

# JEm

Juristes d'Entreprise Magazine

Juin 2023 - N°45

| DOSSIER EXPERTS AFJE

## Numérique : l'UE renforce son arsenal législatif

> p.16

| DOSSIER CARRIÈRES

## Les RH, une nouvelle casquette pour les juristes ?

> p.36

| PORTRAIT DES NOUVEAUX  
ADMINISTRATEURS DE L'AFJE

> p. 8 à 12



## Secteurs d'Activité

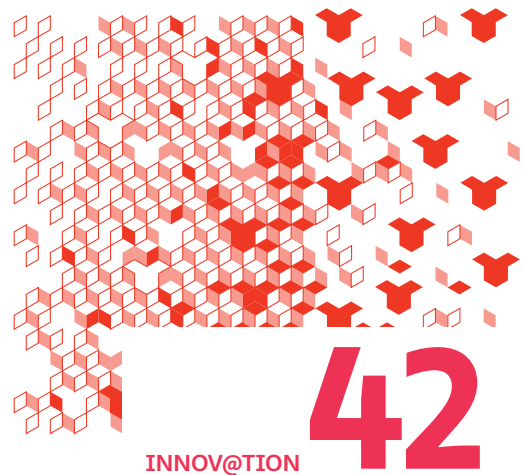
- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Entreprises innovantes, Mutation des métiers, IA
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Information, Communication et Numérique
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

## Domaines d'Expertise

- Contentieux et arbitrage
- Contrats, Affaires complexes
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Droit du Numérique & Immatériel
- Entreprises en difficulté & Retournement
- Financement Structurés, Banque
- Fiscalité
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Média, Entertainment & Communication
- Pénal de l'Entreprise, Ethique, Conformité, Intelligence Economique
- Propriété intellectuelle
- Sociétés, Finance, Cessions-Acquisition
- Santé & Sciences de la vie
- Social & Ressources Humaines

## Droit des Affaires en France et à l'International





**JEM**  
Juristes d'Entreprise Magazine

N° 45 - JUIN 2023 - 11<sup>E</sup> ANNÉE

Publication trimestrielle - 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 (AFJE), Marc Mossé (AFJE), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (Paname 24), Ian Kayanakis. Conception éditoriale : Wordsmith - Ont participé : Hugues Bouthinon-Dumas, Sylvie Caccia Chetcuti, Olivier Chaduteau, Marie d'Antin, Olivier Dorchies, Anne-Claire Dubois, Nathalie Dubois, Stéphane Gauthier, Sandra Grenaille, Carine Guicheteau, Soufiane Kherrazi, Véronique Magnier, Leslie Marinho, Antoine Masson, Catherine Robert, Christophe Roquilly, Hugo Ruggieri. 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

<b>Édito</b> - Un grand et chaleureux merci	5
<b>&gt; Nouveaux administrateurs 2023</b>	
■ Olivier Catherine, secrétaire général de Sonepar	8
■ Grégoire Hanquier, head of legal & HR officer de B. Cosmétique - Pier Augé	10
■ Clara Ingen-Housz, directrice éthique et conformité ; directrice juridique concurrence de Saint-Gobain	12
<b>Nominations</b>	14
.....	
<b>&gt; Dossier Experts AFJE</b>	
■ Numérique : l'Europe met les bouchées doubles	16
■ Fiche pratique : points clés sur le Digital Market Act	18
■ Fiche pratique : points clés sur le Digital Services Act	20
■ Fiche pratique : points clés sur la directive Revisée Network Internet Security	22
■ Fiche pratique : points clés sur la directive Résilience des entités critiques	24
■ Fiche pratique : points clés sur le Data Governance Act	26
■ Fiche pratique : points clés sur le "CCAG-TIC"	30
<b>Baromètre</b> - RGD : une contrainte de mieux en mieux perçue	32
<b>Droit management et stratégies</b> - Paris en bonne position dans le classement des places juridiques internationales	34
.....	
<b>Carrière</b> - Les RH, une nouvelle casquette pour les juristes ?	36
<b>Innov@tion</b> - Comment la créativité des directions juridiques ouvre le champ du possible	42
<b>Baromètre</b> - Heureux qui, comme le juriste d'entreprise, exerce un beau métier	45
<b>&gt; Déonto</b>	
■ En quoi le juriste d'entreprise est-il un acteur de la déontologie d'entreprise	46
■ Le juriste d'entreprise, sa qualité, ses missions	48
<b>Digit@l</b> - Pour un Manifeste agile de la fonction Juridique	50
<b>Prestas</b> - Data rooms virtuelles : des plateformes aux avantages bien réels	54
.....	
<b>Experts AFJE</b> - Visions croisées "public-privé" comme approche du droit public des affaires	58
<b>En région</b> - Grand Est : les délégations AFJE donnent leur maximum	60





# PETERKA PARTNERS

YOUR CEE LAW FIRM

## VOTRE SOLUTION JURIDIQUE DANS LES PECO

La firme d'avocats pour l'Europe centrale et orientale.

Votre guichet unique pour tous les services juridiques et fiscaux.

- Une firme juridique intégrée avec ses propres bureaux dans toute la région des PECO
- Une connaissance profonde de la clientèle d'affaires française
- Une équipe transnationale francophone
- Une clientèle de longue date fidèle et diversifiée dont beaucoup de sociétés du CAC 40
- Une reconnaissance constante par les guides juridiques prestigieux : Chambers and Partners, LEGAL 500, IFLR 1000, et d'autres publications



**1**  
cabinet  
d'avocats



**22**  
ans sur le  
marché



**150**  
avocats  
et conseils



**2000+**  
clients



**300**  
leaders  
mondiaux



📍 Rép. tchèque

📍 Slovaquie

📍 Ukraine

📍 Bulgarie

📍 Pologne

📍 Roumanie

📍 Hongrie

📍 Croatie

[www.peterkapartners.com](http://www.peterkapartners.com)



# Un grand et chaleureux merci



La 53<sup>e</sup> assemblée générale de l'AFJE a été l'occasion de dresser le bilan de l'année 2022, qui a été riche en réalisations, en rencontres inspirantes et en avancées significatives pour notre organisation. Je souhaite ici et avant tout mettre en avant l'engagement exceptionnel de nos bénévoles, qui sont le cœur battant de l'AFJE.

Leur dévouement sans faille et leur passion pour notre métier sont une source inépuisable d'enrichissement pour l'ensemble de notre communauté. Je tiens, au nom de l'AFJE, à exprimer à chacune et à chacun d'entre eux ma profonde admiration et mes remerciements les plus chaleureux. Chaque jour, grâce à leurs actions collectives et conjointes, les juristes d'entreprise adhérents de l'AFJE bénéficient d'un véritable atout pour leur carrière, renforçant leur pratique et leur réseau professionnel.

En 2022, nous avons vu une augmentation significative du nombre de bénévoles qui se sont engagés activement à l'AFJE notamment au sein des délégations régionales et des commissions. Nous accueillons également trois nouveaux administrateurs : Clara Ingen-Housz, Grégoire Hanquier et Olivier Catherine (lire p. 8 à 13). Ces engagements témoignent de la vitalité de notre association, ainsi que de la volonté des juristes d'entreprise à s'impliquer activement dans la construction de leur métier.

L'un des engagements prioritaires de l'AFJE et de ses bénévoles est de représenter tous les juristes d'entreprise de France dans leur diversité. Nous croyons fermement que chaque voix compte et que chaque expérience apporte une contribution unique et complémentaire à notre profession. C'est pourquoi nous faisons chaque jour de l'AFJE un espace d'échanges et de rencontres où chaque juriste peut s'épanouir professionnellement.

Nous avons ainsi mis en place des initiatives pour promouvoir la richesse des parcours professionnels à travers le développement des Commissions Experts qui s'est poursuivi cette année. La proximité de notre réseau est également un atout essentiel au service de nos membres. Avec 19 délégations régionales, l'AFJE se rapproche toujours plus de vous. Dans cette perspective en 2023 les premières antennes ont été créées, au sein des régions. Saluons la création de l'AFJE Isère et l'AFJE Deux Savoie et leurs représentants respectifs Séverine Pasternak et Anthony Pascaud !

Nous avons collectivement fait beaucoup en 2022. Il reste encore beaucoup à accomplir. Ensemble, nous continuerons de bâtir une AFJE dynamique et inclusive, qui représente et défend les intérêts de tous les juristes d'entreprise en France. Le dossier de la confidentialité, largement abordé lors de notre assemblée générale reste ouvert. Nous poursuivrons le combat non seulement sur le plan législatif, mais aussi en nous renforçant sur le plan de la formation et de la déontologie. Il est essentiel de constituer une communauté de juristes forte et dynamique.

Je tiens à remercier chaleureusement tous les bénévoles de l'AFJE, anciens et nouveaux, pour leur engagement inébranlable et leur contribution précieuse. C'est grâce à vous que nous sommes en mesure d'accomplir tant de choses.

Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE



13<sup>e</sup> édition - 100% digitale

# CAMPUS AFJE

18,19 & 20  
octobre 2023

La formation par et pour les juristes d'entreprise

RENDEZ-VOUS SUR  
[www.campusafje.org](http://www.campusafje.org)

Avec le soutien de



DILITRUST



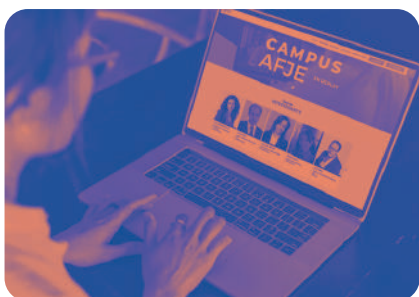
Wolters Kluwer





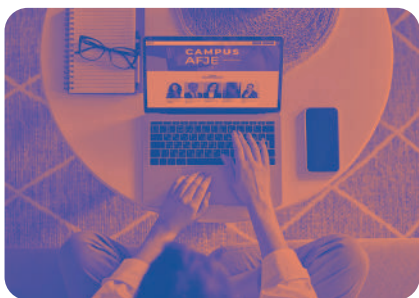
### Une formation à la carte

Retrouvez 12 sessions de formation adaptées aux enjeux des directions juridiques. Personnalisez votre parcours de formation en fonction de vos besoins et de ceux de votre équipe.



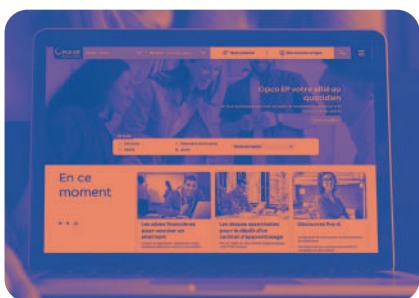
### Une formation active

Rejoignez la communauté apprenante CAMPUS AFJE ! Au programme, une formation interactive où vous pourrez échanger avec les formateurs, réseauter et chatter avec vos pairs, découvrir nos partenaires et télécharger tous vos supports de formation.



### Une formation flexible

Simple et accessible, la plateforme de formation [campusafje.org](http://campusafje.org) vous permet de suivre votre parcours personnalisé en live ou en replay. Une formation à votre rythme, en toute sécurité.



### Faites financer votre formation !

Faites financer vos actions de formation : cette formation est éligible à une prise en charge par votre OPCO. Pour les juristes en activité partielle, l'Etat peut financer vos actions de formation grâce au dispositif FNE.

Rendez-vous sur [www.campusafje.org](http://www.campusafje.org)



AFJE • Inscription : [www.afje.org](http://www.afje.org) • email : [formation@afje.org](mailto:formation@afje.org)

SIRET : 43159807600030 N° de déclaration d'activité : 1175 5332575



# Olivier Catherine, secrétaire général de Sonepar

| par Carine Guicheteau

**Nouvel administrateur de l'AFJE, Olivier Catherine est secrétaire général de Sonepar, groupe familial français de la distribution de matériels électriques, solutions et services associés. Portrait.**



**Sa vision du juriste d'entreprise :** « Le juriste d'entreprise demeure un gardien du temple, notamment dans un monde de plus en plus gouverné par l'instantanéité. La rigueur reste son atout maître. Désormais impliqué en amont et en aval, le juriste est un business partner qui se positionne comme un accompagnateur, un facilitateur et un vecteur du changement. Trouver des solutions doit être son leitmotiv. Le juriste doit tirer parti du droit, des normes et des outils juridiques (cartographies, tableaux de bord, logiciels, etc.) pour générer de la valeur. Le métier de juriste a grandement évolué ces dernières années : au fur et à mesure que le droit imprègne la société et l'entreprise, le métier gagne en épaisseur et en intérêt. Les juristes doivent faire face à la diversité et à la complexité croissantes des dossiers qui leur sont confiés. Ils sont davantage consultés, écoutés et respectés car le droit est dorénavant reconnu comme une arme décisive, facteur de déstabilisation, voire de destruction économique. »

**Ce qu'il apprécie dans son métier :** « Les défis auxquels nous faisons face aujourd'hui sont aussi variés qu'importants. C'est à la fois très stimulant et exigeant. Curiosité, créativité et veille réglementaire sont incontournables pour rester performant et s'appropriier les nouveaux sujets, comme la RSE, le devoir de vigilance ou encore la cybersécurité. Nous sommes face à un changement majeur de paradigme, riche en adrénaline. »

**S'il avait une baguette magique...** Il moderniserait l'organisation des professions

juridiques en France. « Elles sont marquées par un certain archaïsme et corporatisme, avec un fonctionnement en silos. Avocats, notaires, magistrats, juristes d'entreprise... Après la voie d'aiguillage des études de droit, chaque profession fonctionne en parallèle et en vase un peu clos. C'est dommage et préjudiciable pour la compétitivité juridique de la France. Les méconnaissances mutuelles limitent la "fertilisation croisée". À titre de comparaison, le marché juridique américain tire sa force des passerelles régulières entre les différentes fonctions juridiques. Un seul et même diplôme au départ permet une diversité des parcours avec toutefois un socle commun de pratiques et de cultures. Résultat : la communauté juridique américaine est forte et féconde, elle imprime sa marque à travers le monde. »

#### **Son rôle d'administrateur de l'AFJE :**

« J'entends porter la voix des sociétés non cotées : il n'y a pas que le CAC 40 en France ! Les groupes familiaux indépendants contribuent aussi au dynamisme économique de notre pays. Deuxièmement, j'aimerais contribuer à étoffer le lien entre les sujets de compliance et les enjeux de souveraineté. La compliance ne doit pas être considérée uniquement sous l'angle moral, au risque de la naïveté et de l'angélisme. L'AFJE a des messages à porter sur ce sujet. Dans cette même logique, il me semble opportun de positionner l'AFJE comme une organisation protectrice des intérêts des entreprises en France. »

**Ses signes distinctifs :** « La passion pour ce que je fais, la rigueur, marque de fabrique de tout juriste, et la pugnacité. Il faut savoir faire face à l'adversité, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et volatil. »

**Ses passions :** « L'histoire et la géographie, parmi d'autres. « Deux matières intimement liées, de moins en moins enseignées et pourtant essentielles pour comprendre le monde d'aujourd'hui et de demain. Je nourris cette passion par mes lectures, des voyages, des rencontres et la visite d'expositions. »

**Sa devise :** les chiens aboient, la caravane passe. « C'est un peu provocateur, mais cela reflète ma volonté chevillée au corps de faire avancer les projets quels que soient les obstacles. C'est d'autant plus important que le juriste d'entreprise est devenu au fil du temps un responsable de projets souvent transversaux, par exemple

**« L'organisation des professions juridiques en France gagnerait à être modernisée afin de bénéficier d'une certaine "fertilisation croisée", telle qu'elle existe aux États-Unis. »**

lorsqu'il s'agit de déployer un programme de conformité. »

**Le praticien du droit qui l'inspire :** « Notre président, Jean-Philippe Gille ! J'admire son courage et son abnégation. Il sait passer les messages avec force et conviction. Il a repris le flambeau pour que les juristes d'entreprise bénéficient enfin de la protection de leurs avis, pour mettre fin à une singularité française aussi inexplicable que pénalisante. Il n'est pas acceptable que le juriste d'entreprise en France demeure sur un tel pied d'inégalité avec ses homologues occidentaux. J'espère que sa persévérance portera ses fruits et que nos entreprises seront bientôt être dotées des mêmes outils que leurs concurrents internationaux. »

**Son livre de chevet :** « *The prize : the epic quest for oil, money, and power* de Daniel Yergin, qui a reçu le prix Pulitzer, m'a beaucoup marqué. Il dresse une fresque épique sur l'histoire du pétrole et fournit une grille de lecture fascinante et enrichissante des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Je recommande vivement cet ouvrage qui fait référence dans l'industrie pétrolière. » ■

## › Dates clés

1999 Avocat chez Sullivan & Cromwell à New York

2002 Rejoint Gaz de France en tant que juriste en droit des affaires

2007 Divers postes à responsabilités chez Bureau Veritas

2018 Nomination comme secrétaire général de Sonepar

2023 Cooptation en tant qu'administrateur de l'AFJE

# Grégoire Hanquier, head of legal & HR officer de B. Cosmétique - Pier Augé

| par Carine Guicheteau

**Nouvel administrateur de l'AFJE, Grégoire Hanquier assume à la fois la direction juridique et les ressources humaines de l'entreprise tricolore B. Cosmétique - Pier Augé. Portrait.**

**Sa vision du juriste d'entreprise :** « Ancrés dans les enjeux de l'entreprise, client centric avec un sens panoramique de l'écoute, disponibles en interne, nous simplifions l'expression du droit avec nos expertises par des solutions concrètes, opérationnelles et innovantes. J'aime tout particulièrement l'expression de *Trusted Advisor* formulée par Pierre Landy : nous travaillons en proximité des dirigeants et de toutes les strates de l'entreprise : c'est notre quotidien ! Notre job ? Proposer le bon sentier, les lignes de crête qui aident l'entreprise à pérenniser sa croissance. Nous sommes à la fois des entrepreneurs du droit, des gestionnaires de risques, des créateurs de normes et de solutions pratiques. Nous avons un rôle pivot. L'AFJE a participé grandement à cette prise de conscience. »

**Ce qu'il apprécie dans son métier :** « La rencontre avec mes collègues issus de métiers et d'horizons différents : nos échanges apportent à leur manière le supplément d'âme d'une bonne prise de décision. Je ne vis pas le droit comme une contrainte mais comme un terrain de jeu d'innovation et de protection. J'ai eu de la chance de croiser la route de mentors inspirants, qui m'ont fait grandir tout au long de ma carrière : transmettre ce que mes pairs m'ont appris est une juste contrepartie pour accompagner les juristes de demain. »

**S'il avait une baguette magique...** Il améliorerait l'interopérabilité des outils juridiques.  
« Les solutions juridiques doivent permettre une

