le manager doit organiser le travail et l'autonomie de chacun en tenant compte de sa séniorité et de ses besoins d'accompagnement. Disponibilité, écoute active et dialogue sont les meilleurs atouts des managers pour entretenir la motivation et la satisfaction des collaborateurs. Sans oublier d'apporter du sens et de la perspective. » « Les juniors doivent pouvoir compter sur leur manager pour les accompagner à acquérir certains *soft skills* (prise de parole en public, gestion de projet...) et à utiliser correctement leurs *hard skills*, considère Nicolas Bodin. Plus qu'un manager, ils cherchent un mentor, un coach en termes de savoir-faire mais aussi de savoir-être. »

Or, bien souvent, la difficulté provient du manque de temps. La casquette de manager, notamment du manager intermédiaire, peut se retrouver facilement ensevelie sous la pile de dossiers qui s'accumulent... « Il est capital de réserver du temps pour ses collaborateurs et de prendre leur pouls, estime Nicolas Bodin. Une vigilance de tous les instants est requise pour réagir vite. En réunion, je commence toujours par leur demander "comment ça va en ce moment ?". Construire un cadre de collaboration propice au dialogue, constructif et ouvert, sans tabou, me paraît indispensable pour pouvoir s'adapter et apporter rapidement des solutions. Feedbacks, félicitations et encouragements doivent être réguliers. »

Anthony Tyrode complète : « le dialogue avec les collaborateurs ne peut se limiter à l'entretien individuel annuel. Avec mon équipe, j'entretiens un dialogue quotidien, ce à quoi s'ajoutent des rendez-vous privilégiés, collectifs ou individuels, à différentes fréquences. Les points bihebdomadaires débutent toujours par des échanges informels sur leur quotidien au travail, leurs satisfactions, leurs fiertés, leurs déceptions et leurs difficultés. Ces moments d'échanges permettent d'identifier les éventuels

irritants et de mettre en place des actions correctives rapidement. »

En parallèle, des repas entre collègues de la direction juridique et d'autres services sont organisés. « Ils entretiennent l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance, apprécie Anthony Tyrode. Nous passons un tiers de notre journée au travail, autant faire en sorte que ce temps-là soit le plus agréable possible. Construire un environnement de travail bienveillant, courtois, convivial et attrayant est bénéfique tant pour la fidélisation que la productivité. »

LE SALAIRE N'EST PAS LA SEULE FORME DE RECONNAISSANCE

« Les salariés ont besoin de liberté, d'être écoutés et reconnus, ajoute Jean Pralong. Cette reconnaissance passe bien souvent par une augmentation de salaire ou l'octroi d'une prime. Nombre de managers préfèrent donner une gratification pécuniaire plutôt que dire merci. Il s'agit d'une mauvaise forme de reconnaissance. Il est préférable de reconnaître la qualité du travail fourni et de se reconnecter aux attentes de chaque collaborateur, de ce qui fait sens pour chacun d'entre eux. On passe beaucoup de temps à imaginer ce que veulent les salariés, et notamment les plus jeunes, sans leur demander ! La

connaissance de la cible est la première brique de toute stratégie marketing.

La personnalisation du management est essentielle. La question du salaire reste posée, car les jeunes actifs qui entrent dans la vie active sont confrontés à de multiples sollicitations de consommation, aspirent à leur indépendance financière pleine et entière et à vivre avec aisance de leur travail. Ils développent parfois une certaine crainte de faire de mauvais choix de carrière, de rater une première marche salariale et de cumuler un retard qu'ils ne rattraperont jamais. »

« Vouloir mieux gagner sa vie est légitime, en particulier dans le contexte actuel, ajoute Florence Bigot. Mais, nous sommes parfois confrontés à une décorrélacion entre le niveau d'expérience et les prétentions salariales. » Pour Anthony Tyrode, cet écart peut s'expliquer par la méconnaissance et l'inexpérience des jeunes juristes. « Tout au long de leurs études, ils se construisent un imaginaire autour de leur premier emploi et de l'entreprise, parfois très éloigné de la réalité, analyse-t-il. Faire leurs preuves pour ensuite être récompensés est un concept qui, en général, leur est étranger. Ils n'ont pas toujours idée du niveau attendu dans une entreprise. Or, il n'y a pas que les *hard skills* qui comptent. Il faut accepter de se forger une expérience pour la valoriser ensuite en interne ou en externe. C'est également cette expérience qui permet de gagner en efficacité, de réduire le temps passé sur les dossiers et donc de mieux absorber la charge de travail. C'est le package complet qui est pris en compte pour déterminer le salaire, et non seulement le diplôme obtenu. »

Quoi qu'il en soit, « les directions juridiques ont tout à gagner en proposant d'autres éléments de

Les directeurs juridiques doivent travailler sur la diversification des missions et sur l'allègement des processus et de la hiérarchie.



Jean Pralong, professeur de gestion des ressources humaines à l'École de management de Normandie.

reconnaissance que la rémunération ou le *job title*, indique Florence Bigot. Il est par exemple possible de confier aux collaborateurs un rôle d'animation et de diffusion de la culture juridique en interne. Entre autres avantages, ils développent ainsi leurs *soft skills* et cela les change de leurs missions plus traditionnelles. Autres possibilités : leur permettre de représenter la direction juridique en externe ou encore de s'investir au sein de communautés et d'associations telles que l'AFJE, l'ECLA (*European Company Lawyers Association*) ou l'ACC (*Association of Corporate Counsel*)... Financer l'adhésion à l'AFJE leur offre l'opportunité de rester en lien avec d'autres juristes et d'enrichir leur pratique en contribuant ou en suivant les travaux des commissions de l'AFJE. »

LES JURISTES À LA MANŒUVRE

« Adhérer à l'AFJE est hautement bénéfique pour tous les juristes et les plus jeunes en particulier, confirme Nicolas Bodin. Je ne peux que recommander à ces derniers de se rapprocher du Comité des Jeunes Juristes. C'est un excellent moyen pour devenir acteur de leur développement personnel et de leur évolution de carrière, en soignant leur réseau, en assistant à des conférences et en suivant les formations qu'ils ont choisies. »

Pour le directeur juridique de Sahdow, il est nécessaire de bien réfléchir ses choix de carrière mais surtout de se donner les moyens de ses ambitions. « Le métier de juriste d'entreprise n'est pas le même dans une grosse ou une petite direction juridique, témoigne-t-il. La différence est bien souvent la spécialisation qui peut représenter une sorte d'enfermement pour certains juniors. Mais, la polyvalence n'est pas la panacée pour autant. Elle peut aussi submerger certains

jeunes professionnels. » Si Anthony Tyrode comprend le souhait de rester généraliste en début de carrière, il voit également la spécialisation comme « une chance de traiter des dossiers intéressants et d'acquérir des réflexes nécessaires au juriste *business partner*. Une fois, les méthodologies et le raisonnement acquis, ils peuvent s'adapter à tous les domaines du droit. A contrario, être généraliste signifie de toucher à tout sans réellement développer d'automatismes et d'expertise spécifique. Enfin, la spécialisation est généralement partielle ; chaque dossier offre une ouverture sur d'autres domaines et secteurs. Tout est une question de présentation des choses, sur le CV et devant les recruteurs ! De plus, la spécialisation n'est pas un frein au développement des *soft skills*. »

Les jeunes juristes ont intérêt à clarifier leurs envies professionnelles (polyvalence ou non, challenge intellectuel, petite ou grosse équipe, etc.), puis à poser les bonnes questions en entretien. « Directions juridiques et jeunes juristes doivent être honnêtes et transparents sur leurs attentes, préconise Anthony Tyrode. À ce titre, l'entretien d'embauche doit être un moment de vérité. La direction juridique doit présenter le poste et son environnement sans enjoliver la situation et le jeune juriste ne doit pas chercher à se sur vendre ou à coller à tout prix au profil recherché. Le risque est l'erreur de casting. La déception, d'un côté comme de l'autre, risque d'entraîner rapidement la fin de la relation. »

« Ce n'est pas grave de débiter par un poste qui ne coche pas toutes les cases, relativise Nicolas Bodin. Il est juste nécessaire de faire des choix cohérents et de pouvoir les expliquer. Il n'y a jamais de mauvais parcours.

« Construire un environnement de travail bienveillant, courtois, convivial et attrayant est bénéfique tant pour la fidélisation que la productivité. »



Anthony Tyrode,
directeur juridique du groupe Delfingen.

Des avocats au coeur du droit public des affaires



Jonathan AZOGUI



Raphaëlle CHOCRON



Blaise EGLIE-RICHTERS



Morgane FLAUD



Christophe LONQUEUE



Jean-Christophe LUBAC



Barbara RIVOIRE



Éric SAGALOVITSCH



Marc TADDEI

Des compétences pointues au service de ses clients privés

Spécialiste reconnu de la sphère publique **depuis 42 ans**, notre Cabinet d'avocats met au service de ses clients une équipe très spécialisée, pour répondre à leurs besoins de conseil et d'assistance juridiques ainsi que d'accompagnement à la mise en œuvre de leurs projets et de représentation en justice.

- ◇ Droit des contrats publics
- ◇ Droit de l'immobilier et de la construction
- ◇ Droit de l'urbanisme et de l'aménagement
- ◇ Droit de l'environnement
- ◇ Droit public général

3 Cabinets

SENSEI avocats Paris

6 avenue de Villars
75007 Paris
Tél. +33 (0)1 44 42 02 70

SENSEI avocats Aix-en-Provence

8 rue de la Fourane
13100 Aix-en-Provence
Tél. +33 (0)6 14 84 67 83

SENSEI avocats Rennes

16 Mail Anne-Catherine
35000 Rennes
Tél. +33 (0)6 18 44 41 20



Les jeunes juristes doivent se rassurer et être patients : au début, il n'est pas rare de manger son pain noir. Avoir de l'ambition est sain, mais il ne faut pas chercher à aller plus vite que la musique : devenir un bon juriste passe aussi par une bonne connaissance de son entreprise. C'est aussi au juriste de se montrer curieux, de travailler son propre *branding* et d'aller au-devant des opportunités en interne, avant d'aller creuser la piste externe. Ne pas hésiter à laisser traîner ses oreilles à la machine à café, à s'immiscer -à bon escient bien sûr- dans les discussions et, de manière générale, à se mélanger aux autres métiers, dans et hors de l'entreprise. Mais, dans tous les cas, il ne peut y avoir d'évolution si les objectifs fixés ne sont pas atteints. »

ENCADRER ET ANTICIPER LA MOBILITÉ INTERNE

Or, justement, une partie des attentes

des jeunes juristes se cristallisent sur la promotion interne avec, bien souvent, des responsabilités managériales en ligne de mire. « L'évolution verticale reste la plus évidente pour les jeunes juristes, confirme Florence Bigot. Mais, c'est loin d'être la voie la plus simple. Les aspirants managers doivent comprendre les impératifs requis pour passer ce cap. » « Manager d'une équipe juridique, c'est un autre métier », prévient Anthony Tyrode. Nicolas Bodin complète : « manager est une fonction difficile et lourde de responsabilités. Outre sa propre charge de travail, il doit prendre soin de son équipe au quotidien. C'est un job parfois ingrat, qui nécessite beaucoup de pédagogie et de communication, notamment pour faire comprendre qu'il faut choisir ses combats. Le management ne correspond pas à tout le monde. La mobilité verticale, c'est-à-dire la montée dans les niveaux

hiérarchiques, ne doit pas être la seule possibilité de valorisation et d'évolution. La mobilité horizontale, qui peut aller jusqu'au changement de métier, peut être intéressante notamment si le juriste capitalise sur son expérience. »

Chez Expleo, Florence Bigot s'emploie à construire des passerelles pour ses collaborateurs. La mobilité peut être géographique ou transversale (permettant de développer de nouvelles expertises juridiques) et des tremplins peuvent également permettre de rebondir vers de nouveaux métiers : *contract management*, *Legal Ops*, *compliance*, *risk management* et même les achats. « Ces évolutions nécessitent dialogue et anticipation, reconnaît Florence Bigot. Il convient d'écouter chaque juriste pour connaître ses souhaits d'évolution puis d'identifier les compétences acquises et celles restant à développer pour atteindre l'objectif. »



Déontologie : une formation en e-learning obligatoire, certifiante et gratuite

En 2023, l'AFJE offre à tous ses adhérents une formation certifiante sur les fondamentaux de la déontologie des juristes d'entreprise. Coup de projecteur sur cette nouveauté 2023.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La déontologie doit représenter un axe de fierté professionnelle pour les juristes d'entreprise ! »



Philippe Coen,
président du Comité
de déontologie de l'AFJE

Au printemps 2023, les adhérents de l'AFJE auront l'opportunité de suivre une formation certifiante permettant d'attester de leur parfaite maîtrise des règles et des devoirs régissant leur corps professionnel. La certification sera valable durant un laps de temps restant à définir. Ce module d'e-learning d'une durée d'une heure environ sera gratuit pour tous les adhérents de l'AFJE à jour de leur cotisation.

Il sera également obligatoire car « la déontologie est au cœur de notre pratique professionnelle, souligne Philippe Coen, administrateur de l'AFJE et président du Comité de déontologie. J'ai la conviction qu'à terme, la déontologie sera enseignée dans les cursus de formation des juristes, quel que soit le métier du droit pour lequel ils se destinent. Rappelons que les juristes d'entreprise sont les seuls professionnels exerçant en entreprise à s'être dotés d'un code de déontologie, preuve s'il en fallait de leur incontestable indépendance malgré leur statut de salarié. »

UN PROGRÈS INDÉNIABLE POUR LES JURISTES D'ENTREPRISE ET LEUR RAYONNEMENT

Philippe Coen ajoute : « une nouvelle étape, fondamentale, est franchie par notre profession avec cette formation. La certification proposée par l'AFJE constitue un véritable *must have*, qui

doit trôner en bonne place sur le CV des juristes d'entreprise. Ces derniers doivent assumer leur engagement déontologique. » Rappelons l'article 10 du Code de déontologie qui stipule que le juriste d'entreprise doit s'attacher à promouvoir le Code de déontologie "dans l'exercice de son activité professionnelle, tant au sein de son entreprise qu'à l'extérieur - notamment dans ses rapports avec les membres des autres professions juridiques - pour le bénéfice du développement du droit et de l'éthique dans la vie des affaires. »

« La déontologie doit représenter un axe de fierté professionnelle : appartenir à un corps professionnel qui donne des garanties éthiques aux employeurs et plus largement à toutes les parties prenantes doit être source de fierté pour les juristes d'entreprise, complète Philippe Coen. Cette certification va créer un renouveau d'engouement pour rejoindre une structure comme l'AFJE. »

Pour rappel, l'AFJE, rejointe par le Cercle Montesquieu, s'est dotée d'un code déontologique complet dès 2014. « Organisé autour de 10 articles, il est agrémenté d'un Corpus explicatif rédigé par les "déontoplumes" de l'AFJE [lire encadré ci-contre], précise Philippe Coen. Tout le travail autour de la déontologie de la profession de juriste d'entreprise est millimétré de manière à être d'une compatibilité absolue avec la déontologie

des avocats. Le raccordement serait ainsi parfaitement étanche s'il fallait, un jour, que les juristes d'entreprise intègrent un Barreau. »

UNE SECONDE BRIQUE EN CONSTRUCTION

Un second module de formation est prévu. « Ce module de perfectionnement pourrait également servir à former des référents déontologiques, ambitionne Philippe Coen. Nous voulons en effet bâtir un réseau de référents dans les entreprises qui seront les points de contact en interne de la direction juridique pour répondre aux interrogations des juristes sur les problématiques d'éthique et de déontologie. Le besoin d'évangélisation est grand, que ce soit auprès des juristes d'entreprise, et notamment des nouvelles générations de professionnels, mais aussi et surtout de tout l'écosystème dans lequel ils évoluent. »

Développer la notoriété du Code de déontologie des juristes d'entreprise est impératif car il s'agit d'un outil opérationnel dont tout tiers peut se prévaloir. Conformément à l'article 10 du Code de déontologie, toute infraction aux règles déontologiques concernant un juriste d'entreprise peut faire l'objet d'une saisine disciplinaire circonstanciée auprès de l'instance compétente de l'AFJE, c'est-à-dire le Comité de déontologie. Elle peut être sanctionnée : le juriste d'entreprise encourt jusqu'à l'exclusion de l'organisation signataire à laquelle il appartient. « Au-delà du symbole, la radiation de l'AFJE ou du Cercle Montesquieu est un acte fort susceptible de répercussions sur une carrière, signale Philippe Coen. L'adéquation aux valeurs de son corps professionnel fait partie de la carrière du juriste. » À ce jour, le Comité de déontologie n'a été saisi que trois fois.

FAIRE VIVRE LA DÉONTOLOGIE

Au quotidien, c'est le Comité de déontologie, qui veille à la mise en

œuvre et à la bonne application du Code de déontologie. Il se réunit six fois par an pour instruire les demandes, suivre l'actualité et les jurisprudences, échanger, débattre, nourrir ses réflexions.

« Nous allons par exemple auditionner les auteurs du tout récent ouvrage "Droit et la déontologie des magistrats", indique Philippe Coen. Nous nous intéressons également aux évolutions par-delà nos frontières. Ainsi, nous suivons les avancements de la loi suisse pour reconnaître le *legal privilege* aux juristes d'entreprise. Comparer les pratiques est très instructif. Notre Comité n'est pas hors-sol, il est ancré dans le concret, focalisé sur les cas pratiques. Nous sommes confrontés à des situations complexes, que ce soit au niveau du conflit d'intérêts, de la garantie de confidentialité des écrits, etc. Autre exemple de questionnement : la complexité de la charge qui consister à orienter l'éthique de la profession. Nous devons également être particulièrement vigilants sur les éléments de contexte quand nous sommes saisis ; nous devons vérifier que la saisine disciplinaire du comité n'est susceptible d'être instrumentalisée dans le cadre d'une procédure de licenciement ou d'un procès en responsabilité par exemple. Les sujets que nous abordons sont aussi passionnants que délicats. Ils nécessitent sagesse et recul ! Il sera intéressant pour les professionnels de partager nos réflexions, nos avis, notre vision et notre doctrine. »

Pour conclure, Philippe Coen en appelle aux bonnes volontés : « nous sommes ouverts aux nouvelles ressources et énergies ! Faites-nous part de vos idées d'enrichissement du Code de déontologie ou rejoignez le Comité de déontologie ».

Motivé ? Prenez contact par email : deonto@afje.org. ■

Bonus

Réviser dès à présent !

Connaissez-vous parfaitement les 10 articles qui composent le Code de déontologie des juristes d'entreprise ? (Re)Prenez-en connaissance en flashant ce QR Code.



Pour approfondir le sujet, consultez le Corpus explicatif du Code de déontologie, qui apporte un éclairage sur le sens et la portée des différents articles ainsi que des recommandations pratiques pour aider à leur mise en œuvre. Accédez-y en scannant ce QR Code.



MAJ, une formation pour faire avancer toutes les pratiques du droit

Fruit d'une collaboration entre l'AFJE, l'EFB (École de formation des barreaux) et l'ENM (École nationale de la magistrature), MAJ (Magistrats - Avocats - Juristes) est une formation conçue par les praticiens pour les praticiens. Son objectif : mieux se connaître pour mieux se comprendre et mieux collaborer. Une nouvelle session de cette formation unique en son genre vient de commencer. Présentation.

PAR CHARLOTTE PINGUET

Mise en œuvre à l'issue du Grenelle du droit 3, la formation MAJ représente une occasion unique pour les magistrats, les avocats et les juristes d'entreprise de se rencontrer, et de débattre de leurs pratiques, de leur déontologie et de leurs cultures professionnelles. Le bénéfice premier de cette formation est donc l'échange et la découverte de la logique professionnelle et de fonctionnement de chaque profession, et leurs contraintes respectives. Cette meilleure connaissance réciproque doit permettre l'instauration d'un climat

de respect mutuel, essentiel dans les rapports entre professionnels.

PREMIERS PAS VERS UNE GRANDE PROFESSION DU DROIT

Afin de lutter contre le cloisonnement des métiers qui nourrit des représentations fausses ou imprécises des réalités de chaque métier, voire des incompréhensions, parfois même des tensions, il est nécessaire de créer des lieux et des moments de dialogue. La formation MAJ est construite autour de l'idée qu'une meilleure interaction sera favorable à l'épanouissement dans chaque métier et à la mise en valeur du droit en général dans notre société.

Concrètement, MAJ repose sur trois cycles indépendants, composés chacun de trois modules (voir ci-contre). Sur la base de cas pratiques à résoudre, les participants peuvent échanger leurs points de vue, partager leurs approches et alimenter leur expertise, grâce à une équipe interprofessionnelle qui les accompagne tout au long de chacun des cycles. L'animation de chaque cycle de formation est assurée, en équipe, par un directeur juridique, un avocat et un magistrat. Les sessions de formation se tiennent exclusivement en présentiel, tour à tour, dans les locaux des trois institutions professionnelles partenaires. ■

à savoir

Infos pratiques !

- Vous pouvez souscrire à un ou plusieurs cycles.
- L'inscription à un cycle coûte 500 € HT (600 € TTC). La formation est éligible à la prise en charge par votre OPCO. Renseignez-vous auprès de vos RH !
- Chaque cycle est divisé en trois modules de 4 h chacun.
- Chaque module se tient de 9 à 13 h.
- Effectif prévu : 45 participants au total (15 avocats, 15 juristes d'entreprise, 15 magistrats).

Pour toute information, contactez formation@afje.org.
Inscription sur www.afje.org.



3 CYCLES, 9 MODULES...

CYCLE 1 - VIGILANCE, RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET CLIMATIQUE

Ce cycle, qui affiche déjà complet, a pour objectif d'améliorer la compréhension des grands enjeux de la justice climatique et environnementale, domaine en plein essor, de son encadrement normatif national et international ainsi que de son articulation avec la RSE en général.

- Sources et enjeux de l'obligation de vigilance environnementale et climatique. Le 20 janvier 2023 à l'EFB à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).
- Piliers de la responsabilité environnementale et climatique et questions procédurales. Le 10 février 2023 à l'AFJE à Paris (8^e).
- La judiciarisation de la responsabilité environnementale et climatique. Le 10 mars 2023 à l'ENM à Paris (4^e).

CYCLE 2 - L'URGENCE

Ce cycle a pour objectif de permettre aux magistrats, avocats et juristes d'entreprise de dialoguer autour de la notion d'urgence, son appréhension et sa gestion afin de mieux comprendre les contraintes de chacun et partager les bonnes pratiques selon sa culture professionnelle, sa temporalité, son environnement et ses outils. Il s'agira ainsi de définir l'urgence (ou ce qui ne l'est pas) pour chacune des professions au civil et au pénal, de prendre du recul sur les situations dites "urgentes", de prévenir les tensions mais aussi de proposer des outils juridiques et pratiques de gestion des situations urgentes.

- Gérer l'urgence dans la relation commerciale : anticipation, procédure et dialogue. Le 14 avril 2023 à l'EFB à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).
- Gérer l'urgence dans le cadre d'une procédure pénale : regards croisés entre les professions. Le 12 mai 2023 à l'AFJE à Paris (8^e).
- Gérer l'urgence face aux médias : emballement médiatique, fake news et risque réputationnel. Le 16 juin 2023 à l'ENM à Paris (4^e).

CYCLE 3 - LE LANGAGE CLAIR

Ce cycle propose de construire entre praticiens du droit les fondements d'un langage clair en droit et utilisable en justice. Au-delà du langage juridique a priori commun, l'objectif est de mieux communiquer entre eux : quelle est la logique de l'autre dans la structuration du langage et des écritures ? Comment améliorer la compréhension mutuelle des documents juridiques (documents internes à l'entreprise, écrits contentieux, décisions de justice) ? Quelles sont les bonnes pratiques - selon la culture professionnelle, les contraintes et les outils de chacun - pour écrire et parler le droit en langage clair ? Quelle est l'utilité du langage clair et comment en faire ?

- Comprendre les logiques de l'autre.
Le 22 septembre 2023 à l'EFB à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).
- Concevoir des écrits clairs et impactants (1^{re} partie).
Le 13 octobre 2023 à l'AFJE à Paris (8^e).
- Concevoir des écrits clairs et impactants (2^e partie).
Le 10 novembre 2023 à l'ENM à Paris (4^e).

Pourquoi et comment développer l'intelligence collective de l'équipe juridique ?

Le paradoxe de la digitalisation de la direction juridique (DJ) est le développement nécessaire de l'intelligence collective au sein de l'équipe. Explications.

PAR JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

à propos de



JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI



CHRISTOPHE ROQUILLY

Jérôme Frizzera-Mogli est directeur de l'innovation et chercheur au sein de l'EDHEC Augmented Law Institute de l'EDHEC Business School. Christophe Roquilly est professeur et directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute, doyen honoraire du corps professoral de l'EDHEC Business School.

La digitalisation entraîne une polarisation des tâches : les tâches simples, qui sont automatisables et les tâches complexes qui le sont moins, voire pas du tout.

La tâche simple, automatisée, est de plus en plus pilotée par les équipes Legal Ops, qui constituent une ressource stratégique dans la DJ pour la transformation digitale et le pilotage des projets¹. La tâche complexe, qui prend source dans l'incertitude du paradigme marché VUCA², impose une expertise humaine collaborative : l'intelligence collective. Pourquoi (1) et comment (2) développer l'intelligence collective de son équipe juridique ?

1 POURQUOI DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DE SON ÉQUIPE JURIDIQUE ?

La théorie des intelligences multiples a été formalisée par Howard Gardner en 1983³. Elle décrit neuf formes d'intelligence : linguistique, logico-mathématique, spatiale, intrapersonnelle, interpersonnelle, corporelle-kinesthésique, musicale, naturaliste et existentielle. Les intelligences linguistique et logico-mathématique sont nécessaires chez les juristes mais aujourd'hui insuffisantes. Effectivement, deux limites

apparaissent : la gestion de l'incertitude et les biais cognitifs.

Dans un contexte VUCA, les intelligences linguistique et logico-mathématique peinent à saisir l'incertitude. Les travaux en finance comportementale et en neurosciences soulignent des biais cognitifs et des risques de fiabilité. Le psychologue et économiste Daniel Kahneman a reçu le prix Nobel d'économie en 2002 en démontrant que l'homme n'est pas un agent économique rationnel. Il peut refuser une offre rationnellement irrefusable. La raison en est la coexistence dans notre cerveau de deux systèmes : "le système 1" rapide, intuitif et émotionnel ; "le système 2", plus lent, réfléchi et calculatoire. Le cerveau, qui est un optimisateur d'énergie, favorise le système 1. Or, ce système, plus rapide, confondant parfois vitesse et précipitation, fait des erreurs. Ce sont les biais cognitifs.

Développer l'intelligence collective au sein de son équipe est une réponse à ces deux limites.

2 COMMENT DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DE SON ÉQUIPE JURIDIQUE ?

Sur la base des travaux de deux Français, Alfred Binet et Théodore



L'intelligence collective de l'équipe juridique est une compétence stratégique. Le modèle OCDE sur les compétences du XXI^e siècle met en avant quatre compétences clés ("4 C"), inhérentes à l'intelligence collective :

- le *critical thinking* (pensée critique),
- la créativité,
- la coopération,
- la communication.

Autant de compétences que les "juristes augmentés" doivent développer pour passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, et de la performance individuelle à la performance collective. Comme une équipe de football, le jeu collectif est plus que la somme des talents individuels.

Après la mise en place d'index de transformation sur l'agilité, l'innovation, la digitalisation, (100 questions d'auto-évaluation pour un positionnement de sa DJ – Allmyindex.legal), l'équipe de recherche EDHEC Augmented Law Institute et son partenaire Septeo, recherchent des "champions" en intelligence collective. Si vous avez des bonnes pratiques, faites-le savoir ! Et devenez peut-être un benchmark de recherche. Un *Legal Champion* dans votre domaine, utile à tous, comme Ubisoft pour l'innovation, Sopra Steria pour l'agilité, Bolloré pour la digitalisation. ■

¹ EDHEC Augmented Law Institute, Livre blanc Compétences Legal Ops, 2022, <https://alll.legal/resource-item/livre-blanc-competes-juriste-augmente-legal-operations/>

² Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

³ H. Gardner, "Frames of Mind - The Theory of Multiple Intelligences", 1983, Basic Books

⁴ C. Stough, « Intelligent, vraiment ? Une brève histoire des tests de QI », *The Conversation*, 23 octobre 2015

⁵ A. Williams Wooley, C. F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, T. W. Malone, "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups", *Science*, 2010, 330

⁶ J.-B. Harvey, "The Abilene Paradox and Other Meditations in Management", 1988, Jossey Bass

Simon, le psychologue allemand William Stern a introduit la notion de Quotient Intellectuel (QI)⁴. En 2010, des chercheurs, notamment du MIT Center for Collective Intelligence, ont démontré que les groupes, comme les individus, ont une intelligence propre, une intelligence collective, et que cela influence la performance⁵. Il convient donc, pour les équipes juridiques, de passer d'un QI individuel à un QI collectif, ce qui requiert dans un premier temps de développer un QE (Quotient Émotionnel, qui renvoie à l'intelligence émotionnelle).

Le QE se manifeste particulièrement dans les compétences comportementales ou *soft skills* telles que l'écoute, l'empathie, la régulation du stress chez l'autre. Ces compétences permettent, en se connectant à l'autre, de libérer le QI collectif. Par ailleurs, la mise en place de protocoles d'intelligence collective,

notamment dans les réunions, est nécessaire. À titre d'exemple, le "modèle 5 R", conceptualisé par Cécile Dejoux, met l'accent sur les rôles, les rites, le respect (respecter le temps de parole et les modalités de prise de parole), la reconnaissance, les règles du groupe en co-construction.

"Quand tout le monde pense la même chose, c'est que plus personne ne pense". La pensée de groupe est l'un des travers du collectif. Le droit de dire non et le droit à l'erreur sont clés. Le sociologue américain Jerry Harvey a mis en avant le paradoxe d'Abilène dans un groupe⁶ :

- Chacun a conscience du problème à résoudre.
- Chacun évite d'exprimer ses opinions.
- La décision collective va à l'encontre de ce que chacun pense individuellement.
- Personne n'est satisfait de la décision collective.

Notaires : du service public de l'authenticité au conseil

Les notaires représentent un rouage essentiel de la vie des affaires. Faisant preuve d'une grande modernité dans l'exercice de leur métier, ces généralistes du droit n'hésitent pas à saisir les opportunités numériques, et à s'orienter de plus en plus vers le conseil et la spécialisation. Tour d'horizon.

PAR CARINE GUICHETEAU

Selon l'article 1^{er} de l'ordonnance n°45-62590 du 2 novembre 1945 relative au statut du notariat, "les notaires sont les officiers publics, établis pour recevoir tous les actes et contrats auxquels les parties doivent ou veulent faire donner le caractère d'authenticité attaché aux actes de l'autorité publique, et pour en assurer la date, en conserver le dépôt, en délivrer des grosses et expéditions".

« Les notaires ont une double casquette : d'une part, ce sont des officiers publics et ministériels nommés par décision du

ministre de la Justice ; d'autre part, ce sont des chefs d'entreprise qui exercent une profession libérale », précise Christophe Vielpeau, notaire associé à Meaux et membre de l'institut du développement (IDD) créé par le Conseil supérieur du notariat (CSN). Actuellement, il y a plus de 17 000 notaires en exercice en France et quelque 7 000 offices notariaux ; ce qui représente plus de 8 000 lieux de réception répartis sur tout le territoire.

Christophe Vielpeau ajoute : « les notaires disposent d'une expertise à 360° leur permettant d'accompagner les entreprises mais aussi leurs dirigeants (gestion patrimoniale, régime matrimonial, transmission, donation, mandat de protection future...) ». En pratique, les notaires sont sollicités par les entreprises pour du conseil juridique, la tenue du secrétariat juridique ou encore dans le cadre de leurs projets immobiliers. Ils peuvent s'occuper de toutes les opérations liées à la constitution, au suivi, à la modification, à la restructuration et à la disparition des sociétés.

UN GAGE DE SÉCURITÉ JURIDIQUE

Outre ces domaines d'expertise, les entreprises font appel aux notaires car ils confèrent le caractère authentique (signature sous le Sceau de l'État) aux actes qu'ils reçoivent. Recourir à un acte

« L'une des tendances est la constitution de services spécialisés dans les études notariales. »



Christophe Vielpeau,
notaire associé à Meaux.



authentique, même si la loi ne l'impose pas, permet de sécuriser la transaction, de garantir la validité du fond et de la forme, de lui conférer une date certaine, une force probante et une force exécutoire sur le territoire français mais également au sein de l'espace judiciaire européen.

« Pour leurs contrats importants et baux commerciaux, entreprises et propriétaires font le choix de l'acte authentique notamment en raison de son caractère exécutoire, constate Christophe Vielpeau. Si le cocontractant n'exécute pas ses obligations, l'acte authentique a la valeur d'une décision judiciaire. De manière générale, l'authentification présente un réel intérêt pour tout acte qui génère une créance entre deux parties. Enfin, les notaires assurent la conservation des actes authentiques pendant 75 ans, après quoi ils sont versés aux archives

publiques (consultables aux archives départementales). Un avantage essentiel, car un droit que l'on ne peut pas prouver n'existe pas ! »

« Toute étude notariale peut couvrir les différents besoins d'une entreprise sur tout le territoire ; leur compétence étant, en effet, nationale, indique Christophe Vielpeau. Néanmoins, certains offices peuvent développer une spécialisation en fonction de l'appétence et de l'expertise de l'un des notaires. L'une des tendances est la constitution de services spécialisés dans les études. En revanche, la SPE (société pluriprofessionnelle d'exercice), forme sociale permettant, depuis 2016, aux professionnels du droit et du chiffre d'exercer en commun, n'a pas réellement pris son envol, en raison d'un régime juridique trop complexe. S'il existe quelques rapprochements notaires-avocats par ce biais, la plupart du temps les partenariats sont informels. »



Accompagner la fonction juridique pour lui permettre de gagner en **VISIBILITÉ, IMPACT et INFLUENCE**

**COMPRENDRE
VOTRE ORGANISATION,
VOS ENJEUX**



**DÉFINIR ENSEMBLE
VOTRE RAISON D'ÊTRE,
VOTRE STRATÉGIE**



**TRANSFORMATION
DIGITALE**



**COMPÉTITIVITÉ
& EFFICIENCE**



**ORGANISATION
& MÉTHODES**



**OFFRE DE SERVICES
AUX CLIENTS INTERNES**




**GESTION
DES TALENTS**

INFOS & CONTACTS :

www.xlo-consulting.fr

contact@xlo-consulting.fr

 [xlo-consulting](https://www.linkedin.com/company/xlo-consulting)



CRITÈRES DE CHOIX

«Le bouche à oreille demeure, dans nos métiers, une valeur sûre, estime Christophe Vielpeau. Un notaire peut assurer une mise en relation avec un confrère sur un besoin précis ou dans une autre région. Les directions juridiques peuvent également solliciter la recommandation de leurs avocats ou d'autres directions juridiques.»

Christian Mouchel, responsable juridique Immobilier (lire encadré ci-dessous), confirme : «d'une manière générale, la recommandation demeure un excellent moyen de trouver un professionnel compétent. Il peut également être intéressant de surfer sur LinkedIn pour identifier des notaires qui se positionnent sur des sujets qui peuvent nous intéresser et notamment sur des thématiques émergentes. Les études qui nous accompagnent sont dimensionnées pour absorber notre flux de dossiers. Les études de trois à quatre personnes sont bien souvent suffisantes. Il est important que les échanges soient fluides. En cas d'urgence, disposer d'un interlocuteur rapidement est appréciable car même si dans l'immobilier les dossiers se traitent sur un temps long, il peut y avoir des accélérations. Comme dans toute relation d'affaires, la confiance est primordiale. Si le notaire est en difficulté sur un point, il faut pouvoir en discuter. Enfin, selon les activités, le tarif est fixé par l'État ou librement négocié par les parties dans le cadre d'une convention d'honoraires. La fixation des honoraires doit être claire pour qu'aucune partie ne se sente lésée.»

NJE, NPI, NCI...

DES ÉTUDES LABELLISÉES

Sachez qu'il existe le label NJE (Notaire Juriste d'Entreprise), mis en place par le CSN, dont le but est de valoriser les études notariales ayant développé un savoir-faire en matière de droit des sociétés et plus généralement en droit des affaires. Pour y prétendre, au moins l'un des notaires de l'étude doit avoir suivi et validé une formation spécifique. Plus

de 300 études notariales ont fait le choix de cette labellisation. Mais, la tendance est lourde : les notaires, historiquement des généralistes du droit, développent de plus en plus des spécialisations.

D'ailleurs, il existe d'autres labels, à l'image du label NCI (Notaire pour une clientèle internationale) obtenu par le biais de l'INEI (Institut notarial Europe et international). Enfin, notez que les notaires spécialisés en droit des affaires engagés auprès des entreprises et des chefs d'entreprise se sont fédérés au sein de l'association NCE (www.notaires-nce.fr).

«Ces labels permettent de justifier d'un savoir-faire dans un domaine spécifique,

souligne Christophe Vielpeau. Outre les compétences, qui sont bien évidemment essentielles, les entreprises attendent de leurs notaires un conseil global et une vision de long terme. Elles ont un besoin croissant de réactivité et de transparence. C'est pourquoi les notaires placent depuis longtemps déjà le digital au cœur de leur activité. Ils proposent l'acte authentique électronique depuis 2009 ! Le déploiement d'espaces clients sécurisés, de véritables coffres-forts électroniques, permet aux clients de suivre leur dossier en temps réel. Ce service est très apprécié. La profession de notaire s'inscrit dans une véritable dynamique de modernité.»

retour d'expérience

Christian Mouchel, responsable juridique Immobilier et responsable de la commission Immobilier de l'AFJE



Co-promotion dans le cadre de projets de construction neuve ou de réhabilitation lourde, BRS (bail réel solidaire), audits environnementaux, ingénierie contractuelle... Sur tous ces sujets, Christian Mouchel attend une forte expertise de la part de ses notaires, mais aussi une capacité à appréhender les dispositifs juridiques avec créativité. « Les notaires doivent être sources d'agilité et de sécurité, souligne Christian Mouchel. Dans un contexte de plus en plus complexe, ils ont un rôle essentiel à jouer pour co-construire des montages contractuels tout à la fois sécurisants, flexibles, audacieux et équilibrés pour les différentes parties. Par exemple, les contrats doivent s'adapter aux nouvelles tendances, telle

la réversibilité des bâtiments. Outre les domaines relevant du monopole des notaires, nous faisons appel à ces professionnels pour avoir la certitude de disposer d'un acte sécurisé avec une vision 360. L'audit en amont des notaires en matière de servitudes, de contentieux ou encore de pollutions est fondamental et permet de réduire les aléas. La clarté des clauses est essentielle pour que le contrat soit compris et exécuté dans 50 ou 100 ans ! Les clauses ne doivent en aucun cas faire obstacle à l'exécution des contrats. Les notaires sont des gardiens de la durabilité et de l'effectivité des contrats. Ils nous aident à ajuster l'équilibre économique du contrat, ce qui requiert une expertise économique certaine. Une expertise en fiscalité immobilière est également très importante, tout comme une forte sensibilité à la dimension environnementale. À la différence des avocats que nous sollicitons pour leur hyper technicité, les notaires sont des généralistes du droit de l'immobilier. Ils se positionnent comme des facilitateurs de la reconstruction et de la revalorisation des villes et des territoires. Enfin, je suis sensible aux notaires capables de m'éclairer sur les nouvelles tendances et pratiques, sur les voies inédites qui se dessinent. Je pense par exemple au Metaverse.»

À la conquête des universités et des étudiants !

L'AFJE a l'ambition historique d'apporter une réponse aux enjeux de formation des juristes, au niveau de la formation continue mais aussi de la formation initiale des juristes. Plus récemment, sous l'impulsion de son nouveau président Jean-Philippe Gille, un nouvel objectif se dessine : faire en sorte que l'AFJE soit présente dans toutes les universités françaises. Pour ce faire, un plan d'action a été élaboré à l'image de l'AFJE : ambitieux et pragmatique.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Nous avons élaboré un plan stratégique pour être plus efficace et plus visible auprès des étudiants. »



Nathalie Dubois,
vice-présidente université, écoles,
étudiants & jeunesse de l'AFJE.

Longtemps, le rayonnement de l'AFJE et de la profession de juriste d'entreprise dans les universités a reposé sur une forte implication personnelle des bénévoles locaux, en fonction de leur temps disponible et des priorités de l'AFJE.

Mais, cette mission est complexifiée par un faisceau de contraintes : fort intuitu personae avec les doyens et les professeurs, multiplication des centres d'enseignements universitaires, inflation du nombre de M2, stratégie de professionnalisation de l'enseignement universitaire. En outre, le nombre croissant de régions et de bénévoles à accompagner et à coordonner, et d'initiatives diverses à suivre ne permettait pas une action optimisée.