## › Dates clés

- 2005 Juriste chez Capgemini
- 2010 Responsable juridique France de LexisNexis
- 2017 Directeur juridique EMEA de LexisNexis
- 2020 Directeur juridique conformité et affaires publiques chez Data Legal Drive
- 2020 Coresponsable de la commission Digital Data de l'AFJE
- 2022 Head of legal & chief people officer de B. Cosmétique - Pier Augé
- 2023 Nomination en tant qu' administrateur de l'AFJE



plus grande interaction avec les solutions business de l'entreprise (CRM notamment). Ce dialogue entre outils et données juridiques, synonyme d'efficacité, est essentiel pour nous permettre de nous concentrer sur notre véritable valeur ajoutée, sur l'anticipation des risques, sur le conseil juridique précis. J'appelle de mes vœux la poursuite de cette révolution technologique. »

**Son rôle d'administrateur de l'AFJE :** « Ma cooptation en tant qu'administrateur fait suite à un dialogue nourri depuis plus d'un an avec Jean-Philippe Gille, avec qui je partage l'ambition de faire éclore une nouvelle génération de juristes et de participer de manière encore plus vive et proactive à la régulation du digital. Par ailleurs, pour exercer pleinement nos fonctions et conserver la confiance de nos dirigeants, nous devons obtenir la protection de nos écrits. Nous devons pouvoir les conseiller librement, sans crainte que nos avis soient saisis. Le combat n'est pas terminé. »

**Ses signes distinctifs :** l'application pragmatique et collaborative de la règle de droit. « Le droit est un formidable terrain de jeu qui conjugue une surprenante complexité avec des solutions efficaces pour nos entreprises. Il ne faut pas hésiter à soulever le capot ! »

**Ses passions :** « Ma famille, - marié et papa de cinq enfants -, et le kitesurf que je pratique depuis plus de 20 ans. C'est un sport complet qui demande engagement, analyse et bonne connaissance de soi. Il faut savoir s'arrêter quand un gros grain arrive au loin ! »

**Sa citation :** « Je citerais Saint-Augustin : "Désires-tu t'élever ? Commence par descendre. Tu planifies une tour qui percera les nuages ? Pose d'abord la fondation de l'humilité." Cette humilité, c'est celle d'être conscient de son rôle, d'être à sa juste place en exprimant de la manière la plus pertinente nos conseils en restant concentré sur l'intérêt supérieur de l'entreprise. »

**Son livre de chevet :** Flexible droit, du civiliste Jean Carbonnier. « J'ai découvert cet ouvrage de réflexion tardivement. Ce livre est d'une incroyable modernité bien qu'il soit sorti en 1976. Il souligne la vivacité du droit, en considérant que les juristes au sens large doivent demeurer fermes dans l'expression du droit, tout en étant ouverts et souples pour intégrer la singularité des situations. C'est l'équilibre, parfois périlleux, qui est demandé quotidiennement aux juristes d'entreprise. J'invite les juristes à lire ou à relire cet ouvrage pour aborder la sociologie du droit. » ■

« Je partage avec Jean-Philippe Gille l'ambition de faire éclore une nouvelle génération de juristes et de participer de manière encore plus vive et proactive à la régulation du digital. »



# Clara Ingen-Housz, directrice éthique et conformité ; directrice juridique concurrentielle de Saint-Gobain

| par Carine Guicheteau

**Nouvelle administratrice de l'AFJE, Clara Ingen-Housz est responsable des problématiques de concurrence, d'éthique et de conformité au sein du grand groupe français Saint-Gobain spécialisé dans les matériaux. Portrait.**

## **Sa vision du juriste d'entreprise :**

« Elle a évolué au fil de mes expériences professionnelles. Lorsque j'étais avocate, le juriste était mon premier interlocuteur : il jouait un rôle capital pour expliquer les enjeux juridiques en interne et mettre en œuvre des solutions concrètes dans l'entreprise. Ma vision s'est enrichie lorsque, ayant rejoint l'entreprise, j'ai pu observer mes collègues juristes au sein des business. Fins connaisseurs des activités et du fonctionnement de l'entreprise, très proches des opérationnels, ils font partie intégrante du business et l'accompagnent de bout en bout au quotidien comme sur les grands projets. Depuis quelques années, les entreprises d'une certaine taille recourent aussi de plus en plus à des juristes spécialisés qui sont complémentaires des juristes "business". Ils apportent une expertise dans des domaines spécifiques, comme la concurrence, pour aider l'entreprise à gérer des risques à fort enjeu. Toujours en lien avec le juriste généraliste, ces juristes spécialisés travaillent aussi avec les différents business afin de développer des solutions sur mesure. Enfin, de plus en plus de juristes sont amenés à porter également les thématiques de l'éthique et de la conformité, qui requièrent aussi de nouvelles compétences. Pour les juristes d'entreprise, ce sont donc autant d'opportunités passionnantes à saisir. »

## **> Dates clés**

- 1999** Début de carrière en tant qu'avocate chez Sullivan & Cromwell à New York
- 2002** Service juridique de la Commission européenne, équipe concurrence
- 2004** Retour à New York en tant qu'avocate chez Simpson Thacher & Bartlett
- 2010** Associée, dernièrement chez Linklaters à Hong Kong
- 2019** Rejoint le groupe Saint-Gobain en tant que directrice juridique concurrentielle et directrice éthique & conformité
- 2023** Cooptation en tant qu'administratrice de l'AFJE

**Ce qu'elle apprécie dans son métier :** « Je suis naturellement très attachée au droit, que j'ai eu la chance de pratiquer dans des environnements très variés. C'est une discipline intellectuellement riche qui combine rigueur et créativité et qui a pour toile de fond nos grands enjeux de société. Dans l'entreprise, les enjeux auxquels une direction juridique spécialisée est confrontée sont passionnants. Il s'agit d'articuler des exigences réglementaires aussi foisonnantes que précises, avec de multiples réalités humaines, opérationnelles et stratégiques. Il faut aussi soigneusement veiller à la cohérence des approches retenues, le tout dans un environnement qui évolue vite. Cette mise en relation constante des principes généraux (droits fondamentaux des personnes, RSE...) et des cas concrets (un projet business spécifique, une difficulté d'accès à l'information...) est particulièrement intéressante. Par-delà l'analyse, pour aider véritablement le business, notre position exige de prendre position : il faut savoir "se mouiller". Enfin, il y a le plaisir de travailler en équipe et de découvrir tous les jours de nouveaux métiers et activités. Dans l'entreprise, à une époque où il faut tout remettre à plat face aux enjeux environnementaux et sociétaux, on se sent porté par une dynamique du changement considérable. »

**Si elle avait une baguette magique...** elle donnerait le *legal privilege* aux juristes d'entreprise. « C'est un enjeu capital et il y a urgence. Comment identifier des risques, comment analyser et réfléchir pleinement, comment accomplir notre devoir d'informer nos clients internes, s'il est impossible d'écrire et de garder la trace de ces réflexions ? À l'heure où la compliance s'impose comme vecteur de responsabilisation de l'entreprise –et il faut s'en réjouir– l'absence de confidentialité des avis juridiques est un véritable obstacle à l'accomplissement de nos missions ; c'est ainsi devenu aussi un enjeu de souveraineté dont il faut se saisir. »

**Son rôle d'administrateur de l'AFJE :** « L'obtention du *legal privilege* étant un objectif primordial, j'apporterai mon soutien aux diverses initiatives en ce sens. Les mentalités semblent avoir évolué favorablement ces dernières années, mais il faut poursuivre les efforts pour expliquer, convaincre, et aboutir à une solution responsable et raisonnable. Je suis également intéressée par les aspects liés à la déontologie du métier de juriste d'entreprise, sur lesquels l'AFJE est très active. Contribuer à mieux faire connaître cette déontologie ne pourra qu'aider à renforcer le rôle du juriste d'entreprise, à

qui l'on oppose encore trop souvent son manque d'indépendance. L'AFJE explore des pistes concrètes très intéressantes dans ce domaine ; du Comité de déontologie aux formations... De manière plus générale, je serai heureuse de contribuer à renforcer les échanges entre avocats et juristes d'entreprise. »

**Ses signes distinctifs :** « Mon parcours professionnel me permet de faire la synthèse entre différents points de vue, que ce soit sous l'angle des métiers (avocat, juriste d'entreprise, régulateur) ou celui de l'international. »

**Ses passions :** « La musique classique, qui fut très importante dans ma famille et pour moi. J'y vois d'ailleurs des similitudes fortes avec le droit ; c'est une discipline structurante qui laisse toute sa place à la créativité. »

**Sa citation :** « Ma devise dans le travail comme dans la vie serait : "Il y a toujours un chemin". Face à toute situation particulière, il y a une solution à rechercher et à mettre en œuvre. Quant aux grandes transformations de société, c'est aujourd'hui qu'il faut se mettre en mouvement, pour imaginer et construire l'avenir que nous souhaitons. » ■







## Isabelle Rademakers rejoint Lagardère

Isabelle Rademakers poursuit sa carrière au sein des grands groupes français. Elle a récemment intégré les équipes de Lagardère en tant que directrice gouvernance et droit boursier.

Titulaire d'un DESS en droit des affaires (2005, Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines), elle débute en tant qu'avocate spécialisée en corporate chez Sarrau Thomas Couderc en 2008, avant de rejoindre le cabinet Bartfeld-Istria & Associés en 2009. En 2014, elle choisit de rejoindre le groupe Korian comme juriste corporate. Deux ans plus tard, elle intègre Gfi en tant que responsable corporate, avant de devenir directrice du droit boursier chez Carrefour en 2019.



## Miguel Videira Pimentão, nouveau directeur juridique France et Benelux d'Henkel

Miguel Videira Pimentão a pris ses fonctions de directeur juridique de Henkel en France et au Benelux. Il devient en même temps *compliance officer* pour la France.

Diplômé de l'université de Grenoble et de Paris V, Miguel Videira Pimentão débute sa

carrière en tant qu'avocat spécialisé dans les contrats commerciaux au sein du cabinet Clifford Chance (2007-2011), avant de rejoindre le monde de l'industrie, et notamment les directions juridiques de Pfizer Animal Health (2011), de Colt Technology Services (2011-2013) et de Zoetis (2013-2016). En 2016, il rejoint Colgate-Palmolive, où il est nommé directeur juridique Europe de l'Ouest (France, Belgique, Espagne et Portugal). À partir de 2018, il se charge également de la France et du Benelux.

## Bpifrance nomme une nouvelle directrice juridique adjointe : Charlotte Sorin-Voinis

Charlotte Sorin-Voinis vient d'être nommée directrice juridique adjointe de Bpifrance, aux côtés de Pierre-Yves Denez, également directeur juridique adjoint. Elle succède à Marie-Laetitia Vassort qui a rejoint la Compagnie des Alpes. Outre l'accompagnement des équipes d'investisseurs de Bpifrance dans la sécurisation et l'optimisation de leurs opérations, les directeurs adjoints se répartissent notamment l'animation des chantiers transverses et l'accompagnement des juristes au sein de la direction juridique. Ils ont également vocation à jouer le rôle de référents auprès de la direction financière, de la direction de la conformité et du contrôle interne ou de la direction des systèmes d'information et à représenter la direction juridique dans certains organes de direction de Bpifrance Investissement.

Charlotte Sorin-Voinis est titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité (Paris I, 2004). Elle débute comme avocate au sein du cabinet Ayache Salama & Associés (2005-2011), puis chez Salans (2011-2012), avant d'être recrutée par Bpifrance comme juriste.





## Emmanuelle Levy

promue directrice juridique Europe du Nord d'Abbott

Emmanuelle Levy accède au poste de directrice juridique Europe du Nord (Grande-Bretagne, France, Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Norvège, Finlande, Suède et Danemark) du groupe Abbott. Elle traite de droit commercial général, mais également de droit de l'environnement, de propriété intellectuelle et de contentieux. Rappelons qu'Abbott est une entreprise mondiale, d'origine américaine, spécialisée dans le domaine de la santé, dont l'activité principale est centrée sur les technologies de pointe en matière de dispositifs médicaux (notamment dans les domaines des soins cardiovasculaires, de la gestion du diabète et des troubles de la douleur chronique), les produits de diagnostic, les produits pharmaceutiques établis, et les produits nutritionnels. Emmanuelle Levy a rejoint le groupe comme responsable juridique (France et Benelux) il y a deux ans, après avoir exercé plus de 15 ans en tant qu'avocate.

Diplômée de Paris II (2001) et d'un master en droit des affaires et management international (HEC, 2002), elle débute sa carrière au sein du cabinet Chatel en 2004, avant de rejoindre Clifford Chance où elle reste 10 ans. En 2017, elle fonde sa boutique spécialisée en propriété intellectuelle.



## Pierre-Charles Kaladji,

nouveau directeur juridique de Capza

Pierre-Charles Kaladji poursuit sa carrière dans les fonds. Il vient de rejoindre Capza pour en devenir son directeur juridique. Titulaire d'un M2 en contentieux du commerce international (Nanterre, 2005) et diplômé d'un mastère en droit des affaires internationales et du management (Essec, 2006), il exerce d'abord comme avocat chez King & Wood Mallesons en 2010,

avant de participer à l'ouverture du bureau parisien de Goodwin en 2017. Trois ans plus tard, il choisit de rejoindre les équipes de Tikehau Capital comme *senior fund counsel*.

## Une nouvelle general counsel chez Vallourec, Marie-Sarah Dib

Vallourec annonce la nomination de Marie-Sarah Dib en tant que secrétaire générale et membre du comité exécutif. Elle succède à Nathalie Joannes, qui avait pris ce poste en juillet dernier.

Marie-Sarah Dib est diplômée de l'Essec (2012), titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris II, 2013) et d'un LLM de droit des affaires internationales (University of Dundee, 2014). Elle a exercé comme avocate spécialisée en M&A et gouvernance au sein des cabinets Latham & Watkins (2015-2017), Bompoin (2017-2018) et Linklaters (2019-2022). Elle a rejoint Vallourec en début d'année 2023 en tant que responsable juridique en charge de la gouvernance et du droit boursier et secrétaire du conseil d'administration.



## Camille Porgès

rejoint Geodis en tant que directrice gouvernance risques et compliance

Camille Porgès intègre le groupe Geodis comme directrice gouvernance risques et compliance. Elle trouve également une place au comité exécutif du groupe.

Diplômée de l'ESCP (1999) et titulaire d'un DEA en droit des affaires (Paris II, 2003), elle débute sa carrière en tant qu'avocate en 2004, exerçant au sein de l'équipe M&A du cabinet Clifford Chance. Quatre ans plus tard, elle rejoint Salans. En 2010, elle intègre l'opérateur de satellites Eutelsat en tant que juriste senior en charge des fusions-acquisitions, avant d'en être promue directrice de la conformité et de la protection des données en 2017. Deux ans plus tard, elle rejoint le groupe Atos comme directrice éthique et conformité et est nommée *chief compliance officer* en avril 2022.





# Numérique : l'Europe met les bouchées doubles

**MICA, DORA, CER, DMA, DSA, DGA, NIS2... La productivité de la Commission Européenne autour du numérique n'a pas de limites ! Que se cache-t-il derrière les acronymes de ces textes dont les juristes peinent à suivre le flot ininterrompu, restant en attente de futures vagues promises de longue date pour certaines (e.Privacy, accord UE/USA...) ?**

Parmi la production florissante de la Commission, aussi dense qu'une forêt amazonienne, les experts AFJE de la commission Digital Data ont retenu cinq textes, promulgués, dont ils vous offrent un survol rapide : CER, NIS 2, DMA, DSA, et DGA vous sont proposés sous forme de fiches synthétiques, permettant d'en appréhender l'essentiel.

Recensement, inscription sur des listes, création de nouvelles qualifications parmi des acteurs dont l'UE ambitionne de contrôler l'activité..., ce qui transparaît de la mise en perspective des directives et règlements retenus est une tentative globale de la Commission de figer, au moins temporairement, la qualification des acteurs et de renforcer les obligations de chacun ; le but étant (i) de préserver la souveraineté des États membres autour d'activités essentielles ou économiquement critiques, et (ii) de prendre part à la course sur l'économie des données, en réaffirmant la primauté du RGPD. Parmi ces textes, étonne et détonne la notion "d'altruisme en matière de données" : un premier pas vers l'éthique des données ?

Pour les directions juridiques, l'enjeu consiste à comprendre rapidement en quoi leur entreprise est concernée par ces textes. Si c'est le cas, nous leur recommandons de s'appuyer sur les réseaux de sensibilisation, d'information, de gouvernance déjà en place dans leur écosystème pour une prise en compte efficace des nouvelles obligations qui s'imposeraient à elles.

Si elles ne sont pas directement concernées par ces textes, elles peuvent l'être indirectement, en bénéficiant des mises à niveau ou des nouvelles règles du jeu imposés par l'UE aux acteurs visés.

Le choix des textes synthétisés ci-après relevant de la sensibilité propre de nos experts ou de l'actualité de leurs entreprises, il reste nombre de règlements, directives... à explorer : n'hésitez pas à écrire au journal si vous souhaitez voir traiter un autre sujet dans un prochain numéro.

Bonne lecture et bonne mise en œuvre ! ■

Catherine Robert (lire p. 18)  
Membre de la commission Digital Data de l'AFJE



# Fiche pratique : points clés sur le Digital Market Act

| par Catherine Robert

## Tout ce que vous devez savoir sur les nouvelles obligations du DMA (Règlement UE n°2022/1925 du 14 septembre 2022 relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique) et y conformer votre entreprise !

Composante du vaste chantier législatif visant à adapter le droit européen aux évolutions du marché du numérique, le Digital Market Act (DMA) pose des garde-fous pour endiguer la domination des géants du Net sur l'économie numérique européenne. Par leur poids économique, certains acteurs, les Gamam (Google, Apple, Meta, Amazon, Microsoft) en tête, jouant le rôle de "contrôleurs d'accès" (gatekeepers) ont le pouvoir de contrôler le marché du numérique en en barrant l'accès à de plus petits acteurs ou en imposant leurs conditions à leurs entreprises clientes ou aux utilisateurs finaux. L'usage massif de leurs plateformes par les consommateurs leur confère une puissance inégalée en termes de collecte et d'analyse de données, de nature à maintenir ces acquis. C'est précisément ce rapport de forces que la Commission veut ré-équilibrer en rétablissant des règles de saine concurrence, tout en renforçant la protection des personnes dont les données sont accessibles à ces plateformes et en évitant une fragmentation du marché.

Selon le site Viepublique.fr, à eux seuls, les Gamam représentent un chiffre d'affaires comparable aux recettes fiscales de la France en 2022.

### 1 Qu'est-ce que le Digital Market Act ?

Le DMA, adopté le 14 septembre 2022 après deux ans de gestation, a été publié le 12 octobre 2022. Il modifie les directives UE 2019/1937 et UE 2020/1828. Les États membres ne peuvent y ajouter de contraintes additionnelles par voie législative, réglementaire ou administrative

### 2 Le DMA est-il déjà applicable ?

Il est entré en vigueur le 2 mai 2023. Il est complété du règlement UE 2023/814 qui précise les modalités des

notifications et de leur traitement.