IDENTIFIER LES ACTIONS LES PLUS IMPACTANTES

« Toutes les initiatives et actions diverses développées depuis de nombreuses années constituent un vivier très riche d'expériences et de relations établies sur lesquelles capitaliser !, apprécie Nathalie Dubois, vice-présidente université, écoles, étudiants & jeunesse de l'AFJE. Néanmoins, elles sont disparates et elles affichent parfois un mauvais ratio entre le coût humain et les bénéfices pour l'AFJE. »

Il est donc nécessaire d'identifier à quel besoin ou problème répond chaque action pour en apprécier la pertinence et le retour sur investissement, de clarifier, de structurer et de prioriser les besoins à adresser en fonction d'un rationnel stratégique. Un catalogue d'actions, homogénéisé et structuré par pilier stratégique, à proposer dans le cadre de partenariats, en fonction de critères objectifs et sous condition de réciprocité, a ainsi été constitué.

« Nous avons souhaité prendre de la hauteur sur les enjeux et le retour sur investissement des relations universités/écoles et construire un plan stratégique sur quatre ans pour nous doter d'un cadre clair et structuré, résume Nathalie Dubois. L'objectif est d'être plus efficace tout en étant plus visible. »

6 BESOINS À ADRESSER

Tout d'abord, des priorités ont été définies en fonction de constats faits sur le terrain :

Pilier 1. Les étudiants ne connaissent pas le métier de juriste d'entreprise (et l'AFJE) = un déficit de talents et d'adhérents.

➤ D'où la nécessité de promouvoir le métier de juriste d'entreprise pour le rendre plus lisible et attractif.

Pilier 2. La formation initiale des juristes

est trop théorique = déficit de soft skills et de compréhension de l'entreprise et des autres acteurs de l'entreprise.

> D'où l'importance d'influer sur la formation initiale des juristes.

Pilier 3. La recherche et l'innovation juridiques sont trop éloignées des entreprises et de leur réalité économique = un impact négatif dans l'évolution de la pratique du droit.

> D'où l'objectif de développer et influer sur la recherche et l'innovation juridique.

Pilier 4. Les acteurs de l'entreprise ont un déficit de culture juridique = un impact négatif sur le positionnement du juriste et donc sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

> D'où l'intérêt de communiquer dans la formation initiale des étudiants non-juristes.

Pilier 5. Les collégiens et les lycéens ne connaissent pas le métier de juriste d'entreprise (et l'AFJE) = une vision parcellaire des métiers du droit et de l'entreprise.

> D'où, là encore, la nécessité de promouvoir le métier de juriste d'entreprise pour le rendre plus lisible et attractif.

Pilier 6. La formation des avocats et des magistrats est trop éloignée des entreprises et de leur réalité économique = un impact négatif pour l'entreprise dans leur pratique du droit.

> D'où le besoin de communiquer dans la formation initiale.

« Nous allons œuvrer pour satisfaire chacun de ces besoins, en commençant par la promotion du métier de juriste d'entreprise et de l'AFJE, tout en semant les graines pour les piliers 2 et 3 », indique Nathalie Dubois.

DÉROULÉ DU PLAN

Nathalie Dubois détaille : « la stratégie de développement géographique des relations universités/écoles se veut cohérente et réaliste avec l'impact recherché, avec l'ambition

de représentativité des domaines juridiques des 3^{es} cycles "partenaires" et avec nos ressources et moyens. Le vivier de formations est très vaste en France. Face à des ressources limitées, il est indispensable de prioriser nos actions avec des critères sélectifs, réalistes et stratégiques. Le ciblage des formations doit se faire au regard des enjeux prioritaires de l'AFJE et en définissant des objectifs à atteindre en termes de représentativité. Nous devons assumer le renoncement à certaines cibles de manière provisoire ou définitive. Afin de démultiplier nos moyens, nous sommes en train de bâtir un réseau d'ambassadeurs pour intervenir dans toutes les universités. Et, dans une logique de cohérence et de professionnalisation, nous avons conçu un kit d'intervention en université et des outils de communication (kakémonos, flyers...). »

Depuis plusieurs mois, les premières actions commencent à être déployées avec pour priorité en 2023 de :

- développer la couverture nationale des universités,
- sécuriser les partenariats avec les universités où doivent être présentés le métier de juriste d'entreprise et l'AFJE, son association représentative,
- pérenniser les partenariats M2,
- développer une approche plus

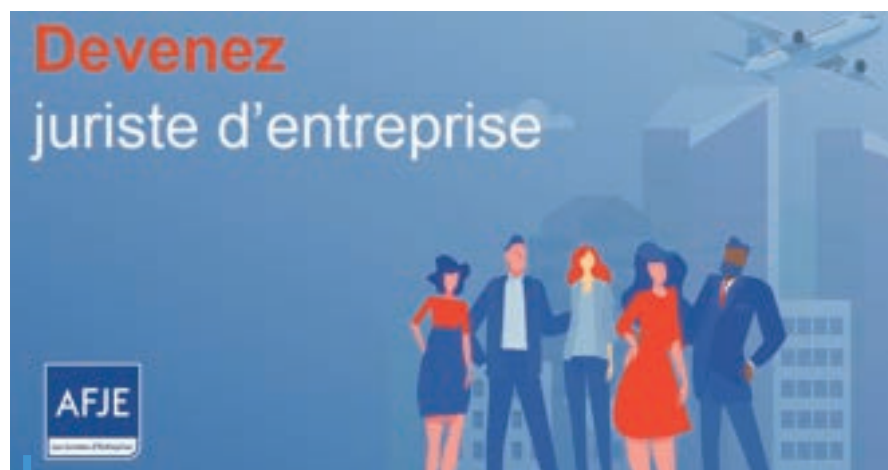
stratégique des 3^{es} cycles prioritaires pour développer les piliers 2 et 3,

- capitaliser sur le réseau des adhérents qui dispensent des cours en université,
- renforcer la communication sur l'orientation...

Enfin, la mise en place, l'encadrement et l'animation d'une démarche harmonisée, lisible, valorisée et impactante requiert une gouvernance coordonnée entre les permanents, le bureau, les Régions et les Commissions. Le suivi du plan se fera au moyen d'indicateurs précis.

Nathalie Dubois invite les adhérents à rejoindre le réseau d'ambassadeurs universités AFJE, surtout s'ils y enseignent déjà : « il s'agit d'un investissement en temps très modeste et le partage avec les étudiants est tellement enrichissant ! Il nous permet de rester connecté au plus proche de la relève juridique, de la jeunesse qui façonnera la place du droit dans le monde de demain, de lui apporter notre retour d'expérience, et surtout la passion de notre métier ! »

« La solidité et la vigueur de notre plan stratégique conjuguées à l'enthousiasme lié au partage de la passion du métier de juriste d'entreprise sont sans nul doute des facteurs clés de succès », conclut Nathalie Dubois. ■



L'AFJE s'est dotée d'outils de communication pour promouvoir le métier de juriste d'entreprise de manière uniformisée et professionnelle : kakémonos, flyers, plaquette...

Des ambassadeurs de proximité pour valoriser la profession

L'histoire de l'AFJE s'écrit plus que jamais en région avec pour objectif de fédérer tous les juristes d'entreprise et de faire rayonner la profession dans tous les territoires français. Retour sur une ambition devenue réalité et trois nouveaux ambassadeurs de l'AFJE : les délégués régionaux des Hauts-de-France, de Nouvelle-Calédonie et de Rhône-Alpes.

PAR CARINE GUICHETEAU

Aujourd'hui, 18 délégations régionales de l'AFJE œuvrent aux cinq coins de l'Hexagone et par-delà les mers et les océans. « Nous avons l'ambition de développer le nombre de délégations, notamment dans certaines grandes villes, pour être au plus près des juristes d'entreprise, révèle Bruno Contestin, vice-président de l'AFJE en charge des délégations régionales. Il arrive que des régions soient trop étendues et ne permettent à tous les juristes de se déplacer pour assister aux événements de la délégation basée dans le chef-lieu. L'objectif est de créer deux délégations ou sous-délégations par an. L'AFJE est une association nationale, bien implantée en

région. Cette proximité est notre force, tout comme la convivialité. »

Les délégations endossent une autre mission majeure : tisser des liens avec les représentants locaux du droit ou du chiffre, des politiques... « Pour faire entendre notre voix et sensibiliser les différents acteurs à nos problématiques, telle la confidentialité des avis juridiques internes, il est nécessaire d'avoir des contacts réguliers pour instaurer un climat de confiance et dépassionner les débats, estime Bruno Contestin. Nous devons également les accompagner à développer leurs compétences en matière de communication, notamment sur les réseaux sociaux. »



MARTINE BOUTE, DÉLÉGUÉE RÉGIONALE DES HAUTS-DE-FRANCE DEPUIS OCTOBRE 2022

Directrice juridique de Synedis

C'est tout naturellement que Martine Boute, membre actif du bureau de la délégation des Hauts-de-France depuis 2014, a pris la relève de l'ancien délégué Maxime Diot. « Partageant les valeurs de convivialité et d'éthique de l'AFJE et la passion du métier de juriste d'entreprise, je suis ravie de contribuer à leur rayonnement dans notre région », souligne-t-elle. Son premier chantier a consisté à former son bureau, dans la continuité mais avec un peu de sang neuf. « Dans une logique d'efficacité, les différentes missions sont réparties entre les neuf membres du bureau, indique l'ambassadrice de l'AFJE des Hauts-de-France. Nous sommes dans les starting-blocks pour attaquer 2023 et déployer notre énergie pour créer du lien entre les juristes, et avec les acteurs universitaires et juridiques. Relancer le comité des jeunes juristes

et organiser des événements régulièrement sont à l'ordre du jour. L'objectif est de fidéliser les quelque 200 adhérents et d'en attirer de nouveaux. Enfin, la région des Hauts-de-France, ouverte sur l'international, est particulièrement dynamique mais aussi très étendue. Elle englobe les départements de l'Aisne, du Nord, de l'Oise, du Pas-de-Calais et de la Somme. C'est pourquoi il sera nécessaire de procéder à un maillage plus serré pour satisfaire les juristes de notre région. L'écoute, le partage et le dynamisme seront nos meilleurs atouts pour avancer ! »



FRÉDÉRIC BRICOUT, DÉLÉGUÉ RÉGIONAL RHÔNE-ALPES DEPUIS OCTOBRE 2022

Juriste chez bioMérieux

À son arrivée en région lyonnaise en 2006, Frédéric Bricout, en tant qu'adhérent de l'AFJE, prend contact avec la délégation Rhône-Alpes et s'investit au sein du bureau. « J'ai beaucoup de plaisir à participer à l'aventure rhônalpine de l'AFJE », souligne-t-il. Quand s'est présentée l'opportunité de succéder à Aymar de Franqueville à la tête de la délégation Rhône-Alpes, j'ai senti que c'était le bon moment pour moi de porter la vision de l'AFJE avec quatre principaux objectifs :

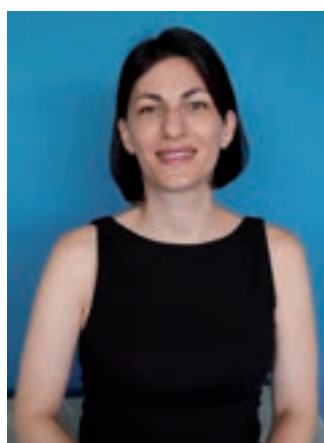
- créer du lien entre les juristes d'entreprise qui, en cette ère post-Covid, sont très demandeurs d'interactions et d'échanges entre pairs ;
- développer des antennes dans différentes métropoles de la région, à Annecy-Chambéry, Saint-Étienne et Grenoble, avec la volonté de rapprocher l'AFJE des tous les juristes d'entreprise de la

région où qu'ils se trouvent ;

- renforcer l'offre de formations, avec l'ambition de proposer des thèmes pertinents ;
- étendre et consolider les relations avec les acteurs économiques et institutionnels de la région (universités, CCI, avocats, notaires, élus locaux...), dans la perspective d'en faire de vrais partenaires de l'AFJE.

Je poursuis le travail incroyable déjà entrepris depuis des années, avec ma personnalité, mais aussi avec une bonne dose de bonne humeur et de détermination.

Pour mener à bien ces missions ambitieuses et animer cette délégation de plus de 400 adhérents, j'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur un bureau dynamique et diversifié d'une dizaine de membres actifs ; me permettant de capitaliser sur l'énergie et l'intelligences collectives. »



ÉLODIE VILLAUME, DÉLÉGUÉE RÉGIONALE DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE DEPUIS OCTOBRE 2022

Juriste chez Koniambo Nickel SAS

« Convaincue par les bénéfices du maintien d'un ancrage local de l'AFJE en Nouvelle-Calédonie pour les juristes d'entreprise, j'ai repris le flambeau de Charlotte Maillon, l'ex-déléguée, confie Élodie Villaume. Le besoin en formation est grand dans notre territoire. L'AFJE est un bel outil qui nous permet d'accéder à la formation proposée au niveau national et à des sessions en présentiel sur les aspects de droit local. En effet, depuis de nombreuses années, la Nouvelle-Calédonie est compétente pour légiférer dans divers domaines : droit commercial, social, des assurances... En parallèle, les formations sur le droit français nous donnent des idées pour solliciter les autorités en vue de faire évoluer le droit local, ou pour pressentir les nouvelles dispositions que pourrait insérer le législateur calédonien.

L'AFJE nous ouvre également les portes de l'université. Nous présentons ainsi le métier de juriste d'entreprise lors de la Nuit du Droit et, prochainement, dans le cadre d'une nouvelle formation sur l'application du droit en Nouvelle-Calédonie. »

Élodie Villaume ambitionne de fédérer un plus grand nombre d'adhérents. « La campagne de recrutement a été freinée par la crise sanitaire et par le contexte politique, le dernier référendum sur l'indépendance de la Nouvelle-Calédonie date de décembre 2021, confie-t-elle. Mais, 2023 sera placée sous le signe de la proximité et de la reprise des recrutements. Le bureau, composé de cinq personnes, va lister les juristes d'entreprise de l'île pour ensuite les amener à adhérer. Le nombre de juristes d'entreprise est limité, d'autant plus qu'il existe en Nouvelle-Calédonie des juristes libéraux qui ne peuvent pas nous rejoindre. Nous mettrons l'accent sur les moments conviviaux, peut-être sous le format petit-déjeuner, peut-être plus adapté localement. 2023 s'annonce sous les meilleurs auspices ! »

Édition
2021/2022

NOUVELLE ÉDITION Guide du Manager Juridique d'entreprise



*Le carnet d'adresses utiles
des Directions juridiques*

Vous cherchez un avocat ?
Un conseil en propriété industrielle ?
Un logiciel de gestion des contrats ?
Un cabinet de recrutement spécialisé ?



Demandez votre exemplaire gratuit
pmarkhoff@legiteam.pro ♦ 01 70 71 53 80

Le Prix Vogel met le droit économique à l'honneur

Le 13 décembre 2022 a eu lieu la cérémonie de remise du Prix Vogel. Son but : valoriser la recherche et faire évoluer le droit au sein de la société.

PAR CARINE GUICHETEAU

En quoi le Prix Vogel se distingue-t-il des autres prix juridiques ?

Louis Vogel, cofondateur du cabinet d'avocats Vogel & Vogel : avec mon frère Joseph Vogel, nous avons créé ce prix en 2012, avec l'idée de récompenser des chercheurs et des auteurs d'ouvrages en droit économique, un domaine assez peu exploré en comparaison avec d'autres pans du droit. Remis tous les deux ans, ce prix vise à distinguer des travaux de recherche porteurs de réflexions novatrices mais aussi d'implications pratiques pour les professionnels du droit.

Autre signe distinctif, ce prix est attribué par des praticiens du droit à des praticiens du droit. Une nouveauté 2022, un second jury a été invité à participer. Nous avons en effet souhaité donner l'opportunité à des étudiants de l'association du Collège et de l'École de droit de l'université Paris-Panthéon-Assas de décerner leur coup de cœur.

Enfin, la dotation du prix est très importante comparativement à d'autres : les différents lauréats et coups de cœur se partagent 15 000 € de gains. Nous leur offrons également un accès d'un an à Livv, plateforme juridique spécialisée dans le droit économique, née de l'expertise Vogel & Vogel et lancée à l'occasion de la remise du prix.

Quelles sont vos satisfactions par rapport à cette édition 2022 ?

Louis Vogel : nos actions de promotion de ce prix, en France et à l'international grâce à notre réseau mondial *Vogel Global Competition Network Directory*, portent leurs fruits. Nous avons reçu un grand nombre de candidatures de qualité en provenance de presque tous les continents ! Les profils des auteurs étaient très variés. Ont candidaté des magistrats, des universitaires, des avocats, des juristes d'entreprise... et même un conseiller parlementaire et un ex-directeur adjoint de l'Autorité de la concurrence coréenne !

Le jury d'étudiants a délibéré avec un grand sérieux et a sélectionné un ouvrage original et très pratique, qui définit une cartographie des risques contractuels avec une vision comparative entre droit français et droit anglais. L'exercice est très enrichissant car ces juristes en herbe appréhendent les choses avec un prisme différent.

Sur quels critères sont différenciés les travaux qui vous sont remis ?

Louis Vogel : au-delà des critères classiques (qualités rédactionnelle et du raisonnement...), nous nous sommes concentrés sur l'apport de l'ouvrage à la pratique, sur son caractère innovant ou encore sur son ouverture sur l'international.

Le Prix Vogel démontre combien le monde du droit est à la fois uni et diversifié, toutes les professions du droit se révélant en fin de compte complémentaires.



Louis Vogel,
cofondateur du cabinet d'avocats
Vogel & Vogel.

Face à la qualité indéniable des ouvrages en lice, les débats ont été nourris et les choix ardu. Si bien que nous avons choisi deux lauréats ex æquo.

Y aura-t-il un Prix Vogel en 2024 ?

Louis Vogel : bien sûr ! D'ailleurs, nous allons pérenniser le coup de cœur des étudiants pour la prochaine édition.

Ce prix nous apporte beaucoup humainement, ne serait-ce qu'en termes d'ouverture d'esprit. Nous découvrons des ouvrages que nous n'aurions probablement pas pris le temps de lire, happés que nous sommes par le quotidien. Ce prix nous sort de nos dossiers et favorise les belles rencontres. Il démontre combien le monde du droit est à la fois uni et diversifié, toutes les professions du droit se révélant en fin

de compte complémentaires. Le Prix Vogel a du sens car il reflète cette vision.

Je profite de cette interview pour inviter les lecteurs du JEM et les adhérents de l'AFJE à faire acte de candidature pour le Prix Vogel 2024. Envoyez-nous vos travaux !

zoom

Lauréats du Prix Vogel 2022

- LAURÉATS EX ÆQUO

Felix Hadwiger pour sa thèse "Contracting international employee participation".
Marie Cartapanis pour sa thèse "Innovations et droit de la concurrence".

- 1^{ER} COUP DE CŒUR

Walid Chaiehloudj pour sa thèse intitulée "Les accords de report d'entrée".

- 2^E COUP DE CŒUR

Guillaume Feld pour son ouvrage intitulé "Droit et pratique des grands projets à l'international".

- 3^E COUP DE CŒUR

Thibault Schrepel pour sa thèse intitulée "L'innovation prédatrice en droit de la concurrence".

- COUP DE CŒUR DES ÉTUDIANTS

Alexis Downe pour ses travaux sur "La gestion des risques contractuels par le contrat – Étude du droit français à la lumière du droit anglais".

zoom

Les membres du jury 2022

- Liza Bellulo, secrétaire générale de Bouygues Telecom
- Hervé Delannoy, directeur juridique de Rallye et président d'honneur de l'AFJE
- Nathalie Dubois, directrice juridique du groupe Fnac-Darty et vice-présidente de l'AFJE
- Laurence Fauque, déléguée générale de la Ficime
- Jean-Philippe Gille, directeur juridique Affaires Corporate du groupe Lactalis et président de l'AFJE
- Jean-François Guillemin, ancien secrétaire général du groupe Bouygues
- Laure Lavorel, directrice juridique internationale de Broadcom et présidente du Cercle Montesquieu
- Bénédicte Souplet, directrice juridique et compliance de Heppner
- Joseph Vogel, cofondateur du cabinet Vogel Et Vogel
- Louis Vogel, cofondateur du cabinet Vogel Et Vogel



La remise du Prix Vogel 2022 a eu lieu le mardi 13 décembre à Paris. Six praticiens du droit économique ont été distingués.