Le projet de loi française « visant à sécuriser et réguler l'espace numérique » d'adaptation du droit national au DMA est à l'étude.

### 3 À qui s'applique-t-il ?

Il s'applique aux services de plateforme dit essentiels, constituant un point d'accès majeur, ayant un poids économique important et jouissant d'une position solide et durable, ou susceptible d'en jouir. Autrement dit les acteurs dont la puissance économique et leur capacité à relier les entreprises utilisatrices à leurs utilisateurs finaux, difficiles à concurrencer et à contester et qui disposent en outre d'un accès à des données à caractère personnel en masse.

Sont considérés comme contrôleurs d'accès les opérateurs suivants :

- Services d'intermédiation (ex. : marketplaces, boutiques d'applications) ;
- Moteurs de recherche ;
- Systèmes d'exploitation (dont les téléphones connectés) ;
- Réseaux sociaux ;
- Services de plateformes de partage de vidéos ;
- Services de communications interpersonnelles non fondés sur la numérotation ;
- Services d'informatique en nuage (services cloud) ;
- Assistants virtuels ;
- Navigateurs Web ;
- Services de publicité en ligne.

Sont assujetties les plateformes de services essentiels fournis à des entreprises ou utilisateurs finaux établis dans l'UE, peu important leur localisation et le droit applicable aux services qu'ils offrent

#### 4 Quels sont les domaines exclus ?

Sont exclus de la définition les services sans objectif commercial.

#### 5 Mon entreprise est-elle concernée ?

Quelques questions pour le savoir :

- Mon entreprise fournit-elle l'un des services qualifiés de services de plateforme essentiels ?
- Le chiffre d'affaires (CA) et le trafic de votre site excèdent-ils les seuils fixés légalement (voir ci-dessous) ? Le nombre de pays ciblés ?

Si la réponse est oui, alors elle est soumise au DMA, même si elle n'est pas localisée en UE.

Les métriques à évaluer sont :

- Fourniture des services dans au moins 3 États membres **ET**
- Un CA annuel des 3 dernières années d'au moins 7,5 Mds€ **OU**

- Une capitalisation boursière ou juste valeur d'au moins 75 Mds€ au cours du dernier exercice **ET au moins :**  
45 millions d'utilisateurs finaux actifs dans l'UE/mois au cours du dernier exercice **ET** 10 000 entreprises actives établies dans l'UE/an

À noter que le calcul des seuils se fait pour chacun des services offerts par l'entreprise.

Dans les deux mois de franchissement des seuils, l'entreprise notifie la Commission.

Dans un délai de 45 jours, la Commission vous désigne officiellement "contrôleur d'accès" pour les services répondant aux critères.

Même si vous ne vous déclarez pas, la Commission peut vous désigner d'office "contrôleur d'accès" sur la base de ses informations ou si d'autres critères anticoncurrentiels sont remplis, y compris lorsque les seuils ne sont pas atteints. Une contestation est alors possible.

Votre entreprise figurera sur une liste tenue par la Commission, révisée tous les trois ans.

#### 6 Panorama des obligations applicables aux contrôleurs d'accès.

L'entreprise concernée a six mois pour se conformer aux articles 5, 6 et 7 du règlement :

- Obligations de faire ou de ne pas faire très détaillées : par exemple, ces articles (i) posent des limites à l'exploitation, par le contrôleur d'accès pour son propre et seul profit, des données recueillies par le biais des services tiers offerts par ses entreprises clientes, (ii) requièrent qu'une liberté de choix des services soit offerte aux utilisateurs finaux, (iii) favorisent l'interopérabilité technique pour faciliter le choix d'offres alternatives aux siennes...
- Remise à la Commission d'un rapport précisant les mesures de mise en conformité (des exemptions sont possibles au titre de la santé ou de la sécurité publiques).
- Actualisation annuelle de cette documentation. Une synthèse en est publiée par la Commission.
- Audit indépendant des techniques de profilage de consommateurs réalisé par l'entreprise : le résultat en est transmis par la Commission au Comité Européen de Protection des Données personnelles. Un aperçu de cet audit est mis à la disposition du public.
- Nomination d'un vérificateur de la conformité, indépendant des fonctions opérationnelles et identifié auprès de la Commission

#### 7 Sanctions

Les entreprises encourent une amende pouvant aller jusqu'à 10 % du CA consolidé et jusqu'à 20 % en cas de récidive. Les astreintes sont susceptibles d'atteindre 5 % du CA journalier consolidé.

En cas de violations récurrentes du DMA (trois violations sur huit ans), la Commission peut prononcer des mesures correctives comme la cession d'une activité, l'interdiction d'opérations de croissance externe, etc. ■

## ➤ À propos de l'auteur

Catherine Robert est directrice juridique Digital, IP, Data, et DPO de Nhood Holding.



# Fiche pratique : points clés sur le Digital Services Act

| par Leslie Marinho

**Tout ce que vous devez savoir sur le DSA (règlement (UE) 2022/2065 du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques et modifiant la directive 2000/31/CE) pour préparer votre entreprise !**

Le règlement sur les services numériques (Digital Services Act - DSA) a pour objectif de mettre en pratique le principe selon lequel "tout ce qui est illégal hors ligne est illégal en ligne". Ainsi, en encadrant les activités des plateformes en ligne, il fixe un certain nombre de règles protégeant les utilisateurs contre les biens, contenus ou services illicites et modernise la directive du 8 juin 2000 sur le commerce électronique<sup>1</sup>. Le DSA, introduit en parallèle du DMA (lire p. 18), vise à harmoniser et moderniser les législations nationales au sein du marché intérieur de l'UE afin de mettre en place un marché unique du numérique.

## 1 Qu'est-ce que le DSA ?

C'est un règlement de l'UE qui a pour objectif de (i) mieux protéger les internautes et leurs droits fondamentaux en ligne, (ii) mieux encadrer la transparence des fournisseurs de services intermédiaires et leur responsabilité et

de (iii) favoriser l'innovation, la croissance et la compétitivité au sein du marché unique de l'UE. Il fixe des règles qui s'appliquent à tous les services et contenus.

## 2 Le DSA est-il déjà applicable ?

Publié le 27 octobre 2022, il est entré en vigueur le 16 novembre 2022. L'intégralité du texte du règlement s'applique au plus tard le 17 février 2024<sup>2</sup>, mais certaines dispositions font l'objet d'une application anticipée notamment à l'égard des fournisseurs de très grandes plateformes en ligne et de très grands moteurs de recherche en ligne.

## 3 À qui s'applique le DSA ?

Il s'applique à tous fournisseurs de services intermédiaires en ligne (i.e. les fournisseurs d'accès à Internet, les services d'informatiques en nuage et les plateformes en ligne tels que les places de marché, les boutiques d'applications, les réseaux sociaux, les plateformes de partage de contenus, les plateformes de voyage et d'hébergement, les moteurs de recherche) qui offrent leur services sur le marché européen peu importe que ces fournisseurs soient établis en Europe ou ailleurs dans le monde.

## 4 Panorama des nouvelles obligations à respecter

Les nouvelles obligations imposées par le DSA sont composées :

- a. D'un **socle commun d'obligations** applicables à tous les fournisseurs de services intermédiaires, à savoir notamment :
  - i. la désignation d'un point de contact unique ou d'un représentant légal

## ➤ Le DSA dans son intégralité

Accédez au règlement (UE) 2022/2065 du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques et modifiant la directive 2000/31/CE en scannant ce Qr Code





(s'ils sont établis en dehors de l'UE) ;

**ii.** la transparence des conditions générales d'utilisation de leurs services et de la politique de modération des plateformes ;

**iii.** l'établissement de rapports de transparence (exception pour les micro et petites entreprises) ;

**b.** D'obligations complémentaires qui dépendent des catégories de services visés et/ou de la taille de l'intermédiaire concerné, à savoir notamment :

**i.** Pour les fournisseurs de services d'hébergement (y compris les plateformes en ligne) :

1. proposer un outil permettant aux utilisateurs de signaler les contenus et produits illicites ;
2. notifier la suspicion d'une infraction pénale aux autorités concernées.

**ii.** Pour les fournisseurs de plateformes en ligne (hors micro et petites entreprises) :

1. mettre en place un service interne de traitement des réclamations et coopérer avec des "signaleurs de confiance" ;

2. mettre en place des mesures de lutte contre les utilisations abusives ;

3. établir un rapport de transparence renforcé (incluant le nombre de litiges transmis et de suspensions prononcées) ;

4. respecter certaines obligations dans la conception et l'organisation des interfaces en ligne ;

5. garantir la protection des mineurs en ligne et la transparence de la publicité en ligne.

**iii.** Pour les fournisseurs de plateformes en ligne permettant de conclure des contrats à distance (hors micro et petites entreprises) :

1. assurer la traçabilité des vendeurs ;

2. concevoir et organiser l'interface afin de permettre aux vendeurs de respecter leurs obligations d'information précontractuelle ;

3. informer les utilisateurs en cas de connaissance de proposition d'un produit ou service illégal par un vendeur ;

**iv.** Pour les très grandes plateformes et les très grands moteurs de recherche (touchant plus de 45 millions d'utilisateurs actifs mensuels au sein de l'UE) :

1. analyser annuellement les risques systémiques découlant de la conception, du fonctionnement ou de l'utilisation faite de leur services ;

2. se conformer aux décisions de la Commission en vue de circonscrire un risque en cas de crise ;

3. se soumettre à un audit annuel indépendant ;

4. assurer une transparence renforcée de la publicité en ligne par la mise en place d'un registre ;

5. donner accès aux données nécessaires pour contrôler et évaluer le respect du règlement au coordinateur de l'État membre concerné ;

6. désigner un ou plusieurs compliance officers.



## > À propos de l'auteur

Leslie Marinho est directrice juridique de la société relevanC (Groupe Casino).

### 📌 Surveillance et sanctions

**a. Surveillance :** dans chaque État membre, un coordinateur des services numériques, autorité indépendante, sera mis en place. Ils seront chargés de contrôler le respect du DSA dans leur pays et de recevoir les plaintes. Ils coopéreront au sein d'un comité européen des services numériques. Les très grandes plateformes en ligne et les très grands moteurs de recherche seront surveillés par la Commission européenne.

**b. Sanctions :**

■ Chaque État membre fixera le régime de sanction applicable en cas de manquement au DSA.

■ En cas de manquement à une obligation du DSA, l'amende ne pourra excéder 6 % du chiffre d'affaires mondial annuel réalisé au cours de l'exercice précédent par le fournisseur concerné.

■ Les destinataires du service ont la possibilité de demander une réparation pour les dommages et pertes subies en cas de manquement au règlement. ■

<sup>1</sup> Directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur (directive sur le commerce électronique)  
<sup>2</sup> Articles 92 et 93 du Règlement 2022/2065



# Fiche pratique : points clés sur la directive Révisée Network Internet Security

| par Anne-Claire Dubois

**Tout ce que vous devez savoir sur la directive NIS2 (modifiant le règlement (UE) n° 910/2014 et la directive (UE) 2018/1972, et abrogeant la directive (UE) 2016/1148 (directive SRI 2)) visant un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'ensemble de l'UE et préparer votre entreprise.**

Face à des menaces de cyberattaques toujours plus croissantes et sophistiquées, l'UE a pris des mesures en 2016 imposant aux entreprises "essentielles" des normes de sécurité renforcées. La directive Network and Information Systems Directive 2, dite NIS2, qui succède à NIS1, vise à renforcer la sécurité des réseaux et des systèmes d'information au sein de l'Union européenne et à un plus large champ d'entreprises que prévu dans la première version du texte européen...

## 1 Qu'est-ce que la directive NIS2 ?

Elle vise à renforcer la sécurité des réseaux et des systèmes d'information au sein de l'UE. Adoptée à 577 voix pour, 6 voix contre et 31 abstentions au Parlement européen, elle traduit une claire volonté d'imposer un nouvel ensemble d'obligations de cybersécurité pour les organisations de

nombreux secteurs jugés critiques pour l'économie. Elle prévoit un renforcement de l'Agence européenne chargée de la cybersécurité (ENISA) pour accompagner sa mise en œuvre. Afin de s'assurer que les mesures de cybersécurité restent adéquates, efficaces et pertinentes, la directive NIS2 sera révisée tous les cinq ans.

## 2 La directive NIS2 est-elle déjà applicable ?

Publiée le 27 décembre 2022 au Journal Officiel de l'UE, elle prévoit un délai de 21 mois pour que chaque État membre de l'UE transpose en droit national les différentes exigences réglementaires. NIS 2 rentrera donc en vigueur en France en septembre 2024.

## 3 À qui s'applique-t-elle au sein de l'UE ?

- Aux opérateurs de services essentiels (OSE) qui selon l'Anssi fournissent "un service essentiel dont l'interruption aurait un impact significatif sur le fonctionnement de l'économie ou de la société" tels que :
  - les banques,
  - les marchés financiers,
  - l'énergie,
  - la santé,
  - les transports, etc.
- Aux fournisseurs de services numériques (FSN) avec une distinction faite entre entités essentielles (EE) et entités importantes (EI) tels que :

## ➤ Pistes de lecture pour approfondir votre maîtrise de la directive NIS2

- Directive NIS 2 : ce qui va changer pour les entreprises et l'administration françaises sur [www.ssi.gouv.fr](http://www.ssi.gouv.fr).
- Un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'ensemble de l'Union sur [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu).

- le secteur de l'eau (EE),
- les infrastructures numériques : fournisseurs d'accès à Internet, de DNS, de datacenters (EE),
- les administrations publiques (EE),
- le secteur de l'Espace (EE),
- la recherche (EE),
- la grande distribution alimentaire (EI),
- la gestion des déchets (EI),
- les services postaux (EI),
- la fabrication de certains produits sensibles (chimiques, médicaux, etc.) (EI),
- services numériques tels que les services de cloud computing, les plateformes en ligne et les moteurs de recherche (EI).

#### 🔍 Mon entreprise est-elle concernée ?

NIS2 établit une liste claire des secteurs relevant de son champ d'application et prévoit que toutes les entités actives dans ces secteurs sont automatiquement considérées comme des entités "essentielles" ou "importantes" si elles emploient plus de 25 personnes et ont un chiffre d'affaires (CA) annuel de plus de 50 M€ et/ou un bilan annuel supérieur à 43 M€.

#### 🚫 Quels sont les domaines exclus ?

Sont exclus :

- la défense nationale,
- la sécurité nationale et publique,
- les institutions judiciaires,
- les forces de l'ordre,
- les banques centrales.

La directive reconnaît que ces domaines nécessitent une protection particulière et peuvent jouir d'exceptions aux obligations renforcées de la directive. Les États membres peuvent aussi prévoir des exceptions pour les OSE et les FSN lorsqu'il s'agit de prévenir des menaces à la sécurité nationale, la défense ou à la sécurité publique. Cependant, ces exceptions ne dispensent pas les OSE et FSN de leur obligation de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger leurs systèmes d'information contre les cyber-menaces, celles-ci pouvant être adaptées aux exigences spécifiques que présentent ces domaines.

#### 📋 Quelles sont les nouvelles obligations imposées aux OSE et FSN par la directive NIS2 ?

- Identification des incidents de cybersécurité : mise en place des systèmes pour identifier les incidents de cybersécurité et les signaler aux autorités compétentes.
- Notification d'incident de cybersécurité aux autorités compétentes dans un délai de 24 h après avoir pris connaissance de l'incident, suivie d'une notification complète dans les 72 h qui devra inclure une évaluation



### ➤ À propos de l'auteur

Anne-Claire Dubois est vice-président group Privacy & DPO chez Bally's.

initiale de l'incident. Un rapport final devra être présenté dans un délai d'un mois à compter de la notification de l'incident.

- Designation d'un *Single point of contact* (SPOC) auprès des agences nationales de sécurité des systèmes d'information (Anssi en France) et obligation de disposer d'une équipe chargée de la gestion des incidents.
- Gestion des risques : évaluation régulière des risques liés à la sécurité des systèmes d'information et mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour assurer une protection contre les cybermenaces.
- Planification de la continuité des activités pour assurer la continuité de leurs activités en cas d'incident de cybersécurité.
- Gestion des fournisseurs : vérifier que leurs fournisseurs de services numériques respectent les exigences de sécurité appropriées.
- Réalisation de tests de résistance pour évaluer la résilience des systèmes d'information face aux cybermenaces.
- Sensibilisation et formation des employés à la sécurité de l'information et fourniture d'une formation adéquate pour prévenir les incidents de cybersécurité.
- Coopération et coordination avec les autorités compétentes et les autres OSE et FSN pour partager des informations sur les incidents de cybersécurité et coordonner des actions en cas d'incident.
- Audit de sécurité pour vérifier la conformité aux exigences de la directive.

#### 🚫 Quelles sont les sanctions ?

- Des sanctions financières sont prévues en cas de manquement aux obligations pouvant s'élever jusqu'à 10 M€ ou 2 % du CA annuel mondial pour les EE et, et 1,4 % et 7 M€ pour les EI.
- Sont également prévues des sanctions pénales permettant d'engager la responsabilité des dirigeants en cas de violations reconnues des mesures de sécurité. ■



# Fiche pratique : points clés sur la directive Résilience des entités critiques

| par Marie d'Antin

**Tout ce que vous devez savoir sur la directive CER (directive UE 2022/2557 du Parlement Européen et du Conseil du 14 décembre 2022 et abrogeant la directives 2008/114/CE du Conseil) visant à renforcer la résilience des infrastructures critiques face aux menaces pour préparer votre entreprise.**

La directive CER, dont l'écho médiatique a certes été moins retentissant que NIS2 (lire p. 22), s'inscrit cependant dans la dynamique générale de renforcement des mesures en matière de cybersécurité impulsée par l'UE afin de mieux prévenir et anticiper ces atteintes qui ne cessent de se multiplier. Elle s'articule ainsi avec les autres textes en vigueur ou en discussion et vise particulièrement les entités fournissant des services essentiels telles que définies ci-après.



## ➤ À propos de l'auteur

Marie d'Antin est juriste Contrats Digital Gouvernance au sein de la direction Affaires Juridiques Compagnie de TotalEnergies.

### 1 Qu'est-ce que la directive CER ?

Elle a pour objectif (i) de garantir que les services essentiels au maintien des fonctions sociétales ou d'activités économiques vitales, de la santé et de la sûreté publique ou de l'environnement (les "services essentiels") soient fournis sans entraves dans le marché intérieur et (ii) de renforcer la résilience des infrastructures critiques<sup>1</sup> qui fournissent ces services essentiels au sein de l'UE, en établissant des règles minimales harmonisées et équitables à l'aide de mesures de soutien et de supervision.