Energies renouvelables : la nécessité d'une expertise approfondie



François April,
avocat

Cabinet international ancien et réputé, Linklaters dispose de nombreux atouts dans son bureau parisien. Maître **François April**, avocat associé et membre de la firme depuis plus de vingt ans, est spécialisé dans le domaine de l'énergie, des ressources minières et des infrastructures, plus particulièrement des énergies renouvelables. Il nous explique pourquoi faire appel à Linklaters a du sens dans le contexte actuel et pour des organisations de toute taille.

Quels sont les grands points d'attention dans votre secteur d'activité en ce moment ?

Les énergies renouvelables ont connu un essor très important, essentiellement impulsé par des mesures réglementaires. A l'origine, ce type d'énergie n'était pas mature économiquement, et avait donc besoin de soutien pour se développer. L'ensemble des pays membres de l'Union européenne et de l'OCDE notamment ont mis en place des mesures pour les soutenir (par exemple, des tarifs préférentiels qui permettent aux producteurs de voir leur énergie achetée à des tarifs plus intéressants que le prix de marché).

Aujourd'hui, nous assistons à un renversement de cette tendance. D'abord, le secteur bénéficie d'une meilleure maturité économique : les coûts de production ont sensiblement diminué (en ce qui concerne les panneaux solaires photovoltaïques par exemple, les coûts ont été divisés par 10 depuis 2000). Ensuite, on assiste à une forte hausse du prix de l'énergie depuis la fin de la pandémie et le début de la guerre en Ukraine. Le prix de marché de l'électricité est devenu plus élevé que le coût de production de plusieurs types d'énergies renouvelables, celles-ci sont devenues rentables et moins dépendantes des subventions publiques. Depuis un certain temps d'ailleurs, les

politiques européennes poussaient les producteurs renouvelables à s'exposer davantage au marché. Néanmoins, on manque encore de visibilité sur cette tendance. Est-ce transitoire ? Est-ce destiné à durer ? Nous ne le savons pas encore.

Quel est l'impact de ces changements sur votre pratique professionnelle ?

A mesure que les acteurs du marché s'affranchissent des subventions, on bascule vers des contrats d'achat d'électricité négociés avec de plus grandes variations sur le prix, sur la durée, sur la nature des engagements. Le profil de risque est lui aussi différent : EDF est stable, mais on peut aussi vendre l'énergie à des opérateurs dont le profil financier peut varier. La complexité de ces dynamiques demande une analyse beaucoup plus poussée.

Qu'est-ce que les clients apprécient dans votre approche ?

Ce que les clients recherchent chez nous, c'est la connaissance approfondie du secteur et des forces financières et économiques qui le dominent : d'ailleurs, nous avons fait le choix d'avoir au sein de notre département énergie des avocats spécialisés en droit public, étant donné l'importance des questions de réglementation. Nous participons de ce

fait aux opérations innovantes telles que les Corporate PPAs, l'hydrogène ou encore la mobilité.

Par ailleurs, le fait que nous soyons l'un des rares cabinets -dans ce secteur- à disposer d'une équipe très étoffée nous donne la capacité d'intervenir sur toute la chaîne de développement d'un projet, et à tous les niveaux de complexité. La plupart des cabinets sont spécialisés sur un des éléments, par exemple les fusions-acquisitions. Nous sommes compétents sur toute la vie d'un projet et les problématiques qu'il soulève, et pour des organisations de toute taille, de la start-up au grand groupe. Enfin, la taille de notre équipe nous met en capacité d'agir avec rapidité, et ce en nous appuyant sur une très grande expérience du marché.

Contact :

- François April
Avocat à la Cour, Partner Associé
- 25 rue de Marignan
75008 Paris | France
- +33 1 56 43 58 69
+33 6 26 58 26 85 |
- E francois.april@Linklaters.com
- Linklaters LLP | www.linklaters.com

Dans un monde incertain, être préparé à penser l'impensable



Emmanuel PITRON,
directeur général de l'ADIT

L'ADIT se positionne comme le leader européen de l'intelligence stratégique. Un rôle ô combien important à l'heure d'une mondialisation aux mécanismes plus complexes et incertains que jamais, et dans laquelle les entreprises doivent avancer prudemment. Entretien avec **Emmanuel Pitron**, directeur général de l'ADIT.

L'action des entreprises internationales s'inscrit plus que jamais dans un contexte chaud, très chaud...

En effet, l'environnement dans lequel elles évoluent n'a jamais été autant porteur de risques. Les dirigeants qui en douteraient encore doivent bien avoir à l'esprit que nous avons basculé d'une mondialisation heureuse à un monde dangereux, du fait de nombreux paramètres géopolitiques et de crises multiples qui se succèdent à un rythme effréné. Dans ce contexte d'incertitude systémique, les entreprises doivent être préparées à « penser l'impensable », à sortir des sentiers battus, à faire face à des situations méconnues qui peuvent s'avérer profondément déstabilisantes, à prendre en compte toute une somme de paramètres inédits.

Comment expliquer ce contexte complexe ?

Les rapports de force qui régissent les relations internationales se répercutent inévitablement sur les entreprises, dans leurs activités d'export, dans leur fonctionnement opérationnel au quotidien, et dans la gestion de leurs filiales partout dans le monde. Les fondements du droit international sont contestés et les règles de conformité n'ont jamais été aussi complexes à articuler les unes avec les autres.

Dans ce décor houleux, est-il nécessaire de se faire accompagner ?

Cela peut en tout cas être très utile. A l'ADIT, nous avons depuis toujours la culture du risque, cette capacité à comprendre les situations sensibles et risquées pour les entreprises. Forts de cet atout, nous sommes à même d'accompagner les juristes, de nous mettre au service de leurs projets. Autre force de notre cabinet : la capacité d'anticipation. Nous avons l'habitude d'intervenir dans les situations critiques et conflictuelles de manière réactive, stratégique, opérationnelle et tactique, mais notre expérience de plus de 30 ans, dans plus de 150 pays à travers le globe, nous permet aussi de couvrir toutes les grandes problématiques internationales et d'anticiper grand nombre des situations périlleuses, de les éviter, de s'en prémunir. La pluridisciplinarité est une condition sine qua non à un accompagnement optimal.

Quelle relation nouez-vous avec les entreprises qui font appel à votre expertise à l'international ?

Nous sommes un partenaire de confiance des juristes et des avocats, en proposant des outils très opérationnels sur tous les sujets sensibles : trafics, fraudes, contrefaçons, sécurisation des opérations,

mise en conformité, investigations, forensic, litigation support, etc.

Vous évoquez des outils spécifiques, adaptés à l'époque et à la zone géographique. Quels sont-ils ?

Face aux défis d'investigation numérique que nous sommes appelés à relever, nous avons développé une offre souveraine de forensic, c'est-à-dire d'investigation sur support numérique avec de l'intelligence artificielle, déployée en plusieurs langues et pour différents types de secteurs. En matière d'audit, sur les problématiques de devoir de vigilance et de droits de l'homme dans les zones à risques, nous sécurisons les opérations de nos clients en leur apportant une vision complète géostratégique des pays et des environnements dans lesquels ils évoluent.



Contact :

info@adit.fr

Assessment de talent juridique

Les solutions de l'Edhec

Augmented Law Institute

« Il y a ceux qui voient, il y a ceux qui ne voient pas, il y a ceux qui voient quand on leur montre » (citation attribuée à Léonard de Vinci).

Qu'est-ce qu'un **assessment extérieur**, si ce n'est voir ce que vous ne voyez pas vous-même ? Une sorte de miroir, qui n'est pas un outil narcissique mais **un levier de développement des talents**. Effectivement, le talon d'Achille n'existerait pas sans le talent d'Achille ; les faiblesses obligent à voir les forces, comme un pendant naturel : pas de nuit, sans jour ; voir la nuit, c'est voir le jour.

Or, le développement des talents est clé dans les équipes juridiques en transformation ; une problématique bien connue de l'EDHEC Augmented Law Institute.

L'EDHEC Augmented Law Institute (Edhec ALI) est une « business unit recherche & innovation » au sein de de l'EDHEC, une école de renommée internationale : top 4 Business School en France (source : Challenges 2022), top 10 Business School en Europe (source : Financial Times 2021). EDHEC ALI est composé de 10 professeurs internationaux, dirigé par Christophe Roquilly et **dédié à la transformation du droit** : nouvelles pratiques (data, intelligence artificielle, metaverse, web3, cyber-sécurité...) et aux nouvelles modalités de la pratique juridique (*legal operations, alternative legal service provider, legal talent management...*).

A l'Edhec Augmented Law Institute, nous pensons que trois « portes » - alternatives ou cumulatives - permettent d'entrer dans la « maison transformation » :

- La porte d'entrée « Vision » : la direction juridique (DJ) est pilotée par une vision partagée dans l'équipe et des « KPIs » - indicateurs mesurables de performance.

- La porte d'entrée « Tech » : la DJ intègre de nouveaux outils et technologies.
- La porte d'entrée « Talent » : l'équipe juridique devient une équipe augmentée avec le modèle de compétences « 1-3-2 » : aux fondations - compétences juridiques (1) - s'ajoutent l'étage - Performance - compétences « business », « digital » et « soft » (3) et l'étage - Sens - « *career skilling* » et « *impact skilling* » (2).

La porte d'entrée Talent pourrait être la voie royale dans les métiers du droit.

Effectivement, l'industrie du droit est une industrie de capital humain, une industrie de talents. Par ailleurs, l'efficacité constatée des nouvelles technologies ne dépend pas paradoxalement des fonctionnalités mais de la gestion de la conduite du changement.

Enfin, la vision est tout autant une question de leadership que de KPI, donc de talent.

Alors comment commencer ?

Il existe différents outils d'assessment. À l'EDHEC Augmented Law Institute, nous les classons en cinq « ceintures », selon leur protocole :

- Ceinture blanche « *Self assessment* » : j'évalue soit moi-même, soit mon équipe.
- Ceinture jaune « *Automation Assessment* » : un algorithme évalue.
- Ceinture bleue « *Co-assessment* » : le groupe évalue (soit un autre membre du groupe, soit le groupe dans sa globalité).
- Ceinture rouge « *Authority assessment* » : une autorité partie prenante au groupe évalue (manager, client).
- Ceinture noire « *Third Party assessment* » : une autorité tiers de confiance au groupe évalue.



L'avantage de nos *assessments* « ALLL » - *Augmented Law Lawyers Lawyering* - est qu'ils donnent lieu à différentes certifications :

- Le niveau EDHEC ALLL 1 : individuel - savoir
- Le niveau EDHEC ALLL 2 : individuel - savoir-faire
- Le niveau EDHEC ALLL 3 : collectif - performance d'équipe

Pourquoi une certification ?

La certification est clé dans les parcours de mobilité individuelle, la motivation, l'engagement des équipes, le rayonnement de la marque de la direction juridique tant en interne qu'en externe.

« Ce qui peut se mesurer peut s'améliorer ».

Contact :

- jerome.frizzera-mogli@edhec.edu
- allmytalent.legal

Focus sur les contentieux indemnitaires en matière de concurrence



Julie Catala-Marty et
Elodie Valette
associées

Les conséquences des pratiques anticoncurrentielles ne s'arrêtent pas au prononcé d'une décision de sanction d'une autorité de concurrence. De plus en plus d'entreprises sont visées par des actions indemnitaires menées par des clients, fournisseurs ou concurrents victimes de pratiques anticoncurrentielles. La montée en puissance de ce type d'action participe à renforcer l'effectivité et l'effet dissuasif du droit de la concurrence dès lors notamment que ces recours peuvent, du fait de la multiplicité des plaignants, donner lieu à des condamnations excédant le montant de l'amende infligée. **Julie Catala-Marty**, associée du département Concurrence Distribution du cabinet Bryan Cave Leighton Paisner, et **Elodie Valette**, associée du département Contentieux, apportent leur éclairage sur ce sujet.

Quels sont les différents types de contentieux en droit de la concurrence ?

On distingue deux types de contentieux qui poursuivent des finalités différentes et obéissent à des procédures distinctes :

D'abord, les contentieux relevant du « *public enforcement* », dont la finalité est la protection de l'ordre public et économique et qui visent à réprimer la mise en œuvre de pratiques anticoncurrentielles. Ces contentieux sont portés devant l'Autorité de la Concurrence ou la Commission européenne, qui disposent d'un arsenal répressif étendu allant du prononcé de sanctions pécuniaires (amende, astreinte) à celui d'injonctions destinées à faire cesser les pratiques anticoncurrentielles. Elles peuvent également, en cas d'atteinte grave et immédiate au secteur concerné, prononcer des mesures conservatoires.

Ensuite, les contentieux indemnitaires, relevant du « *private enforcement* », qui visent la réparation du préjudice subi par la victime d'une pratique anticoncurrentielle.

Les actions indemnitaires en droit de la concurrence sont engagées devant les tribunaux judiciaires et obéissent aux principes classiques de la responsabilité civile. Ainsi, le demandeur doit démontrer l'existence d'une faute (fait générateur) mais aussi d'un dommage et d'un lien de causalité entre cette faute et ce dommage pour obtenir une réparation intégrale de son préjudice. Ce contentieux s'inscrit le plus souvent dans la continuité d'une décision de condamnation rendue par une autorité de concurrence (*follow on*). La faute est alors présumée si bien que l'essentiel du débat porte sur la caractérisation du préjudice subi du fait de la pratique anticoncurrentielle sanctionnée. L'action peut néanmoins également être menée de manière autonome (*stand alone*), sans attendre le prononcé d'une sanction par une autorité de concurrence. La faute n'est alors pas présumée et doit être caractérisée.

Quelle place occupe le contentieux indemnitaire ?

Les contentieux indemnitaires tendent à

se développer, sous l'impulsion du droit européen.

Dans le but de favoriser l'essor de ce type de contentieux, la directive de 2014 relative aux actions en dommages et intérêts pour infraction au droit de la concurrence est ainsi venue harmoniser les mécanismes et procédures de réparation et aligner la protection offerte aux victimes de pratiques anticoncurrentielles au sein des différents États membres.

Sa transposition en droit français par l'ordonnance du 9 mars 2017 a conduit à un aménagement des règles de droit commun de la responsabilité civile pour faciliter le développement de ce type de contentieux. L'ordonnance allège notamment la charge de la preuve des victimes, facilite la démonstration du fait générateur. Elle contient, en outre, diverses dispositions qui étendent, sur le plan procédural, le champ d'action des victimes. Le mécanisme de solidarité permet ainsi à une victime, notamment dans le cadre d'un cartel, de poursuivre ou de réclamer une réparation intégrale à un seul des auteurs, qui pourra ensuite se retourner

contre les autres auteurs membres du cartel. L'ordonnance contribue aussi à faciliter l'accès à la preuve.

Prescription, compétence, présomptions, évaluation du préjudice sont autant d'enjeux auxquels les entreprises sont confrontées dans un contentieux indemnitaire. Qu'en est-il ?

Il est vrai que l'entreprise qui souhaite obtenir réparation du préjudice subi du fait d'une pratique anticoncurrentielle doit se poser un certain nombre de questions d'ordre procédural.

Le premier enjeu est d'identifier la juridiction devant laquelle porter l'action. En France, on recense 8 juridictions spécialisées auxquelles s'ajoute la Cour d'Appel de Paris. En fonction de la nature du dossier, peut également se poser la question de porter le contentieux devant une juridiction internationale.

Le second enjeu concerne la prescription, dont la durée est de cinq ans avec un point de départ qui varie en fonction de plusieurs conditions cumulatives telles que la connaissance des faits, la pratique, le dommage, les auteurs... Au-delà, l'article L. 482-1 du Code de Commerce prévoit certaines dispositions spécifiques destinées à protéger les victimes de pratiques mises en œuvre par des entreprises qui auraient bénéficié de la procédure de clémence. La prescription ne court à leur égard qu'à compter du moment où les victimes ont été en mesure d'exercer une action en private enforcement à l'encontre des autres auteurs de la pratique (qui n'ont donc pas bénéficié de la procédure de clémence). Peut aussi se poser la question de l'interruption de la prescription : tout acte qui tend à la recherche, la constatation, ou à la sanction d'une pratique anticoncurrentielle par une autorité de concurrence interrompt la prescription de l'action civile. L'interruption produit ses effets jusqu'à ce que la décision rendue par l'Autorité soit définitive.

Il faut aussi conserver à l'esprit que les règles qui s'appliquent dépendent de la date des faits. Aujourd'hui, il existe 3 régimes de prescription distincts, selon que les faits sont antérieurs à l'entrée en vigueur de la loi de 2008 sur la prescription, postérieurs à cette loi mais antérieurs à la

transposition de la directive européenne en France, ou postérieurs à la transposition de la directive.

Le troisième enjeu porte sur la démonstration du préjudice allégué par le plaignant, qui suppose la collecte de nombreuses données (commerciales, comptables et financières) et nécessite souvent le recours à des économistes.

Un quatrième enjeu concerne l'accès à la preuve. L'ordonnance de mars 2017 introduit dans le Code de Commerce une série de dispositions sur la communication et la production des pièces provenant du dossier d'une autorité de concurrence (Autorités française et des autres Etats membres de l'Union européenne, DGCCRF, Commission européenne). L'idée est que lorsque le juge statue sur une demande, il doit opérer une mise en balance des intérêts : le droit à réparation d'une part et la considération de l'utilité des éléments de preuve dont la communication et la production sont sollicitées d'autre part. En parallèle, il est possible de demander la communication de catégories de pièces détenues par la partie adverse à condition que ces catégories soient identifiées de manière précise et étroite (nature, objet, contenu...). La communication et la production de preuves doivent, bien évidemment, respecter la notion de protection de secret des affaires.

Qu'en est-il de la quantification du préjudice et des difficultés qu'elle peut poser ?

La quantification du préjudice est une étape indispensable et parfois délicate. Le préjudice subi peut être protéiforme : gain manqué, perte de chance, préjudice moral ... et découler de comportements d'entreprises multiples tels que des pratiques de surcoût résultant de l'augmentation des prix pratiqués du fait par exemple d'une entente ou encore des pratiques d'éviction causant des pertes de marge ou de clientèle aux victimes de ces pratiques.

Si la Directive « Dommages » pose le principe selon lequel le niveau de preuve requis pour la quantification du préjudice ne doit pas rendre l'exercice du droit à réparation « *pratiquement impossible ou excessivement difficile* », plusieurs

difficultés peuvent être identifiées en pratique. L'évaluation du préjudice subi nécessite notamment de mener un exercice contre factuel. Il s'agit de comparer la situation de la victime avec celle dans laquelle elle aurait dû se trouver en l'absence de mise en œuvre des pratiques anticoncurrentielles litigieuses. Par ailleurs, l'évaluation d'un préjudice n'est pas statique et doit tenir compte de l'écoulement du temps entre la survenance du dommage et le prononcé du jugement.

Quelle est la valeur ajoutée de votre accompagnement en matière de contentieux indemnitaire ?

Le bureau parisien de Bryan Cave Leighton Paisner compte aujourd'hui environ 100 avocats et dont près du quart traitent de contentieux de tout ordre.

Les synergies créées entre les équipes Concurrence et Contentieux du cabinet constituent un véritable atout dans le traitement des contentieux indemnitaires, d'autant plus que nous pouvons également nous appuyer sur l'expertise de notre bureau de Londres.

Les actions indemnitaires sont très développées outre-manche et nos équipes disposent d'une expertise reconnue pour s'être illustrée dans le cadre de plusieurs procédures dans le secteur bancaire ou encore dans l'affaire très médiatisée dite du cartel des camions au Royaume-Uni.

Contact :

- 36 Rue La Fayette – 75009 Paris
- +33 1 44 17 77 00
- julie.catalamarty@bclplaw.com; elodie.valette@bclplaw.com
- Site web <https://www.bclplaw.com/fr/offices/paris.html>



Le rachat d'une entreprise en difficulté en Allemagne



Ulrich MARTIN, Rechtsanwalt et
Elisabeth WALCKENAER, Avocat

Le rachat d'une entreprise en difficulté sise en Allemagne est réalisé sous la forme d'une cession d'actifs (« *Asset Deal* »). La notion de fonds de commerce n'existe pas en droit allemand. Seuls sont repris certains actifs de la société en difficulté à l'exclusion de ses parts sociales ou actions composant son capital social. Ainsi, le repreneur n'a pas à répondre des dettes contractées par l'entreprise en difficulté. Dans le cadre d'un transfert d'entreprise, seuls les contrats de travail en cours sont repris de plein droit par le repreneur, à l'instar de ce qui se passe en France.