### 2 La directive CER est-elle déjà applicable ?

Elle est entrée en vigueur en janvier 2023. Elle sera applicable à compter du 18 octobre 2024 dans l'ensemble des États membres qui doivent la transposer en amont.

### 3 Mon entreprise est-elle concernée ?

Oui si elle (i) exerce son activité au sein de l'UE et que son infrastructure critique est également située au sein de l'UE, (ii) appartient à une ou plusieurs des catégories listées en annexe "Secteurs, sous-secteurs et catégories d'entités" de la directive CER<sup>2</sup> et (iii) reçoit une notification de recensement d'ici le 17 juillet 2026 selon la procédure décrite aux articles 5 et 6, et notamment après évaluation des risques. Concrètement, il s'agit des entités fournissant un ou plusieurs services essentiels dans les secteurs listés, et pour lesquels un incident aurait des effets perturbateurs<sup>3</sup> importants sur la fourniture d'un ou plusieurs services essentiels.

#### 4 Quels sont les domaines exclus ?

- La directive n'implique pas la fourniture d'informations dont la divulgation serait contraire aux intérêts essentiels des États membres en matière de sécurité nationale, de sécurité publique ou de défense.
- Elle ne s'applique pas aux entités de l'administration publique dans le domaine de la sécurité nationale, sécurité publique, défense ou de l'application de la loi, y compris des infractions pénales ainsi que les enquêtes et les poursuites en la matière.
- Ni aux actes sectoriels existants lorsque les exigences seraient équivalentes aux obligations de la directive CER.
- Les États membres peuvent également décider que la directive CER ne s'applique pas à certaines entités critiques.

#### 5 Panorama des nouvelles obligations à respecter

La directive CER impose aux États membres de recenser et d'aider les entités critiques à remplir leurs obligations découlant de la directive CER. Les États membres devront également déterminer les autorités compétentes pour superviser et exécuter ces obligations ainsi que les sanctions applicables.

Si votre entreprise fait partie des entités concernées, elle impose :

- de procéder à une évaluation des risques ;
- d'adopter des mesures techniques, de sécurité et organisationnelles appropriées et proportionnées aux risques auxquels votre entreprise serait confrontée pour garantir sa résilience (en termes de prévention, protection, réaction, rétablissement, gestion de la sécurité liée au personnel, sensibilisation) ;
- d'adopter un plan de résilience décrivant les mesures prises ;
- de suivre la procédure de notification en cas d'incident et les guidelines qui seront élaborées par les États membres ;

La directive CER prévoit également des obligations spécifiques pour les entités critiques d'importance européenne particulière (c'est-à-dire les entités critiques recensées et qui fournissent les mêmes services essentiels ou des services similaires à ou dans six États membres ou plus).

#### 6 Comment cette nouvelle réglementation s'intègre dans le paysage législatif pour la protection et la sécurité des données ?

Les questions couvertes par la Directive NIS2 sont exclues du champ d'application de la directive CER. Certaines mesures de coordination et de

## > Pistes de lecture

- Dalloz actualité 11 janvier 2023.  
- Panorama rapide de l'actualité "technologies de l'information" des semaines des 12, 19, 26 décembre 2022 et 2 janvier 2023 – Dargent.
- LexisNexis - La semaine juridique - Entreprise et affaires - n° 5 2 février 2023, actualités - numérique p.124.
- New stronger rules start to apply for the cyber and physical resilience of critical entities and networks sur le site <https://digital-strategy.ec.europa.eu>.

coopération sont néanmoins prévues entre les autorités compétentes désignées par ces deux directives. Les obligations issues de la directive CER doivent être conformes au RGPD.

#### 7 Petit guide pratique de mise en conformité

Même à défaut de notification de recensement à l'heure actuelle, nous vous invitons à vous interroger sur le statut de votre entreprise pour savoir si elle serait susceptible de l'être d'ici 2026. Et le cas échéant, d'anticiper la mise en place d'une gouvernance pour répondre aux exigences de la réglementation.

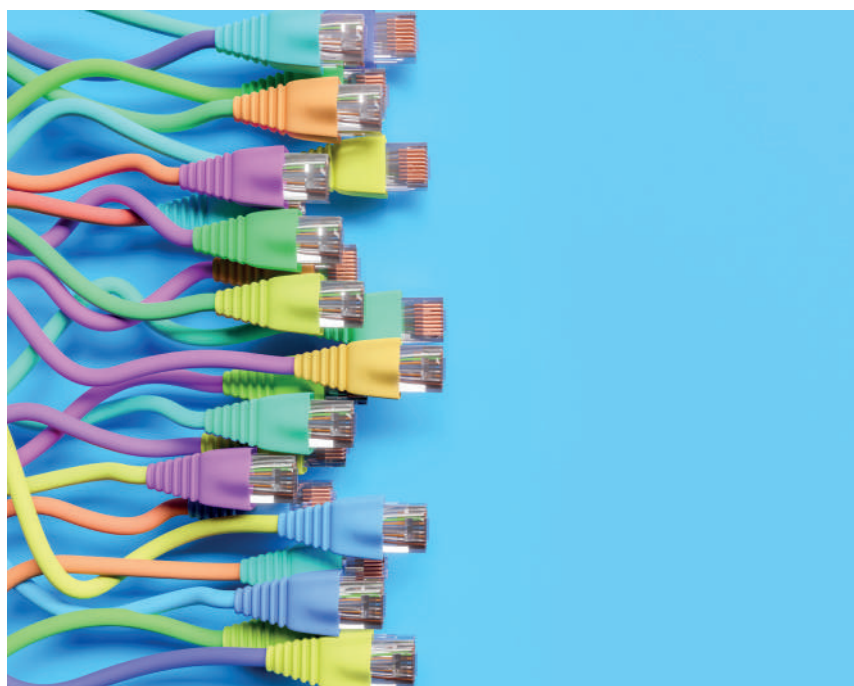
#### 8 Sanctions

elles seront déterminées au niveau des États membres d'ici le 17 octobre 2024. ■

<sup>1</sup> Un bien, une installation, un équipement, un réseau ou un système, ou une partie d'un bien d'une installation, d'un équipement, d'un réseau ou d'un système, qui est nécessaire à la fourniture d'un service essentiel (article 2).

<sup>2</sup> Liste non exhaustive et indicative, susceptible d'évoluer par acte délégué de la Commission et mise à jour tous les 4 ans. À l'heure actuelle, il s'agit notamment des entités exerçant dans le secteur de l'énergie, des transports, du secteur bancaire, des infrastructures des marchés financiers, de la santé, de l'eau potable et des eaux résiduaires, des infrastructures numériques, de l'administration publique, de l'espace et/ou de la production, transformation et distribution de denrées alimentaires

<sup>3</sup> Notion d'effet perturbateur important détaillée à l'article 7.



# Fiche pratique : points clés sur le Data Governance Act

| par Hugo Ruggieri

**Tout ce que vous devez savoir sur le Data Governance Act (DGA) (règlement (UE) 2022/868 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 portant sur la gouvernance européenne des données et modifiant le règlement (UE) 2018/1724), le cadre du partage de données dans l'UE.**

L'économie numérique est centrée autour du traitement de la donnée. Afin de ne pas être (trop) en retard sur l'innovation numérique tout en faisant rayonner certaines valeurs et droits fondamentaux, la Commission européenne a annoncé en grande pompe en 2020 mettre en place une "stratégie européenne pour les données"<sup>1</sup>. Le but affirmé de cette stratégie ? « Permettre à l'UE de devenir un acteur de premier plan dans une société axée sur les données » en favorisant la « libre circulation de ces dernières au sein de l'UE et entre les secteurs, dans l'intérêt des entreprises, des chercheurs et des administrations publiques ». Le règlement sur la gouvernance des données, plus connu sous son nom anglais Data Governance Act (DGA), est la première brique de concrétisation de cette ambition. D'autres suivront, notamment le Data Act et l'AI Act, actuellement en cours de discussion.

## ➤ Le DGA dans son intégralité

Scannez ce QR Code pour accéder au DGA, alias le règlement (UE) 2022/868 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 portant sur la gouvernance européenne des données et modifiant le règlement (UE) 2018/1724



### 1 Qu'est-ce que le DGA ?

Il est complexe à définir car il traite de plusieurs enjeux relatifs à la donnée, qui peuvent sembler déconnectés les uns des autres de prime abord. Il vient d'abord compléter le régime d'accès aux données détenues par des organismes du secteur public<sup>2</sup> en envisageant des possibilités d'ouverture de telles données lorsqu'elles font l'objet d'une protection juridique qui s'y opposerait, comme la protection des données personnelles ou la propriété intellectuelle. Il crée ensuite une nouvelle catégorie juridique d'acteurs, les fournisseurs de services d'intermédiation de données. Il prévoit enfin des garanties pour les organisations qui voudraient ouvrir des données pour favoriser l'intérêt général, pratique baptisée "altruisme en matière de données". Le Comité européen de l'innovation dans le domaine des données (EDIB), créé par ce texte, regroupe des représentants de plusieurs autorités préexistantes et fera office de conseil de la Commission dans la mise en œuvre du texte.

La principale limite du DGA est que le texte est peu impératif : il offre beaucoup de facultés et ouvre un certain nombre de nouveaux usages potentiels, mais sa mise en œuvre concrète reste incertaine. Il s'agira donc pour les entreprises concernées de se saisir du texte pour assurer sa matérialisation.