Le redressement par cession d'actifs (*übertragende Sanierung*) est la voie la plus fréquemment empruntée en Allemagne pour poursuivre l'activité d'une entreprise en difficulté par le biais d'une nouvelle société. Il a pour principal avantage de pouvoir être engagé relativement rapidement et de ne transférer au repreneur, à l'exception des contrats de travail, aucune dette de l'entreprise en difficulté.

Interlocuteur pour les négociations : l'administrateur judiciaire ou un prestataire de services

Les négociations de reprise sont menées soit avec l'administrateur judiciaire nommé par le tribunal compétent en matière de procédures collectives (*qui correspond en France au juge de la procédure collective du tribunal de commerce*), soit avec un prestataire de services spécialisé, mandaté par l'administrateur judiciaire.

Remarque :

A l'inverse de la France, le maintien des emplois ne fait pas partie des missions de l'administrateur judiciaire. En Allemagne, l'administrateur judiciaire se doit simplement d'obtenir le meilleur résultat possible dans l'intérêt des créanciers. Seul le comité des créanciers (ou l'assemblée des créanciers) doit approuver la cession de l'entreprise en difficulté.

Avant le début des négociations une déclaration de confidentialité est signée. Il n'est pas rare qu'à ce stade, il faille d'ores et déjà faire une offre à titre indicatif concernant le prix de rachat.

Remarque :

Contrairement à la France, il n'est pas conseillé d'entamer en Allemagne des négociations en offrant le prix le plus bas possible. Car indépendamment de l'existence éventuelle d'une offre plus élevée de la part d'un concurrent, le prix de vente devrait en tout état de cause être supérieur à la valeur de liquidation estimée puisque, à défaut, la liquidation serait plus intéressante aux yeux des créanciers. En Allemagne, tout administrateur judiciaire interromprait les négociations à ce stade si le prix proposé était trop bas, n'étant pas autorisé à vendre à un tel prix.

Audit, calendrier et dépôt d'une offre ferme

L'administrateur judiciaire fixe généralement, dès le début des négociations, une date relativement proche pour le dépôt d'une offre ferme, de sorte qu'il ne reste pas beaucoup de temps pour examiner en détail l'entreprise en difficulté.

Remarque :

En Allemagne, dans le cadre du rachat d'une entreprise en difficulté, il convient

de veiller à ce que, au moment de la conclusion du contrat de vente, la procédure collective définitive ait effectivement été ouverte car, si le contrat de vente est conclu avec l'administrateur judiciaire au cours de la procédure collective provisoire (« *vorläufiges Insolvenzverfahren* »), le repreneur risque de devoir répondre des dettes antérieures de l'entreprise en difficulté (p.ex. en ce qui concerne les impôts déjà dus par l'entreprise).

Acceptation de l'offre et contrat de vente

Le rachat d'une entreprise en redressement judiciaire, en tout ou en partie, se fait toujours auprès de l'administrateur judiciaire. C'est lui qui signe le contrat de vente.

Le contrat de vente indique précisément les biens vendus au repreneur. Si l'acheteur est une société étrangère, il est généralement conseillé de procéder à la reprise par le biais d'une filiale allemande spécialement créée à cet effet.

En cas de reprise de biens grevés par une sûreté (p.ex. droit de gage, cession à titre de garantie au profit d'une banque etc.), le repreneur doit, lors de la signature du contrat de vente, veiller à acquérir la pleine propriété des biens qui doivent être libres de toute sûreté.

En cas de reprise de stocks, il est souvent

préférable d'indiquer, tant dans l'offre que dans le contrat de vente, que la valeur des stocks doit être évaluée après leur reprise, sur une base convenue d'avance et par l'établissement d'un inventaire contradictoire, puis fixée dans un avenant au contrat de vente.

Une fois l'offre acceptée, l'administrateur judiciaire soumet au repreneur un projet de contrat qui ne peut plus être négocié que sur certains points seulement. Il est donc primordial d'inclure dans l'offre ferme ses propres souhaits et conditions.

Remarque :

Contrairement à ce qui se passe en France,

le transfert automatique des contrats existant avec des tiers au repreneur ne peut être ordonné. Le transfert de contrats conclus avec des tiers requiert l'accord du cocontractant concerné. Il est tout à fait indiqué de préciser dans l'offre et dans le contrat de vente que c'est à l'administrateur judiciaire qu'il incombe de recueillir cet accord.

Accord du comité des créanciers

Toute cession d'actifs requiert l'accord du comité des créanciers, ou de l'assemblée des créanciers lorsqu'aucun comité de créanciers n'a été nommé. L'accord de ce dernier n'est formellement demandé

qu'après la conclusion du contrat de vente signé avec l'administrateur judiciaire. Mais même si ce dernier ne demande pas l'accord du comité des créanciers, le contrat de vente reste opposable.

Remarque :

Contrairement à ce qui se passe en France, la cession des actifs d'une entreprise en difficulté est à ce stade, en Allemagne, moins formelle. L'acceptation de l'offre n'est pas soumise à une concertation avec le juge commissaire ou avec le tribunal compétent en matière de procédures collectives. Seul l'accord du comité des créanciers est exigé.

L'expert des relations d'affaires franco-allemandes



Emil Epp, fondateur du cabinet d'avocats EPP Rechtsanwälte Avocats, nous en dit plus sur le positionnement de son cabinet, ses domaines de compétence et ses principales caractéristiques. Entretien.

Présentez-nous votre cabinet.

En 1994, j'ai créé mon cabinet d'avocat à Strasbourg avec la volonté de développer une activité transfrontalière à destination des entreprises de chaque côté du Rhin, en leur proposant un accompagnement juridique de qualité. La dimension biculturelle et linguistique a toujours été déterminante et cela constitue encore aujourd'hui une caractéristique nous différenciant d'autres structures. Ainsi, dès l'ouverture du premier bureau à Strasbourg, nous avons jugé utile d'avoir un service de traduction interne permettant de rédiger les contrats en deux langues. Aujourd'hui, le cabinet regroupe 22 avocats et dispose de bureaux à Strasbourg, Baden-Baden et à Paris, ainsi que deux antennes à Bordeaux et à Sarreguemines. En 2023, un bureau ouvrira à Zurich.

A l'origine l'activité du cabinet était essentiellement orientée vers l'accompagnement d'entreprises germanophones (allemandes, autrichiennes et suisses) dans le cadre de leurs affaires ou projets d'expansion en France. Depuis environ cinq ans, la demande d'entreprises françaises, souhaitant renforcer leurs activités sur le marché allemand via le rachat d'une entreprise, l'ouverture d'une filiale ou l'embauche d'un salarié en Allemagne s'est très fortement développée.

Que proposez-vous aux entreprises françaises ?

Nous accompagnons les entreprises françaises dans toutes leurs démarches en vue de leur implantation en Allemagne. Le procédé juridique allemand pour la création d'une société diffère largement du processus français. Très concrètement, qu'il s'agisse d'une création ou d'un rachat, il faut notamment passer par un notaire. Pour faciliter le processus pour nos clients français, nous rédigeons les actes en deux langues, préparons l'intégralité du dossier pour le notaire en allemand

et prenons en charge l'ensemble de la procédure et des rendez-vous chez le notaire allemand, tout en fournissant aux clients des explications en français. Dans le cadre d'un rachat, nous nous chargeons également de la Due Diligence. Concernant l'administration et l'activité courante de la filiale allemande, grâce à une société d'expertise comptable créée parallèlement, la société EPP Expertise-Comptable Steuerberatung (www.expertisecomptable.de), nous pouvons prendre en charge l'émission de bulletins de paie et l'établissement des bilans. Nous sommes aussi en mesure d'accorder un siège aux sociétés françaises qui souhaitent s'établir en Allemagne à coût raisonnable (www.vis-a-vis.fr). Nous avons constitué un réseau de partenaires de confiance comprenant des banques, des assureurs et d'autres partenaires stratégiques en Allemagne.

Comment résumeriez-vous vos forces ?

Notre positionnement est très spécifique : nous accompagnons les entreprises françaises en droit allemand et les entreprises allemandes en droit français. L'intégralité de notre activité est donc transfrontalière. Nous avons au sein du cabinet une fine connaissance du droit de ces deux pays, de la langue mais aussi de la culture business et juridique des deux pays.

Nous mettons à la disposition de nos clients francophones et germanophones une offre globale et sommes conscients que l'accompagnement juridique seul ne répond pas intégralement aux besoins d'entreprises souhaitant se développer dans un autre pays.

Enfin, l'expertise de nos avocats et leur fidélité au cabinet nous permettent de maintenir un haut niveau de qualité et de service largement apprécié par l'ensemble de nos clients, aussi bien francophones que germanophones.

Focus sur les DARK STORE



Emmanuelle Gauthier du Fraysseix

MRICS / RV-REV

Expert près la Cour d'Appel de Paris

Présidente de la CEEICAP

Euroflemming Expertise, société d'expertise en évaluation immobilière indépendante, est présente sur le marché depuis 2007 sur l'ensemble du territoire. Agissant en valeur locative sur tous les sujets liés à la propriété commerciale (indemnité d'éviction, droit au bail, fonds de commerce) et en valeur vénale dans un cadre juridique, financier ou fiscal, réglementaire nos clients sont principalement des institutionnels qui nous confient des missions d'expertises amiables ou en précontentieux / judiciaires. Dans le cadre de missions pan-européennes, nous disposons d'un réseau d'experts indépendants certifiés par TEGoVA et/ou la RICS et/ou judiciaire.

**Emmanuelle Gauthier du Fraysseix, Expert près la Cour d'Appel de Paris
Présidente de la CEEICAP**

La période actuelle est riche de problématiques en tous genres ; l'inflation et la hausse des taux d'intérêt viennent challenger les valeurs d'expertise qui deviennent de plus en plus élastiques en fonction des classes d'actifs et de leur marché. En outre, nous assistons à une évolution de l'usage des biens, tendance latente déjà avant la période COVID, qui découle d'une évolution sociétale forte.

Dark store

Pour illustrer ces évolutions constatées, nous avons pris l'exemple des « dark store ». Ces commerces aussi appelés « commerces fantômes » sont des locaux de stockage implantés principalement dans d'anciennes boutiques traditionnelles dans les grandes agglomérations. Ces supermarchés sans clientèle physique proposent une livraison très rapide de produits de consommation. Aussi, ces nouveaux concepts lèvent des sujets liés à l'urbanisme, au risque de désertifications des centres-villes et touchent à la notion de clientèle ; tous ces aspects étant analysés de près par l'expert immobilier lors de sa valorisation.

Destination au titre du Code de l'urbanisme

Le passage de la notion de commerce au sens boutique à un lieu de stockage lève la question de la destination. Selon l'étude de l'APUR, la capitale en recense environ 80. Parmi eux, environ 60 se trouvent sur une voie protégée au titre de la protection du commerce et de l'artisanat. La mairie de Paris a indiqué que désormais lorsque ce type d'activité voudra

faire une demande de changement de destination, elle vérifiera si celle-ci respecte l'ensemble des dispositions du Plan Local d'Urbanisme en vigueur, autrement la demande sera refusée. D'ores et déjà, elle a demandé des fermetures et entamé une dizaine de procédures pour des entrepôts qui n'ont pas réalisé de changement de destination, comme l'exige le Code de l'urbanisme. La conséquence pour la détermination de la valeur locative est immédiate : un local de stockage n'est pas pondéré de la même façon qu'une boutique, les termes de comparaison pour déterminer la valeur locative ne sont pas les mêmes et implicitement, la valeur vénale du bien en sera tout autant affectée. Désormais, la ville de Paris a mis en place une cinquantaine de périmètres de localisation d'espaces de logistique urbaine (ELU) dans son PLU afin d'encadrer l'implantation de ce type de locaux dans la capitale.

Notion de clientèle

Cela pose donc une problématique en termes de destination, à mi-chemin entre le commerce et l'activité. En outre, nous devons nous interroger sur la notion de « clientèle ». Il convient de se demander si ces activités peuvent réellement s'installer dans ce type de locaux sans recevoir de clientèle et si nous devons les évaluer avec le même référentiel que pour les commerces traditionnels.

Ces activités étant 100 % digitales, la notion de clientèle est toute relative voire inexistante. Or la notion de fonds commercial implique

la présence d'une clientèle. Les vitrines sont la plupart du temps occultées ce qui entraîne une modification du paysage commercial et un préjudice pour les commerces avoisinants cherchant à cultiver la notion de flux de chaland.

Par une ordonnance du 5 octobre 2022, n°2219412/4, le Tribunal Administratif de Paris considère les dark stores comme des CINASPIC et a écarté la destination d'entrepôt. Toutefois le gouvernement souhaite qualifier ces locaux d'entrepôt ; les décisions d'injonction de la Ville de Paris sont suspendues...

De nombreuses questions restent pour l'instant sans réponse compte tenu d'une jurisprudence mince voire inexistante ce qui implique une analyse approfondie de l'expert immobilier à la fois pour les mairies, les bailleurs et les locataires.



Contact :

- 10, rue Chardin -75016 PARIS
- 33 1 44 20 09 30
- contact@euroflemming.fr
- www.euroflemming.fr

« Nos traducteurs doivent, au-delà de la langue, maîtriser finement le juridique »



Chloé Talbot

cofondatrice et Présidente

Fondée en 2013, Expertrad est une agence de traduction qui adresse ses services aux entreprises de secteurs essentiellement financiers et juridiques, pour des traductions libres ou assermentées. Au-delà de la langue, l'entreprise fait valoir auprès de ses clients une fine connaissance des secteurs d'activité concernés : Condition sine qua non à la bonne compréhension des traductions à produire. **Explications avec Chloé Talbot, traductrice en langues française, anglaise et espagnole, cofondatrice et Présidente d'Expertrad.**

Dans un secteur où la concurrence bat son plein, quelle doit être la plus-value proposée aux entreprises ?

Nos équipes sont composées de traducteurs expérimentés, diplômés de prestigieuses écoles de traduction certes (aussi bien dans toutes les langues européennes et asiatiques qu'en russe, en arabe ou toute autre langue vivante), mais également dans les domaines qui touchent nos clients, avec notamment des formations et des carrières de juristes ou d'avocats. Car les demandes qui nous sont formulées émanent essentiellement de cabinets d'avocats, services juridiques de grandes entreprises, journaux d'annonces légales, formalistes, cabinets de conseil, etc. Il est donc fondamental de savoir de quoi on parle, et d'avoir été au contact de ces sujets au cours de notre carrière. Nos traducteurs juridiques ont donc tous cette double formation, permettant de faire valoir une totale maîtrise des sujets.

Pour une agence à taille humaine comme la vôtre, c'est sur ce positionnement pointu que se fait la différence ?

Oui, nos clients nous savent compétents, nous le font savoir, et le font savoir autour d'eux, nous permettant de bénéficier d'une bonne notoriété grâce au bouche-à-oreille. Nous savons que certains services juridiques choisissent nos

services plutôt que ceux d'agences internationalement renommées. C'est un honneur de susciter ainsi leur confiance. Nous nous appliquons à en être dignes. La satisfaction client est la clé de tout, et nous sommes heureux de ne jamais enregistrer de retours négatifs.

Dans un domaine aussi complexe que le juridique, comment être toujours à la page ?

Il est fondamental d'être toujours au courant des nouvelles lois, mais aussi des tendances en matière de culture d'entreprise, en France comme par-delà nos frontières. Car bien analyser et comprendre une situation ici peut s'avérer beaucoup plus difficile dans un contexte chinois, dans un pays arabe, ou ailleurs, etc. Les lois, les formes juridiques, les contrats diffèrent selon les cultures, et le traducteur doit les connaître parfaitement pour interpréter la langue source et adapter ces décalages dans la langue cible.

En quoi l'envergure d'Expertrad constitue-t-elle un atout majeur ?

Elle nous permet de nous adapter facilement et rapidement aux habitudes de nos clients, mais aussi de les connaître tous très bien, et de bien comprendre les besoins de chaque métier. Ce qu'ils apprécient, c'est notre disponibilité

24h/24, notre réactivité et notre respect des délais à toute épreuve. Ils savent que lorsqu'ils ont une traduction urgente, ils peuvent compter sur nous et que nous ferons tout pour les aider. Lorsqu'une assistante juridique reçoit un dossier d'appel d'offre un vendredi soir à 19h avec un délai intenable, nous trouvons toujours une solution pour traduire son dossier tout en appliquant le même niveau de qualité quelle que soit la langue demandée.

Cette envergure nous permet, grâce à une relation de proximité, d'offrir un service «ultra personnalisé» qui leur fait gagner un temps précieux et leur sauve des erreurs parfois fatales. Cela passe par un traducteur attiré pour un client pointilleux, un conseil sur les démarches légales à l'étranger, une livraison des traductions assermentées sur le bureau du client, une facturation mensuelle pour les projets récurrents, et tant d'autres.



15 rue Jules Guesde – 92240 Malakoff
Mail : ctalbot@expertrad.fr
Tél. : 06 10 90 27 43
www.expertrad.fr

Focus sur le réseau GESICA



Florence Six
Présidente

Florence Six, Présidente de GESICA depuis le 15 octobre 2022, répond à nos questions et nous en dit plus sur le réseau et son périmètre d'action.

Présentez-nous le réseau GESICA.

Le réseau d'avocats GESICA a vu le jour dans les années 70. Aujourd'hui, il se compose d'environ 250 cabinets en France et à l'étranger, soit pas moins de 2 000 avocats. A l'époque, ses membres avaient essentiellement pour spécialité le droit de la construction. Depuis, l'offre juridique s'est largement étoffée et qu'il s'agisse de particuliers, de PME ou de grands groupes de sociétés, chacun trouvera, parmi les adhérents, une réponse adaptée à ses besoins aussi bien en termes de compétences que de localisation.

Enfin, il a la particularité de ne regrouper que des membres francophones, afin de fluidifier les échanges.

Comment sélectionnez-vous les membres du réseau ?

Notre réseau est dynamique et attire chaque année de nouveaux candidats aussi bien en France qu'à l'étranger. Chaque nouveau membre apporte sa pierre à l'édifice, que son cabinet soit spécialisé ou plutôt généraliste.

Les adhérents se complètent, ce qui permet non seulement de fédérer à l'intérieur même du réseau, mais aussi de proposer une large gamme de services à nos clients dans le domaine tant juridique que judiciaire.

Évidemment, afin de conserver la cohésion du groupe et son niveau d'exigence en matière de compétences, la sélection des candidats ne peut s'effectuer qu'en vertu d'un parcours structuré.

Nous ne pouvons qu'encourager nos confrères à nous rejoindre : leur souhait d'adhérer sera soumis d'abord à l'examen de la région (le cas échéant, de la section internationale) dont ils dépendront, laquelle vérifiera leur motivation, puis qu'il n'existe pas de concurrence géographique sur le secteur ou que celle-ci est justifiée

par l'importance du ressort de la Cour d'Appel ; ensuite, le comité directeur de notre association sera chargé de valider.

Qu'en est-il de votre organisation et de vos principales activités ?

Notre réseau est découpé en régions, lesquelles sont calquées sur la géographie administrative de notre pays. Nos membres basés à l'étranger sont réunis dans une section internationale, qui a réussi le pari de tisser des liens forts entre des cabinets souvent très éloignés. A cela s'ajoutent des clubs : ils rassemblent des spécialistes d'une matière, soucieux de se former régulièrement ensemble et souhaitant collaborer, dans le strict respect du secret professionnel dû à leurs clients, dans des dossiers souvent complexes, nécessitant une confrontation des connaissances.

A la lumière de cette organisation, notre activité ne peut être que diverse, qu'il s'agisse du mode d'exercice (cabinet individuel, structures...), de la localisation ou encore du type de contentieux traités.

Il n'en demeure pas moins que la cohésion est là depuis plus de quarante ans et que nous avons toujours autant de plaisir à travailler ensemble, dans l'intérêt de nos clients, et à nous retrouver lors de notre congrès annuel.

Comment résumeriez-vous les forces de votre réseau ?

Nos cabinets restent indépendants et totalement libres de leurs choix. Aucun ne travaille sous la contrainte de l'association. En revanche, chacun sait qu'il peut compter sur les autres avec un objectif commun : servir le client dans une parfaite synergie.

Le client, pour sa part, bénéficie d'un seul interlocuteur, à charge pour ce dernier de s'adresser à l'un de ses confrères du réseau pour

compléter le cas échéant la prestation qu'il offre, aussi bien sur le plan géographique que juridique.

Quant aux avocats qui ne font pas partie de notre réseau, ils savent qu'ils se tournent vers des correspondants attachés aux valeurs essentielles de la profession et qui évoluent dans un cadre associatif structuré, dont la renommée est aujourd'hui bien acquise.

Et pour conclure, quelles sont vos perspectives ?

Il ne faut jamais s'assoupir, ce qui est nécessairement le risque lorsqu'une association comme la nôtre compte autant d'années d'existence. Elle doit demeurer un réseau moderne, dynamique, engagé et tourné vers l'extérieur. Nos modes de partage et de communication nous permettront toujours de nous adapter aux nouvelles exigences du marché du droit, qui ne cesse de se complexifier, de se digitaliser et de s'internationaliser.

Notre visibilité doit être la plus large possible, de manière à encourager particuliers, entreprises et avocats extérieurs à placer leur confiance dans notre réseau qui a su faire ses preuves, en termes notamment de sérieux et de rigueur, sur les quatre dernières décennies.



Contact :

- 22 avenue de Friedland 75008 Paris
- 01 42 89 29 26
- gesica@gesica.org
- <https://www.gesica.org/fr/>

Un cabinet algérien indépendant au service des investisseurs étrangers



Rym Loucif

Avocate associée

Présente en Algérie depuis plus de dix ans, Rym Loucif a fondé depuis plus d'un an, Loucif + Co, boutique indépendante basée à Alger (Algérie) spécialisée en droit des affaires. Le cabinet propose une expertise sophistiquée, alliant fine connaissance du marché local et savoir-faire international. **Entretien avec Maître Rym Loucif, Avocate associée, Cabinet Loucif + Co, Alger.**

Pouvez-vous nous présenter votre cabinet et son positionnement ?

Après avoir exercé pendant six ans, dans des cabinets internationaux à Paris, Willkie Farr et Gibson Dunn, en private equity essentiellement, j'ai souhaité renforcer mon expérience à l'international. Attentive aux opportunités sur la région MENA, j'ai rejoint le cabinet Gide à Alger dès 2011, puis en 2018, le cabinet LPA-CGR en qualité d'associée, avant de fonder ma propre structure il y a un an. Forte de plus de dix ans d'expérience en Algérie, et m'inscrivant dans la tendance récente des cabinets africains créés par des avocats du continent, j'ai fondé Loucif + Co en 2021 pour offrir des conseils à forte valeur ajoutée en droit des affaires sur un large éventail de secteurs d'activités et assister les investisseurs internationaux à tous les stades de leurs projets (structuration, exécution et suivi des investissements). Nous avons développé une solide expertise dans des secteurs hautement réglementés et structurants pour l'économie algérienne tels que l'énergie (pétrole et gaz en particulier), l'industrie pharmaceutique, l'agriculture et les transports.

Autour de quels enjeux et problématiques êtes-vous sollicités par vos clients ?

A l'heure actuelle, nous agissons pour le compte d'investisseurs déjà présents dans le pays et qui souhaitent se res-

structurer pour bénéficier de l'assouplissement de la législation applicable aux investisseurs étrangers en Algérie. Jusqu'en 2020, un investisseur étranger ne pouvait détenir plus de 49 % du capital d'une société algérienne. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, il peut en détenir 100 % (à l'exception de quelques secteurs d'activités précis).

Nous accompagnons également les investisseurs qui souhaitent s'implanter dans le pays.

Un autre volet de notre travail consiste à accompagner les entreprises dans leurs projets dans le domaine de l'énergie.

Bien que l'énergie fossile reste aujourd'hui la plus utilisée en Algérie, le Gouvernement a lancé début 2022 un appel d'offres afin de développer la production d'électricité à partir de sources solaires.

Nous nous sommes positionnés sur ce projet d'envergure, pour le compte de clients et prospects, et nous avons à cœur de travailler sur ces problématiques d'énergies propres.

Nous collaborons régulièrement avec des institutions internationales de développement sur l'analyse du cadre réglementaire applicable aux énergies propres et les axes d'amélioration.

Comment résumeriez-vous vos principales forces et vos vecteurs de différenciation ?

Structure totalement indépendante, nous nous distinguons sur le marché

grâce à l'alliance d'un savoir-faire reconnu et d'une approche sur-mesure qui privilégie la proximité, la flexibilité et l'empathie.

Nous avons fait le choix d'offrir un service haut de gamme sur l'Algérie, et notre double culture nous permet de comprendre parfaitement l'environnement des affaires local, et de répondre efficacement aux besoins de nos clients internationaux.

Loucif + Co est également idéalement positionné pour accompagner les cabinets d'avocats internationaux et indépendants nécessitant un relais en Algérie.

Loucif + co
BUSINESS LAW BOUTIQUE

Contact :

Rym Loucif, Avocate associée

- (DZ) +213 5 52 58 28 93
- (FR) +33 6 29 27 13 34
- 19, rue des Pins, Hydra 16035, Alger, Algérie
- E. rloucif@loucif-law.com

Henka : le spécialiste du droit économique



Marjorie Dudon, Jean Philippe Thibault et Benoît Van Bésien, avocats associés au sein du cabinet Henka, nous en disent plus sur le positionnement de leur cabinet et leurs expertises. Rencontre.

Marjorie Dudon, Jean Philippe Thibault et Benoît Van Bésien,
avocats associés

Henka est un cabinet de niche focalisé sur le droit économique. Dans ce cadre, quels sont les domaines que vous couvrez ?

Jean Philippe Thibault : Le droit économique regroupe essentiellement trois grandes catégories :

- Le droit de la concurrence avec des questions d'ententes anticoncurrentielles (prix, conditions de vente...), de clauses de non-concurrence et d'exclusivité, ..., des problématiques d'abus de position dominante, mais aussi des sujets qui relèvent du droit des concentrations, notamment lorsqu'il est nécessaire de notifier une opération à la Commission européenne ou à l'Autorité de la Concurrence.
- Le droit de la distribution qui régit de manière générale les relations entre les fournisseurs et les distributeurs. Cela couvre notamment la rédaction de contrats et des conventions uniques ou annuelles entre les différents acteurs économiques.
- Le droit de la consommation avec toutes les problématiques d'étiquetage des produits, de pratiques commerciales (loyales et déloyales), de publicité, de

respect de la réglementation en vigueur (mentions légales obligatoires...).

Dans ces trois champs d'application du droit économique, nous avons aussi bien une activité de conseil (dans le cadre de laquelle nous accompagnons nos clients dans l'élaboration et la définition de leurs politiques de distribution, la rédaction de leurs contrats et conventions), qu'une activité de contentieux qui peut, par exemple, couvrir les ruptures brutales de relations commerciales établies ou la responsabilité des produits. Nous sommes également sollicités pour du recouvrement de créances, des cessions de fonds de commerce ou en matière d'expertises judiciaires.

Nous cumulons de nombreuses années de pratique du droit¹ et avons développé une expérience avérée dans l'accompagnement d'entreprises de toute taille sur ces enjeux. À titre personnel, au cours de mes 40 années d'exercice, j'ai été amené à conseiller des grands groupes d'envergure internationale et, entre autres, des acteurs européens, américains, coréens et japonais.

Très proche des opérationnels, notre intervention est très « intégrée ». Nous ne

travaillons pas aux côtés de nos clients, mais avec eux ! Nous les accompagnons sur les volets conseil et contentieux, mais participons aussi à leurs réflexions stratégiques. D'ailleurs, de nombreux clients nous considèrent comme un partenaire agissant comme une « direction juridique intégrée ».

Revenons plus particulièrement sur le droit de la distribution. Quelles sont vos expertises en la matière et sur quels sujets travaillez-vous ?

Marjorie Dudon : Le droit de la distribution français est assez sophistiqué et au cours des dernières années, le secteur a connu de nombreuses évolutions notamment législatives qui rendent son appréhension encore plus complexe. Dans ce contexte, les entreprises et les dirigeants sont à la recherche d'expertises et de conseils pratiques pour sécuriser leur activité et garantir leur conformité au regard d'une législation très mouvante.

Depuis quelques années, nous intervenons principalement côté distributeur. Toutefois,

¹ Marjorie Dudon a plus de 10 années d'expérience. Jean Philippe Thibault exerce depuis plus de 40 ans et Benoît Van Bésien depuis plus de 22 ans.



nous disposons aussi d'une expérience côté fournisseur. Cette double approche nous permet aujourd'hui de proposer un accompagnement plus pertinent à nos clients, puisque nous disposons d'une vision globale du secteur et des problématiques de l'ensemble des différentes parties prenantes.

Depuis le début de l'année, nous sommes essentiellement sollicités sur deux sujets : les négociations annuelles, d'une part (dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire par exemple), et l'exécution/renégociation des contrats et les éventuels contentieux qui peuvent découler de la fin de relations commerciales établies, d'autre part.

Pouvez-vous nous donner des exemples concrets qui illustrent votre périmètre d'intervention ?

Benoît Van Bésien : Nous avons été largement sollicités à la suite de l'adoption de la Loi Egalim 2 en octobre 2021. Dans le cadre de cette loi, il n'est notamment

plus possible de négocier la part du prix qui correspond aux matières premières agricoles. Cette situation impose aux parties prenantes l'ajout de clauses complexes dans les conventions qui régissent leurs relations commerciales.

En parallèle, nous devons aider nos clients à intégrer les conséquences d'une situation internationale difficile et incertaine marquée par la pandémie, les problèmes de transport et de logistique, la hausse de certains coûts, dont ceux du transport, et plus récemment l'explosion du coût de l'énergie et des matières premières (pétrole, gaz, emballages...). En effet, ces différents éléments ainsi que l'intervention croissante des pouvoirs publics dans les relations commerciales remettent en cause les conventions conclues. Ils imposent une forme de renégociation permanente des contrats, des accords et des conventions qui traditionnellement étaient conclus sur une année. L'inflation et les augmentations tarifaires qui se poursuivent laissent présager que cette situation a vocation à

durer sur le moyen, voire peut-être long terme.

De manière plus générale, nous sommes sollicités pour élaborer et mettre en place des stratégies et politiques de distribution, mais aussi pour les faire évoluer ou les changer. Récemment, j'ai accompagné un client désireux de formaliser son réseau de franchise. Après un travail de réflexion et d'analyse critique, il est apparu que son concept n'était pas assez développé pour contractualiser de véritables franchises et nous avons donc opté pour une solution alternative consistant à mettre en place des licences de marques avec des services rendus par la tête de réseau, en attendant l'évolution future de ce réseau.

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement sur ces enjeux ?

Jean Philippe Thibault : La disponibilité, la réactivité, l'anticipation et notre capacité à apporter des solutions très pragmatiques ! Comme précédemment mentionné, nous sommes véritablement considérés comme une « direction juridique intégrée » de nos clients. Ce positionnement inédit nous permet de les « challenger », mais aussi d'initier ensemble des réflexions structurantes pour leur stratégie et leur activité.

Contact :

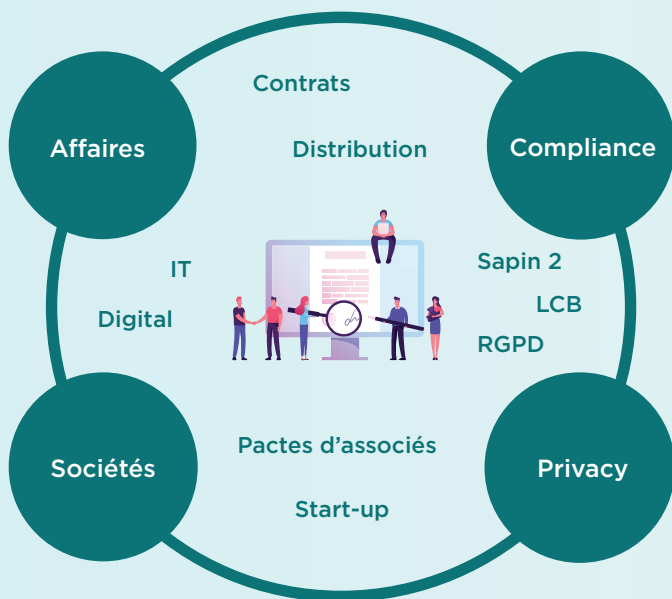
- HENKA
- 19 rue Danielle Casanova, 75001 Paris
- Tél. 01 89 19 84 93
- contact@henkalaw.com
- <https://henkalaw.com>



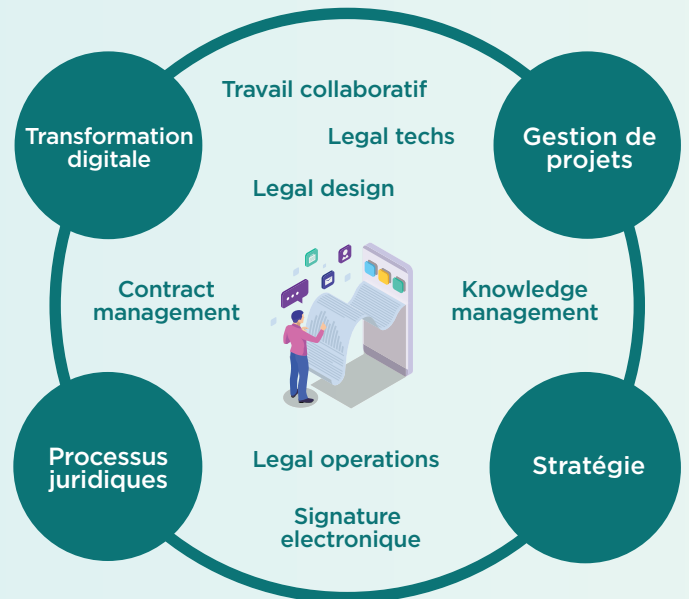
inside

Votre solution pour concilier juridique et pragmatisme

Legal



Consulting



www.inside.law

+33 3 59 61 44 01
contact@inside.law



Suivez-nous
sur **LinkedIn**

97 rue Parmentier
59650 Villeneuve d'Ascq

Société d'avocats inscrite au barreau de Lille

INSIDE : une approche opérationnelle et stratégique de la fonction juridique



Caroline Richardson
Avocate

Damien Destee
Avocat

Afin de répondre avec toujours plus de pertinence aux besoins de ses clients, INSIDE a renforcé son positionnement en se dotant de pôles Corporate et Compliance. **Caroline Richardson et Damien Destee, avocats respectivement en charge de ces pôles, nous en disent plus.**

INSIDE dispose dorénavant d'un pôle compliance et corporate. Pouvez-vous nous en dire plus ?

La création des pôles Corporate et Compliance constitue la suite logique de notre évolution. Orienté au départ vers le droit du numérique et la privacy, le cabinet a très vite évolué vers le droit des affaires au sens large : contrats B2B et B2C, immobilier commercial, propriété intellectuelle, etc.

Au cours des 4 dernières années, INSIDE a connu un très fort développement notamment afin de répondre à la demande croissante de ses clients en matière d'externalisation. En recherche de solutions flexibles pour accompagner une phase de transition ou de croissance, les directions juridiques souhaitent en effet pouvoir disposer rapidement de ressources à même de gérer toutes leurs problématiques. Dans la mesure où une entreprise est forcément amenée à traiter de sujets en droit des sociétés et compliance, il nous a semblé évident de proposer également une expertise juridique dans ces matières, avec une équipe dédiée de 4 personnes actuellement et très prochainement plus nombreuse.

Quels sont les enjeux et problématiques que ces deux pôles couvrent ?

Ces deux pôles ont pour enjeu commun de toucher directement l'organisation et le fonctionnement même de l'entreprise puisque ces matières sont au cœur de la gouvernance interne et des chaînes de responsabilités. Notre vocation est d'aider les dirigeants et directions juridiques à relever les défis de la conformité par le déploiement d'une stratégie et de pro-

cédures ciblées permettant de concilier performance et compliance à tous les niveaux de l'entreprise.

A quels besoins pouvez-vous répondre dans cette continuité ?

Le pôle Corporate couvre principalement les divers aspects du droit des sociétés et donc tout le cycle de vie et de croissance d'une entreprise, de la startup au grand groupe : création d'entreprise, opérations sur le capital et les titres, relation entre associés, évolutions statutaires, délégations de pouvoirs, etc... En complément, nous accompagnons les directions juridiques dans leur transformation digitale et projets ayant trait au legal design d'une part et aux « legal ops » d'autre part. Les besoins sont multiples : production de documents juridiques plus clairs pour une meilleure expérience utilisateur, mise en place de procédures décisionnelles plus adaptées, optimisation des méthodes et outils de travail ou de communication pour un meilleur rayonnement de la fonction juridique auprès des opérationnels.

Le pôle Compliance couvre quant à lui les sujets de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (« LCB-FT »), de la lutte contre la corruption (« loi Sapin II ») et du devoir de vigilance (« loi Vigilance »).

C'est une émanation naturelle des activités historiques du cabinet, qui dispose déjà d'une solide expérience dans le domaine de la « privacy », et de son approche méthodologique, puisqu'il s'agit dans tous les cas d'une mise en conformité de l'entreprise avec des normes

qui lui sont applicables. L'objectif du cabinet reste celui d'accompagner ses clients dans ses mises en conformité (phase amont) et s'assurer de la pérennité des procédures mises en place.

En quoi ces deux pôles viennent renforcer votre positionnement ?

INSIDE a toujours revendiqué une approche opérationnelle du droit, couplée à une vision stratégique de la fonction juridique. Le Corporate et la Compliance étant deux matières transverses étroitement liées, touchant aussi bien les aspects stratégiques que « business » d'une entreprise, et ce à tous les stades de son développement, la création de véritables pôles dédiés était une évidence pour le cabinet dont la vocation est d'être un véritable partenaire de l'évolution de ses clients grâce à un accompagnement 360° de leurs activités et projets.



Contact :

- 97 rue parmentier 59650 VILLENEUVE D'ASCQ
- 03 59 61 44 01
- contact@inside.law
- www.linkedin.com/company/insidelaw
- www.inside.law

Les axes forts à retenir du 6^e Congrès RDV des Transformations du Droit 2022

Les RDV transformations du droit, ce sont chaque année deux jours pour rencontrer, échanger, se former, trouver des solutions avec les acteurs de l'innovation en droit (Legaltech, Regtech, Compliance, Legal Design, Formation...), sur les sujets de la transformation des métiers du droit, avec un riche programme de conférences et d'ateliers et 100 exposants en 2022. La dernière édition s'est tenue les 17 et 18 novembre 2022, avec 3 000 participants de toutes professions.



Plus que jamais en 2022 les sujets de transformation du droit sont au cœur de notre quotidien : le droit qui se réforme et active la confiance, le droit soutien à la reprise et au rebond économique «post-covid», le droit acteur du développement des entreprises par l'innovation notamment, le droit soutien des citoyens et de l'inclusion de tous, le droit levier de nos responsabilités sociétales et environnementales...

Pour dynamiser autant que fédérer l'écosystème des acteurs innovants du droit, pour aider les professionnels (et étudiants) à «monter en puissance» sur ces sujets et à se former, la 6^e édition des RDV des Transformations du droit de novembre 2022 fut une nouvelle fois le point de convergence des acteurs innovants publics et privés, des métiers du droit mais aussi ceux de la Legaltech, Legal Design, Compliance, formation, transition, acteurs publics...

Voici quelques points saillants qu'il fallait retenir de ce congrès bouillonnant...

L'innovation et l'humain au cœur des transformations

L'humain au cœur des transformations... au sens de l'organisation et des rôles que l'on doit repenser, et qui sont le premier

train d'innovation et de transformation des structures juridiques. Les transformations du droit ont, pendant deux jours, été conjuguées avec l'innovation, entre recherche et découverte de nouveaux outils, de nouveaux métiers, de nouvelles approches. Les technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle bien sûr, la blockchain et le web3, le no-code, le métavers, etc. ont d'ailleurs suscité plus de curiosité que de crainte de la part de visiteurs en quête de compréhension des fonctionnements et des enjeux associés. L'innovation et la technologie, mais pas

seulement : il ne fait aucun doute, en effet, que l'écoute, l'échange entre individus et l'accompagnement personnalisé sont autant un besoin, qu'une valeur ajoutée des services proposés par chacun des acteurs de l'écosystème juridique.

Un besoin de digitalisation toujours plus grand

Vecteur de transformation de l'exercice du droit et des pratiques professionnelles, la digitalisation des métiers du droit ne date certes pas de cette année. Mais un appétit pour les solutions numériques était



particulièrement palpable sur le Salon cette année. Les professionnels ont pleinement appréhendé leurs bénéfices en termes de temps, de productivité et de sécurisation dans l'exécution des tâches quotidiennes. Au-delà d'une information sur les possibilités offertes par les solutions de la legaltech, ce sont ainsi de véritables benchmarks sur lesquels bon nombre de visiteurs sont venus challenger les acteurs !

La confirmation de nouveaux périmètres d'action pour les professionnels du droit.

Les RDV des Transformations du Droit ont prouvé que le champ des possibles était plus que jamais ouvert aux métiers du droit. Qu'il s'agisse de prendre en charge de nouveaux secteurs d'activité comme la RSE, ou de développer de nouveaux savoir-faire pour accompagner toujours plus et mieux leurs parties prenantes, les métiers du droit expérimentent et cultivent des activités inusitées. Au cœur de la conduite de ces changements, l'absorption de fonctions, de méthodes et d'outils extérieurs au Droit au sens strict : legal design, legal ops, legal management, etc. sont bel et bien en train de gagner leurs lettres de noblesse.

Une maturité sur la protection et la sécurité des données.

Du côté des visiteurs, comme de celui des intervenants aux conférences et ateliers et des exposants, la protection des données était au cœur d'une très grande partie des conversations durant les deux jours du Congrès : la protection au sens du RGPD bien sûr, mais également la cybersécurité, notamment en lien avec l'hébergement des données. Des impératifs intégrés dans leurs principes par les utilisateurs, désormais à la recherche de solutions idoines. Un rendez-vous auquel les exposants du Congrès ont répondu présents !

Des attentes fortes pour l'accessibilité du Droit.

Impossible de ne pas constater que, sous différentes formes d'expression, l'accessibilité de la norme juridique était l'une des tendances fortes de cette 6e édition des Rdv des Transformations du droit. Accessibilité de la jurisprudence d'abord, avec de grandes attentes – pour



ne pas dire une certaine impatience – sur l'open data des décisions de justice ; un intérêt marqué, ensuite, pour les évolutions des outils (notamment publics) facilitant l'accès au Droit et, plus largement, celles de l'information juridique ; accessibilité des contenus juridiques enfin, avec un enthousiasme non démenti pour le legal design et les techniques du langage juridique clair.

Les juristes créateurs de valeur...

Que ce soit au sein des entreprises ou dans les cabinets, études et autres officines du Droit, les professionnels du Droit prennent (enfin) conscience qu'ils créent de la valeur qu'elle soit économiquement ou socialement quantifiable. Il faut juste qu'ils continuent à communiquer sur cet état de fait pour en apporter la preuve et être entendus.

Décloisonnement des matières et métiers !

Des intervenants de qualité, d'horizons professionnels variés (allant de juristes au sens large aux développeurs en passant par des scientifiques et des économistes ou des financiers) dont les professionnels du Droit s'entourent pour faire évoluer leurs professions (nous avons comptabilisé 16 d'avocats, 24 % de juristes ou Responsables juridiques, 17 % d'étudiants,

10 % d'entrepreneurs de la Legaltech ou du LegalDesign, 4 % de formateurs ou enseignants etc.).

Les étudiants en droit et même les lycéens sont venus en force au salon !

On les a vus à la fois dans les allées du salon mais aussi dans les conférences, assidus pour écouter parler évidemment de formation mais aussi de legal design ou d'éthique... Bref curieux de savoir de quoi l'exercice du droit sera fait lorsqu'ils arriveront sur le marché du travail. Heureux aussi sans doute de voir concrètement à quoi le droit mène de façon classique (informations qu'ils sont allés chercher en nombre auprès du stand du Ministère de la Justice) ou moins classique, notamment avec les trois conférences « Drôles de juristes » où des juristes de formation racontaient leurs atypiques parcours...

Rendez-vous en novembre 2023 pour une prochaine édition !

www.transfodroit.com

Contact :

- ÉDITIONS LEGI TEAM
- 01 70 71 53 80
- www.legiteam.fr

Droit des assurances : un secteur de plus en plus complexe et stimulant



Jean-Marie Coste-Floret, associé
et cofondateur

Fondé en 1983, le cabinet Soulié & Coste-Floret dispose d'une expérience et d'un savoir-faire important dans les secteurs de la propriété intellectuelle, du droit social et des assurances. Il intervient sur le conseil aux entreprises, les contentieux judiciaires et les modes alternatifs de résolution des litiges. Quelles sont les évolutions majeures du secteur ? Entretien avec **Jean-Marie Coste-Floret** associé et cofondateur du cabinet.

Quel est le domaine d'activité de votre cabinet ?

Il y a trois départements. Le premier que j'ai créé et développé avec mes associés depuis 1983, traite des questions d'assurances et de responsabilité, et comprend cinq associés. Aujourd'hui notre cabinet est l'un des mieux référencés en France chez les assureurs. Nous travaillons pour toutes les grandes compagnies françaises (Allianz, AGCS, Generali, AXA, SOGESSUR, MMA...) et pour des grands comptes en direct. Nous avons été sollicités pour les plus grands sinistres français et européens dans les vingt dernières années. Le cabinet était au cœur du dossier de l'incendie du tunnel du mont blanc, et nous avons été avocats du groupe Total pour AZF pour les questions d'indemnisation. Nous avons participé au dossier international des prothèses mammaires PIP, qui nous a conduit jusqu'à la CJUE. Actuellement, nous faisons partie des pools de cabinets resserrés, mandatés par MMA, et Allianz et Generali) pour gérer les dossiers COVID en France.

Le second département, est celui du droit social (qui comprend le droit du travail et le droit de la sécurité sociale). Concernant la sécurité sociale, notre activité recouvre tout ce qui est accidents du travail et

recherche de la faute inexcusable de l'employeur. Si je veux résumer, dans le vaste secteur du droit des affaires, nous intervenons sur un marché de niche : la gestion des sinistres et le droit social, au sens large.

Le troisième département est consacré à la propriété intellectuelle dans le secteur de l'audiovisuel, du cinéma, d'internet (notamment concernant les actions anti-piraterie) La clientèle de ce département dont s'occupe Christian Soulié est essentiellement US.

Avez-vous pu développer également vos activités à l'international ?

Le cabinet a une activité internationale importante. Nous sommes à l'origine de la fondation d'un groupe d'avocats au niveau international, INSURALEX. C'est un réseau spécialisé dans le domaine de l'assurance et de la responsabilité civile, présent dans 80 pays ou Etats.

Comment le secteur de l'assurance a-t-il évolué ces dernières années ?

C'est un secteur très mouvant. Lorsque j'ai démarré mon activité au début des années 80, le paysage des assurances était constitué d'un grand nombre de petites sociétés parfois très anciennes. Mais depuis

30 ans, le nombre de compagnies s'est progressivement réduit, le secteur s'est concentré. Au gré de leurs fusions acquisitions, les compagnies ont eu tendance à concentrer les dossiers dans les mains de cabinets spécialisés.

Concernant la législation, elle aussi évolue fortement. De manière générale, on assiste à un grand mouvement d'harmonisation du droit à un niveau européen. Même si chaque pays a une marge d'appréciation et d'adaptation, il y a une volonté européenne d'unifier le droit des pays membres – pour pouvoir en même temps harmoniser la concurrence à l'intérieur de l'Union européenne.

A l'intérieur de nos frontières, la loi Badinter sur la circulation automobile a complètement objectivé la responsabilité. Celle-ci est devenue largement automatique et de plein-droit. Le droit de la responsabilité est donc orienté vers une théorie du risque selon laquelle lorsque vous créez un risque économique, vous devez en assumer les conséquences sans qu'il soit absolument nécessaire de démontrer votre faute. De ce fait, la discussion sur la responsabilité est évacuée. C'est apparu récemment dans le système pollueur/payeur : les entreprises doivent

aujourd'hui davantage assumer les risques qu'elles créent du fait même de leur activité. Bien sûr, il y a toujours des discussions sur les recours possibles : dans le cas d'un dossier de pollution par exemple, si le dommage a été provoqué par un défaut des machines, des systèmes de sécurité ou de détection que vous avez fait installer par une entreprise, un recours contre le fabricant peut être envisageable. C'est un système à tiroirs.

Les processus d'indemnisation ont-ils également évolué ?

Il y a eu des évolutions dans l'indemnisation elle-même, et notamment dans la réparation des préjudices corporels, avec l'apparition de la nomenclature Dintilhac. Cette nomenclature aujourd'hui employée par tous en France a apporté une clarification des dommages réparables et aussi favorisé l'émergence de nouveaux préjudices : le droit à la réparation des préjudices corporels est à la hausse en permanence -ce qui explique aussi la hausse des primes d'assurance dans le secteur automobile par exemple.

Enfin, l'incendie du tunnel du mont blanc, ou d'autres affaires comme le dossier AZF, ont aussi contribué à faire apparaître l'émergence de préjudices nouveaux, comme le préjudice d'angoisse lié à une situation de stress violent.

Qu'on le veuille ou non, il semble que les assurances sont de plus en plus présentes dans la vie de tous...

C'est certainement vrai. On a vu le nombre d'assurances obligatoires augmenter, pour éviter les risques d'insolvabilité et l'impossibilité d'obtenir réparation. Au-delà des fonds de garantie ont été créés pour des situations de défaut d'assurance, comme le fonds de garantie automobile



qui est ancien ; on a vu apparaître de nouveaux fonds de garantie dans les cas où l'assurance est impuissante, comme le fonds de garantie des victimes du terrorisme, le fonds pour le risque nucléaire, ou le fonds activé en cas de catastrophes naturelles.

Les assurances de protection juridique, prenant en charge les frais de défense, se sont aussi fortement développées. Elles sont parfois incluses automatiquement dans les polices d'assurance automobile, dans les assurances multirisques habitation, et dans les cartes de crédit. Si l'achat de ces assurances juridiques n'est pas toujours consciemment voulu, de manière générale l'accès à la justice se trouve facilité pour les particuliers.

Votre spécialité est-elle attractive pour les jeunes juristes ?

Notre activité est encore un peu méconnue, assez peu référencée chez les jeunes. C'est pourtant un métier passionnant, très

diversifié selon des dossiers concrets. Les assureurs assurent toutes les activités, et à travers des législations très différentes : les textes de la loi Badinter sur la réparation du préjudice lié à un accident de la circulation n'ont rien à voir avec les textes sur la responsabilité civile médicale, ou sur la responsabilité liée aux produits défectueux ou en matière de construction, par exemple. Les textes sur la responsabilité se complexifient et se spécialisent. La jurisprudence aussi devient spécifique selon les domaines considérés. Mais c'est cette variété qui rend notre domaine très stimulant intellectuellement.

Contact :

- 37 rue de Courcelles, 75008 Paris
- 01.42.12.09.30
- contact@nahumexpertises.fr
- <https://nahumexpertises.fr/>

Être accompagné à la hauteur de ses enjeux



William Nahum, fondateur

Nahum Expertises couvre une large palette de métiers et d'expertises dans les domaines de la finance : de la comptabilité au commissariat aux comptes en passant par l'évaluation d'entreprise ou des préjudices économiques. Entretien avec le fondateur de la société, **William Nahum**, qui revient également sur son rôle d'expert judiciaire auprès de la Cour d'appel de Paris.

William Nahum, vous êtes expert judiciaire honoraire auprès de la Cour d'appel de Paris et agréé par la Cour de cassation. Quels sont les contours de cette mission ?

Je suis régulièrement sollicité par des entreprises qui ont besoin de faire appel à un expert judiciaire pour les accompagner dans une affaire délicate. Il s'agit d'intervenir dans le cadre de litiges, en tant qu'expert de partie, soit en aidant les avocats à éclairer sur l'aspect économique de la demande, soit en établissant moi-même le montant du préjudice économique et financier.

C'est donc un rôle bien distinct de celui d'avocat...

Absolument, mon rôle consiste à évaluer le préjudice quand une société ou une personne physique cause un préjudice au détriment d'un tiers, ou en subit un. Dans ce cadre, notre rôle ne consiste pas à déterminer les responsabilités, mais à évaluer les conséquences économiques du préjudice en vue de sa réparation éventuelle. Une mission très importante qui peut concerner des sommes de quelques milliers à plusieurs centaines de millions d'euros. A l'inverse nous auditions aussi l'évaluation réalisée par la partie adverse.

Quel est généralement le profil des entreprises qui font appel à vous ?

La plupart de mes clients sont de très grosses sociétés. Nous sommes relativement peu nombreux à proposer ce service en bénéficiant d'une vraie renommée et d'une reconnaissance de longue date. C'est un gage de confiance pour les chefs d'entreprise. Les secteurs d'activités de mes clients sont extrêmement divers. Je traite en effet des dossiers dans les secteurs de l'industrie, la téléphonie, l'énergie, les services. En réalité, l'activité importe peu, ce qui est important c'est d'obtenir du client une documentation complète. Nous faisons équipe avec les avocats, la société et ma propre équipe qui est très expérimentée.

Que vous ont apporté vos expériences de président de l'Ordre national des experts comptables, et de président de la Compagnie des commissaires aux comptes de Paris ?

Ces responsabilités m'ont permis d'acquérir une forte compétence en matière de norme professionnelle et de méthodologie d'audit et de comptabilité. J'ai également été membre de l'Organisation mondiale des experts comptables, l'IFAC, qui publie les normes d'audit, dont j'ai fait partie du *board* pendant neuf ans. J'ai enfin été

membre du Collège de l'autorité des normes comptables. Toutes ces expériences institutionnelles et surtout techniques sont bien entendu autant de forces à faire valoir auprès de nos clients.

Votre cabinet est en outre un acteur incontournable du domaine de la valorisation d'entreprise. De quoi s'agit-il ?

Nous sommes sollicités afin d'évaluer des sociétés, des marques, des fonds de commerces par exemple... Nous avons ainsi été amenés à évaluer des marques étrangères pour des raisons fiscales notamment pour justifier les redevances/royalties payées à l'étranger. Nous valorisons également des entreprises dans le cadre d'opérations de fusion ou de cession. Sur demande du chef d'entreprise, nous pouvons aussi évaluer une société pour lui donner une visibilité sur sa valeur ou dans une démarche de succession.

Dans le contexte actuel, vos différentes activités décrites plus haut constituent des enjeux stratégiques majeurs pour les entreprises. Qu'avez-vous pu observer ?

Dans la culture française, contrairement à son pendant anglo-saxon, il n'y pas de sensibilité forte pour la réclamation



d'indemnisation. Toutefois les situations qui peuvent donner suite à une indemnisation sont diverses et variées : non-respect d'un pacte d'actionnaires, concurrence déloyale, problème ou retard de livraison, prestations non conformes... Assistées de leur avocat, les entreprises doivent intégrer cette dimension dès la rédaction d'un contrat afin d'anticiper et de cadrer d'éventuels préjudices et leur évaluation financière. Dans le cadre d'une réclamation, nous intervenons donc en tant qu'expert financier pour évaluer ce préjudice. De plus en plus, nous intervenons dans le cadre de la négociation d'un accord transactionnel qui permet aux parties prenantes de trouver un compromis sans avoir à passer devant un juge et d'éviter une procédure longue et coûteuse. L'évaluation que nous menons et le rapport qui en découle sont notamment utilisés comme une base pour la négociation. D'ailleurs, depuis le début de la pandémie, de manière générale, les entreprises ont eu tendance à privilégier la voie de la

négociation. Enfin, toujours dans ce contexte de crise, nous avons été régulièrement consultés sur des dossiers relatifs à des entreprises en difficultés notamment sur la réflexion autour du *business plan*.

Quelques mots sur votre activité d'externalisation comptable ?

Nous avons, en effet, une activité d'expertise comptable « traditionnelle » pour des associations, des entreprises et des filiales de grands groupes qui opèrent notamment dans le domaine bancaire et assurance. Ces derniers, pour des raisons de commodité et de compétence, optent pour l'externalisation de la comptabilité de leurs filiales.

Nous gérons aussi, au-delà de l'aspect purement comptable, les aspects fiscaux et sociaux de ces entités. L'externalisation de la comptabilité est une solution pour les dirigeants d'entreprise et d'association qui souhaitent se concentrer sur leur développement et cœur de métier.

WNAP est devenu il y a quelques années Nahum Expertises. Qu'est-ce qui a déterminé cette nouvelle identité ?

Ce changement de nom illustre un élan nouveau pour le cabinet et un développement qui s'appuie sur une équipe structurée avec notamment deux directeurs associés, Andréa Delaunay, qui est expert-comptable et commissaire aux comptes avec qui je collabore depuis 15 ans, et Jean Raballand, ingénieur-ESCP-Paris Dauphine, qui a rejoint le cabinet il y a 3 ans.

Contact :

- 37 rue de Courcelles, 75008 Paris
- 01.42.12.09.30
- contact@nahumexpertises.fr
- <https://nahumexpertises.fr/>

Infogreffe : l'interlocuteur privilégié des chefs d'entreprises et des professionnels



Didier OUDENOT,
administrateur d'Infogreffe

Infogreffe contribue au développement d'un climat de confiance dans l'écosystème entrepreneurial, en mettant à la disposition des entreprises de nombreux outils digitaux. Explications de **Me Didier Oudenot**, administrateur d'Infogreffe, greffier associé au TC de Marseille et Président honoraire du Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce.

infogreffe
Entreprendre en confiance

De nombreux services digitaux sont proposés par Infogreffe. Quels sont-ils ?

- MonJuridique Infogreffe, un outil de dématérialisation des registres légaux, des mouvements de titres et des assemblées très utile à l'entreprise ainsi qu'aux professionnels du droit et du chiffre ;
- Le Tribunal Digital, un service dématérialisé permettant aux justiciables de saisir le tribunal ou le juge pour un entretien. Plus de 8 000 dossiers de prévention ont ainsi pu être étudiés par les juridictions en 2022 ;
- MonIdenum, un site permettant aux chefs d'entreprise de créer une identité numérique. Plus de 400 000 dirigeants y ont eu recours. Au travers de cet espace personnel, ils peuvent télécharger leur extrait du registre du commerce, consulter un indicateur de performance pour évaluer le risque de défaillance de leur entreprise, etc. ;
- MesAidesPubliques Infogreffe, une plateforme qui recense plus de 5 000 aides publiques afin de permettre aux chefs d'entreprise de trouver les aides de l'État auxquelles ils sont éligibles ;
- KYC Infogreffe (Know Your Customer),

un outil de surveillance dédié à la connaissance du client qui permet d'accéder à des bases de données certifiées par les greffiers des tribunaux de commerce ;

- Et le dernier né : MesImpayés Infogreffe, une plateforme permettant de recouvrer ses créances en confiance et en simplicité !

Infogreffe a diversifié son activité au travers d'une Marketplace dédiée à la reprise et à la transmission des entreprises. Concrètement, que permet-elle d'accomplir ?

La Marketplace Infogreffe est un nouvel outil au service de l'entrepreneuriat, qui facilite la transmission des entreprises françaises et la sauvegarde de leurs savoir-faire et richesses technologiques et humaines. Cette plateforme collaborative met donc en relation les cédants, les repreneurs et les investisseurs en centralisant les offres de cessions et les repreneurs. Dans ce cadre, Infogreffe a un rôle de tiers de confiance. Notre Marketplace propose aussi de nombreuses fonctionnalités complémentaires : recherche ciblée par typologie d'entreprises, accès à des fiches détaillées, messagerie interne, paramétrage d'alertes... Enfin, nous proposons même

du coaching pour aider les repreneurs à clarifier leur projet de cession.

Votre actualité en 2022 a été très dense et ponctuée par la participation à de nombreux événements professionnels. Qu'en est-il ?

L'année dernière, nous avons participé entre autres à Go Entrepreneurs, VivaTech, les Universités d'été des Experts Comptables, le Salon du Crédit... Ces événements sont de précieux temps d'échange et de partage entre Infogreffe et les chefs d'entreprises, leurs partenaires, les professionnels du droit et du chiffre. Pour nous, c'est aussi la possibilité de donner de la visibilité à nos outils, services et plateformes et de contribuer, à notre échelle, au développement d'un climat de confiance dans l'écosystème entrepreneurial. Et nous allons continuer en 2023.

Contact :

- 5-7 avenue de Paris
- 01 41 74 72 84
- anne.quemerais@infogreffe-siege.fr
- <https://www.infogreffe.fr/>

Découvrir, Entretien et Cultiver l'esprit *legal operations*



Christophe Dhiver, Créateur XLO

Juriste dans différents univers, puis directeur juridique du groupe Kiloutou, **Christophe Dhiver** a créé XLO (Legal Operations Consulting) pour accompagner les juristes dans la démystification, la pratique et l'optimisation des *legal operations*. **Entretien.**

Qu'est-ce qui vous a poussé à créer XLO ?

En prenant du recul sur mon parcours, je me suis aperçu que ce qui m'avait passionné, en dehors de mon métier de technicien du droit, avait été de construire, d'animer et de développer une fonction juridique. J'ai aussi fait le constat que les juristes n'étaient pas suffisamment accompagnés, comme le sont régulièrement d'autres fonctions, sur leurs sujets d'organisation, de management et de transformation.

Le sujet des *legal operations* est au cœur de l'actualité des juristes depuis plusieurs mois. Venu d'outre atlantique, ce fût pour moi une véritable révélation. En effet, j'ai ainsi pu mettre un nom sur une pratique, des méthodes, que j'avais toujours mis naturellement au cœur de mon organisation et de mon management de juriste, puis de DJ.

Pour XLO, les *legal operations*, c'est non seulement une fonction (les *legal ops*), mais c'est aussi, et avant tout, un véritable état d'esprit (*mindset*) que doit avoir tout(e) juriste en marge de ses dossiers techniques, afin d'être visible, impactant et influent dans son entreprise.

Comment pourriez-vous caractériser l'approche qui est la vôtre ?

Toutes les DJ n'ont pas l'opportunité de

recruter d'emblée un(e) *legal ops*. Elles n'ont également souvent pas le temps ou l'effectif pour s'intéresser à la mise en place au quotidien des bonnes pratiques en la matière. Dans ces situations, XLO intervient comme un véritable gestionnaire de projet, pour vous accompagner dans la découverte du sujet, pour faciliter son *onboarding* dans vos équipes et surtout pour mettre en application de façon pragmatique les solutions envisagées.

A titre d'exemples, nous pouvons citer quelques chantiers qui peuvent être mis en place : comment mieux travailler avec vos clients internes, vos conseils externes ; comment bien vous outiller, vous digitaliser (sujet très actuel qui suscite d'ailleurs beaucoup d'intérêt, mais aussi des interrogations) ; comment structurer, animer et booster vos équipes, comment mieux travailler en mode collaboratif, etc.

Ce sont donc des sujets très divers pour les fonctions juridiques !

Oui, mais c'est justement là notre rôle : vous aider à prioriser et mettre en œuvre ces différents sujets. Notre approche très humaine des situations, et le fait d'être tournés vers une forte prise en compte de la culture et l'organisation de l'entreprise, sont également des éléments qui nous caractérisent pour rassurer et emmener

nos clients dans ces sujets méthodologiques et organisationnels.

Si vous aviez un conseil à donner aux directions juridiques ?

Les juristes possèdent de magnifiques leviers pour accompagner leurs écosystèmes et se transformer positivement grâce à ces chantiers *legal operations*, qui ne demandent qu'à être cernés, mis en place, entretenus et valorisés. Il faut entamer dès à présent cette démarche, y aller progressivement dans le respect des équipes et de leur(s) organisation(s). Toute période, aussi minime soit-elle, consacrée au quotidien à ces réflexions, est l'occasion d'enclencher le fameux « effet cliquet » vers un changement bénéfique. La solution est souvent à portée de main, à moindre coût ou cachée dans ce qui peut parfois faire peur ou révolter !



Contact :

- Tél. : 06 11 22 34 78
- Mail : contact@xlo-consulting.fr
- LinkedIn : [xlo-consulting](https://www.linkedin.com/company/xlo-consulting)
- Site : www.xlo-consulting.fr

La digitalisation des entreprises au travers du prisme juridique



Cyril Fabre et
Laurent Nogaret,
Avocats associés

La digitalisation d'une entreprise, de son mode de fonctionnement et de son organisation du travail ont des impacts juridiques. Généralement appréhendée en termes de négociation de contrats avec un fournisseur ou un prestataire, elle couvre pourtant des enjeux juridiques forts notamment sur le plan du droit social et du travail, mais aussi du respect des réglementations en vigueur en matière de protection des données. **Cyril Fabre** Avocat associé spécialisé en Économie Numérique et Données, et **Laurent Nogaret**, Avocat associé spécialisé en Fusions & Acquisitions, nous en disent plus.

Au cours des deux dernières années, la digitalisation des entreprises s'est fortement accélérée. Qu'avez-vous pu observer à ce niveau ?

Dans les années 2000, hormis naturellement les entreprises digitales, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont lancé leur transformation digitale. Les entreprises dites traditionnelles ou de plus petite taille sont restées à la traîne sur ce sujet. La crise sanitaire a fait prendre conscience de l'importance stratégique du digital pour garantir la pérennité et la continuité de l'activité. Toutes les entreprises, tous secteurs confondus, ont ainsi dû s'adapter très rapidement. Un cap déterminant a, par ailleurs, été franchi avec la généralisation du télétravail. Tout comme nos clients, nous avons également vécu cette accélération au sein du cabinet et avons dû nous adapter pour poursuivre notre activité.

La dématérialisation et la digitalisation posent des problématiques et des enjeux juridiques divers. Quels sont les principaux selon vous ?

Nous intervenons principalement au niveau du contrat fournisseur qui est établi dans le cadre de l'acquisition d'une nouvelle technologie, d'un logiciel, d'un service en ligne ou encore dans le cadre de la mise

en place d'une GED (Gestion Électronique des Documents). Nous avons, d'ailleurs, déployé une GED au sein de notre cabinet. La GED permet d'optimiser le classement et l'enregistrement des mails, la gestion du versioning des différents documents... Elle facilite le travail collaboratif et les échanges aussi bien en interne qu'avec les différentes parties prenantes externes à l'entreprise. Dans cette démarche, les entreprises recherchent plutôt des outils simples et sécurisés. Nous les assistons ainsi dans la négociation des contrats relatifs aux différents outils qu'ils vont adopter.

Au-delà des aspects classiques de la négociation des contrats informatiques et des clauses traditionnelles (responsabilité, respect des obligations légales...), d'autres éléments doivent également être pris en compte, dont :

- L'équivalence entre les écrits digitaux et les écrits papiers qui est actée par le Code Civil à condition que le document électronique soit bien conservé dans des conditions « de nature à en garantir l'intégrité ». Cela signifie que l'entreprise doit être en mesure de s'assurer de la traçabilité des éventuelles modifications apportées aux documents, et donc de garantir la validité de la preuve ;
- L'impact de l'intégration de nouveaux

outils sur l'organisation du travail : le télétravail ou encore la mise en place d'outils telle que la visioconférence modifie le fonctionnement et l'organisation du travail. Ces changements doivent donner lieu à une consultation du CSE pour recueillir notamment les éventuelles observations des collaborateurs. Sur ce sujet, nous faisons intervenir notre département droit social pour accompagner nos clients dans les discussions et échanges avec leurs CSE. Concrètement, notre rôle est de détecter tous ces éléments qui nécessitent une attention particulière et d'accompagner nos clients dans leur prise en compte et traitement, au-delà de la négociation d'un contrat avec un fournisseur.

Au cœur de la digitalisation, on retrouve la question de la data, de son anonymisation, de sa confidentialité et de sa protection. Qu'en est-il ?

Cette question est directement liée au RGPD (Règlement général sur la protection des données). C'est un enjeu que l'on va retrouver à tous les niveaux de la démarche de digitalisation. En effet, l'utilisation d'un logiciel, d'un service en ligne ou d'une solution digitale implique nécessairement à minima le recours à un identifiant qui est, par ailleurs, considéré comme une

donnée personnelle. Ces outils peuvent également traiter de nombreuses données personnelles.

Plus précisément, cette question doit être traitée aussi bien en amont qu'en aval de la démarche de digitalisation.

Côté fournisseur, il est important de s'assurer du respect de la réglementation, de bien cerner les contours du traitement informatique qui doit être répercuté aux personnes concernées, c'est-à-dire les personnes physiques dont les données sont traitées qui sont, en premier lieu, les salariés de l'entreprise. Cet aspect concerne également les informations relatives aux clients et aux fournisseurs de l'entreprise, par exemple dans un système de GED. L'ensemble de ces éléments est généralement consigné dans la Charte d'utilisation de l'informatique de l'entreprise, dont le but est d'informer les collaborateurs sur l'utilisation de leur donnée, la durée de conservation de cette donnée, mais aussi de les notifier de leur droit à s'opposer à l'utilisation de leurs données. Un tel document doit également exister pour les personnes externes à l'entreprise, par exemple dans une politique de confidentialité.

Qu'en est-il au niveau de l'activité corporate ?

Durant la crise, et notamment à cause des confinements successifs, nous avons assisté à une généralisation du recours à la signature électronique. Aujourd'hui, il s'agit d'une pratique courante qui est entrée dans les pratiques du marché. Plus particulièrement, à l'annonce du premier confinement, nous avons dû nous adapter pour finaliser les closings en cours. Au sein du cabinet, nous avons pu capitaliser sur les outils dont nous disposions déjà en interne pour la rédaction des documents, le suivi des processus... Sur la phase d'acquisition et d'audit, nous avons utilisé à plein les datarooms électroniques qui permettent de dématérialiser et de digitaliser l'ensemble des étapes et des processus du closing. À l'heure actuelle, la quasi-totalité des closings sont digitalisés ce qui permet une véritable rapidité d'exécution, mais aussi la simplification



de certains processus. À notre niveau, cela demande bien évidemment une maîtrise des outils ainsi qu'une organisation adaptée.

L'Ordonnance du 25 mars 2020 a, en parallèle, permis de dématérialiser la tenue des réunions, des conseils et des assemblées. C'est une tendance que le législateur semble vouloir pérenniser avec, notamment la loi du 22 janvier 2022, qui perpétue cette pratique à tout le moins en partie. Dans ce cadre, nous allons, par exemple, intervenir pour faire lien entre nos clients et leurs actionnaires en prévision de la tenue d'un conseil, d'une assemblée ou de l'organisation d'un vote à distance. Notre intervention permet également de garantir que ces réunions se tiennent bien dans un cadre légal et que les décisions et les signatures qui en résultent sont valides.

Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs sur cette thématique ?

Actuellement, il y a très peu d'entreprises qui se lancent dans la mise en place d'une stratégie dédiée à la digitalisation. Si elle se sont déjà emparées de la dimension sécurité, qui représente un enjeu stratégique pour leur activité, elles ont toutefois tendance à avoir une approche

plus opportuniste des autres sujets en fonction de leurs besoins et de l'évolution du marché.

En parallèle, l'essor de l'intelligence artificielle va toucher différentes activités ; une technologie qui est utilisée, par exemple, sur des phases d'audit car elle permet un gain de temps avéré sur des tâches simples, mais chronophages, comme la reconnaissance ou l'analyse de clauses. Les dernières avancées technologiques permettent d'aller encore plus dans l'analyse des stipulations contractuelles ou de la jurisprudence. Néanmoins, le rôle de l'IA doit être celui d'aide à la décision. L'accompagnement du conseil et de l'avocat dans la prise de décision en elle-même reste, à notre sens, essentiel.

Contact :

- contact@ydes.com
- www.ydes.com

YDÈS



Bien plus que du droit

70
avocats
et juristes

13
domaines
d'expertises

+70
années
d'expérience

- Avocats, nous agissons en entrepreneurs engagés à vos côtés dans vos projets et votre développement.
- Nous mobilisons les meilleures expertises en droit des affaires et de la fiscalité, au service des start-ups, PME, ETI, grands groupes et particuliers.
- Partenaires de votre réussite, nous défendons vos intérêts, avec pragmatisme et transparence.
- Notre implantation locale associée à un réseau international (ADVOC - IAGGLOBAL - The Law Firm Network) permet de regrouper plus de 8 000 avocats et fiscalistes dans près de 100 pays.

Ydès c'est qui ?

- Une centaine d'associés et collaborateurs répartis sur quatre bureaux en France métropolitaine.
- Des équipes bilingues, connaissant les cultures et les attentes de leurs clients étrangers et qui vous assistent dans vos projets à l'international (avec l'appui de nos réseaux internationaux).
- Des femmes et des hommes qui concilient au quotidien performance de l'entreprise et progrès social.

Ydès, c'est quoi ?

- Des avocats qui couvrent tous les domaines du droit des affaires et de la fiscalité.
- Un accompagnement des entreprises et de leurs dirigeants dans leur organisation, la définition et la mise en œuvre de leurs projets et leur adaptation aux évolutions de leur environnement.
- Une assistance dans la prévention et la résolution amiable des différends.
- Une défense devant les juridictions judiciaires et administratives.

Pourquoi s'adresser à Ydès ?

- Ydès ne se contente pas de dire le droit mais met au service de ses clients des profils-experts, spécialisés et expérimentés, dotés d'une connaissance de l'entreprise et d'une vision extra-juridique des problèmes posés.
- Ydès anticipe et prévient la survenance des problèmes chez ses clients, par la connaissance de leurs activités.
- Ydès mobilise ses partenaires, avocats et non-avocats (experts-comptables, médiateurs, conseils en organisation...), constitués en task-force nationale ou internationale, au gré des besoins de ses clients.
- Un engagement sur mesure au plus proche de vos besoins !

Nous sommes le « business partner » de notre client !

Expertises :

Corporate – Fusions & Acquisitions – Private Equity
Ingénierie, Conseil & Contentieux Fiscal – France & International
Droit Patrimonial & Succession
Propriété Intellectuelle & Technologies de l'Information
Droit des Données Personnelles
Contentieux des Affaires & Risques Industriels
Droit du Travail & Relations Sociales
Immobilier, Construction & Baux
Contrats Internationaux
Economie sociale et solidaire
Difficultés des Entreprises & Restructuring
Banque & finance
Droit Economique – Distribution – Concurrence & Consommation

YDÈS
www.ydes.com
contact@ydes.com

Une approche concrète et pragmatique du contentieux



Frédéric Dereux et Philippe Rousseau,
Avocats associés
Cabinet Gowling WLG

Inflation, hausse des prix, difficultés d'approvisionnement, tensions géopolitiques, crise en Ukraine... sont autant de paramètres qui complexifient la gestion quotidienne des entreprises et réduisent leur capacité à anticiper l'avenir. Alors que cette situation les expose plus fortement à des contentieux, elles ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des avocats qui se positionnent, au cœur même de leur direction juridique, en tant que Business partners. Le point avec **Frédéric Dereux** et **Philippe Rousseau**, avocats associés au sein du cabinet Gowling WLG.



Quel est le positionnement de votre cabinet en matière de contentieux ?

Gowling WLG est un cabinet anglo-canadien présent dans le monde entier : France, Royaume-Uni, Allemagne, Canada, Émirats Arabes Unis, Singapour, Chine... Historiquement, le cabinet a une très forte expertise dans le contentieux qui représente près du 1/3 de son activité globale et plus de 50% de l'activité de notre bureau à Paris. L'offre contentieuse de notre cabinet parisien est full-service et les différentes équipes en couvrent toutes les dimensions : droit des affaires, droit des sociétés, droit des contrats, droit social, droit fiscal, droit immobilier, droit de la propriété intellectuelle, contentieux administratif... Plus particulièrement, à notre niveau, nous sommes spécialisés dans le contentieux commercial pour des entreprises qui opèrent dans des secteurs divers et variés : industrie lourde, automobile, pharmacie, biologie, distribution, restauration... Les clients apprécient le positionnement de notre cabinet, réputé pour son expertise juridique et sectorielle, aussi traditionnelle que novatrice pour la défense de leurs intérêts et le traitement de leur contentieux.

L'inflation, le contexte sanitaire et géopolitique rendent le présent très difficile à gérer, et l'avenir encore plus

incertain pour les entreprises quelle que soit leur taille. Dans ce cadre, autour de quelles problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités ?

Les principaux sujets qui préoccupent nos clients aujourd'hui tournent autour de la rupture des approvisionnements, les conséquences de l'inflation sur l'activité de l'entreprise, la hausse des prix et son impact sur l'équilibre économique des contrats de moyenne et longue durée. Nous sommes leur meilleur atout face à ces enjeux, non seulement en les aidant à s'armer pour tout contentieux, mais aussi en les conseillant pour les prévenir et les éviter. En effet, dans un système où le temps judiciaire est différent du temps des affaires, la phase pré-contentieuse, l'anticipation, comme la préparation au contentieux sont devenues stratégiques pour les entreprises. Même si la tendance est à la raréfaction du contentieux judiciaire depuis quelques années, pour obtenir le meilleur résultat judiciaire possible, il est impératif de s'y préparer avant même sa survenance.

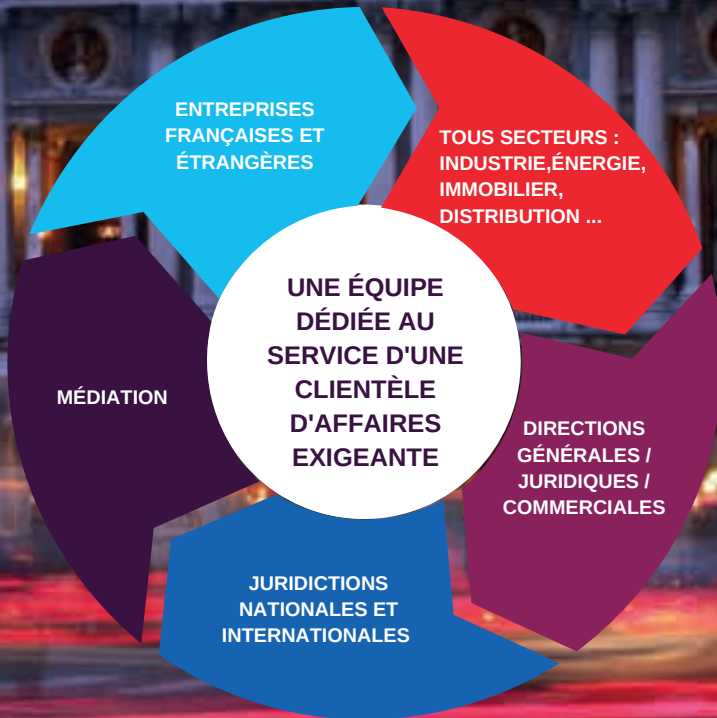
Comment caractériseriez-vous votre accompagnement ?

Confiance, proactivité et proximité. Nous collaborons directement avec les directions juridiques de nos clients. Nous nous intéressons à eux, leurs métiers et leurs

processus. Cette implication couplée à une véritable disponibilité, nous permet de développer une fine connaissance de leurs besoins et enjeux. En effet, quelle que soit la taille de leur entreprise, tous nos clients peuvent facilement joindre les avocats associés, directement impliqués dans la gestion de leurs dossiers. Nous sommes capables de leur apporter des solutions pragmatiques et concrètes ancrées dans leur réalité. Au travers de nos interventions sur-mesure, nous visons avant tout leur intérêt immédiat. En réalité, nous ne leur « vendons » pas du Droit, mais une solution adaptée à leurs enjeux et besoins. Inventifs et disruptifs, nous n'hésitons pas à prendre des risques que nous mesurons et estimons acceptables aux côtés de nos clients. Nous nous positionnons comme des facilitateurs au service de l'atteinte de leurs objectifs dans un cadre juridiquement sécurisé. Enfin, nous leur proposons un accompagnement et un service haut-de-gamme à un coût accessible et compétitif.

Contact :

- 38 avenue de l'Opéra 75002 Paris
- 01 42 99 35 00
- frederic.dereux@gowlingwlg.com
- philippe.rousseau@gowlingwlg.com
- <https://gowlingwlg.com/france>



NOTRE ECOSYSTÈME EN DROIT CONTENTIEUX ET COMMERCIAL



Une équipe qui attache une grande importance aux personnes avec lesquelles elle collabore, aux qualités humaines et aux valeurs qu'elle porte, qui travaille en synergie avec ses clients, et privilégie le contact direct et efficace.



Une équipe expérimentée, réactive et disponible ayant une approche "business" fondée sur la maîtrise des enjeux stratégiques et financiers avec pour objectif d'élaborer des solutions juridiques sur-mesure et innovantes, à des tarifs adaptés et compétitifs.



Une équipe reconnue parmi les meilleures sur le marché, ayant développée une solide expertise en matière d'opérations nationales et transfrontalières, pleinement intégrée à notre réseau international, bénéficiant également d'un large réseau de partenaires.



Secteurs d'Activité

- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Information, Communication et Numérique
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

Domaines d'Expertise

- Sociétés, Finance, Cessions-Acquisition & Fiscalité
- Social & Ressources Humaines
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Santé & Activités réglementées
- International
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Identité numérique, Cybersécurité & Données
- Pénal de l'Entreprise, Ethique, Conformité, Intelligence Economique
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Financement Structurés
- Média, Entertainment & Communication
- Assurance, Risques industriels & Divers

Droit des Affaires en France et à l'International