### 2 Mon entreprise est-elle concernée ?

Toute entreprise peut avoir intérêt à prendre connaissance du DGA dès lors qu'elle réutilise des données d'une manière ou d'une autre car le DGA vous permet potentiellement d'accéder à plus de données. Vous serez par ailleurs directement concernés si vous agissez en tant que "service d'intermédiation de données", c'est-à-dire que





vous êtes un tiers neutre qui permettez des relations commerciales de partages de données entre personnes physiques ou morales détentrices de données (personnelles ou non) et personnes physiques ou morales qui souhaitent utiliser ces données, à condition que vous n'interveniez aucunement sur la donnée elle-même qui doit être transmise "brute". Enfin, le DGA vous intéressera si vous avez des projets de partage de données dans l'intérêt général.

### **3 Quelles données sont rendues plus accessibles par le DGA ?**

Le DGA consacre son deuxième chapitre à l'accès des données détenues par des organismes du secteur public mais protégées par des droits tels que les secrets commerciaux, le secret statistique, les droits de propriété intellectuelle ou la protection des données personnelles. Le DGA offre en effet aux organismes du secteur public la faculté d'autoriser la réutilisation de telles données, malgré la protection dont elles

font l'objet. Il est essentiel de noter qu'il ne s'agit là que d'une possibilité et que rien n'oblige une telle ouverture, laissée au bon vouloir des organismes publics. C'est donc une opportunité de nouveaux cas business, mais limitée. Le DGA encadre strictement la réutilisation, en interdisant les accords d'exclusivité saufs cas exceptionnels, en permettant aux organismes publics d'imposer des conditions de réutilisation non discriminatoires, transparentes, proportionnées et objectivement justifiées, et en imposant une obligation de confidentialité au réutilisateur. Cette réutilisation peut faire l'objet d'une redevance visant à compenser les coûts de la mise à disposition pour l'organisme public.

### **4 Quelles obligations pour les services d'intermédiation de données ?**

Le DGA crée une nouvelle catégorie d'acteurs : les prestataires de services d'intermédiation de données ou intermédiaires de données. Il peut s'agir de personnes morales de droit privé ou public, qui jouent le rôle d'intermédiaire neutre (sans intervention sur la

<sup>1</sup> Une stratégie européenne pour les données, communication de la Commission européenne du 19 février 2020 : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52020DC0066>

<sup>2</sup> Et vient donc en complément direct de la Directive (UE) 2019/1024, du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant les données ouvertes et la réutilisation des informations du secteur public (Directive Open Data).



# Dreyfus

Intellectual Property  
in an Innovative World

*L'ère du numérique soulève de nombreux défis et offre de nouvelles opportunités. Le cabinet Dreyfus dispose d'une expertise pointue en droit de la propriété intellectuelle et notamment marques, dessins & modèles, droit d'auteur et noms de domaine (web 2 et web 3).*

*Nous vous conseillons pour la protection et la défense de vos droits de propriété intellectuelle tant dans le monde réel que sur l'Internet.*

*Dreyfus est reconnu en France et à l'international comme l'un des rares cabinets spécialisé en droit de la propriété intellectuelle et dans l'économie numérique.*

*Nous vous apportons des compétences autant techniques que juridiques avec une véritable vision de la propriété intellectuelle associée à l'Internet, de ses atouts et de ses risques.*



✉ [contact@dreyfus.fr](mailto:contact@dreyfus.fr)

☎ 01 44 70 07 04

📍 78 avenue Raymond Poincaré  
75116 Paris

Rejoignez-nous



## Le DGA prévoit des garanties pour les organisations qui voudraient ouvrir des données pour favoriser l'intérêt général, pratique baptisée "altruisme en matière de données".

donnée) entre des personnes disposant de ces données et des personnes souhaitant les utiliser. Cette prestation peut bien entendu faire l'objet d'une facturation. Les services d'intermédiation de données doivent se conformer à des exigences strictes pour garantir leur neutralité et éviter les conflits d'intérêts :

- Ils doivent s'abstenir de réutiliser les données qu'ils font transiter ;
- Ils ne peuvent fournir d'autres services à valeur ajoutée ;
- Ils ne peuvent faire évoluer leur tarification en fonction de l'usage d'autres services similaires par leurs clients ou fournisseurs ;
- Ils doivent s'enregistrer auprès d'une autorité compétente qui devra être désignée par chaque État.

Le DGA donne des exemples d'usages envisagés, comme les places de marché de données sur lesquelles les entreprises peuvent mettre des données à la disposition de tiers.

### ❖ Quel encadrement de l'altruisme en matière de données ?

L'altruisme en matière de données consiste pour toute personne à autoriser la mise à disposition de données générées par elle en vue de leur

utilisation dans l'intérêt public, volontairement et sans contrepartie. Une entité engagée dans l'altruisme en matière de données peut demander à être enregistrée au sein d'un registre public des "organisations altruistes en matière de données reconnues dans l'UE". Les organisations altruistes sont soumises à un certain nombre d'obligations (neutralité, transparence, traçabilité des données, rapport annuel d'activité, sécurité des données). Le but de l'altruisme en matière de données est de permettre l'élaboration de grandes quantités de données pour favoriser la recherche et l'innovation, par exemple en matière de santé, et peut ainsi constituer une belle opportunité. À nouveau, il ne s'agit toujours que de facultés et non d'obligations.

### ❖ Comment cette nouvelle réglementation s'intègre dans le paysage législatif sur les données ?

Le DGA est subsidiaire au RGPD : il ne peut pas porter atteinte au niveau élevé de protection des données personnelles assuré par le RGPD (mais aussi la directive ePrivacy par exemple). Il s'applique par ailleurs sans préjudice des textes réglementant le droit de la concurrence ou l'accès et la réutilisation des données publiques (de manière générale<sup>3</sup> ou sectorielle, par exemple en matière de santé).

### ❖ Quelle est son entrée en vigueur ?

Adopté le 30 mai 2022, promulgué le 3 juin 2022 et entré en vigueur le 23 juin 2022, le DGA entrera en application le 24 septembre 2023. ■

<sup>3</sup> Directive (UE) 2019/1024 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant les données ouvertes et la réutilisation des informations du secteur public

## ➤ À propos de l'auteur

Hugo Ruggieri est directeur juridique et DPO chez Doctrine.



# Fiche pratique : points clés sur le "CCAG-TIC"



| par Olivier Dorchies et Sandra Grenaille

**Zoom sur le cahier des clauses administratives générales des marchés publics de techniques de l'information et de la communication (CCAG-TIC), approuvé par arrêté du 30 mars 2021 (NOR : ECOM2106875A). Le CCAG-TIC en théorie et en pratique !**

## 1 Qu'est-ce que le CCAG-TIC ?

Il s'agit :

- d'un document-type :
  - qui propose des clauses de référence pour les marchés publics de techniques de l'information et de la communication, sorte de "conditions générales d'achats" des acheteurs publics en matière de marchés "informatiques" ;
  - qui a fait l'objet de deux versions successives (2009 puis 2021) ;
  - dont l'usage est facultatif.

- d'un standard de l'exécution des marchés publics "informatiques" qui contribue à la diffusion et à l'uniformisation des bonnes pratiques dans la commande publique.

## 2 À quels types de marchés s'applique-t-il ?

Il s'applique à des marchés publics passés par les acheteurs publics, soit des pouvoirs adjudicateurs soit des entités adjudicatrices. Il a pour objet :

- la fourniture de matériel informatique ou de télécommunication ;
- la fourniture de logiciels commerciaux ;
- l'étude et la mise au point de logiciels spécifiquement conçus et produits pour répondre aux besoins particuliers d'un acheteur public ;
- l'élaboration de systèmes d'information ;
- des prestations de maintenance, de tierce maintenance applicative ou d'infogérance.

## 3 Comment s'applique-t-il ?

- L'acheteur public doit faire référence expresse

## ➤ À propos des auteurs

Olivier Dorchies est juriste chez Orange Business et coresponsable de la commission DPA (lire p. 58).

Sandra Grenaille est juriste dans un établissement public et coresponsable de la commission DPA (lire p. 58).

au CCAG-TIC dans la liste des documents contractuels applicables. Le CCAG-TIC constitue la plupart du temps un texte supplétif venant compléter le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) ;

■ S'il est utilisé, il peut toutefois faire l'objet de dérogations qui doivent, dans ce cas, figurer au CCAP afin de distinguer les articles empruntés au CCAG-TIC et ceux qui y dérogent (dans une sorte d'article "balai").

#### 4 Les acheteurs publics peuvent-ils y déroger ?

Oui, si les acheteurs publics décident de l'appliquer au marché, ils peuvent toujours en revanche déroger à certaines clauses expressément.

Bon à savoir, les acheteurs se réfèrent au CCAG-TIC néanmoins abondamment en pratique, soit par renvoi exprès (de manière directe), soit comme source d'inspiration utile pour la rédaction de certaines clauses (de manière indirecte).

#### 5 Quels sont les principaux apports du CCAG-TIC de 2021 ?

■ Pénalités :

➢ formules des pénalités pour retard ( $P = V^*R / 1\ 000$  (Build)) et pour indisponibilité ( $P = (V^*R) / 30$  (Run)) ;

➢ plafonnement des pénalités n'excédant pas 10 % du montant total hors taxe du marché, de la tranche considérée ou du bon de commande ;

➢ exonération des pénalités dont le montant total ne dépasse pas 1 000 € pour l'ensemble du marché ;

➢ pénalité ad hoc pour violation des obligations de sécurité et confidentialité ;

➢ possibilité de primes pour réalisation anticipée.

■ Clause de propriété intellectuelle remaniée mettant fin au système antérieur d'options (A/B cession/concession) et ceci, sur la base des notions de "résultats", "connaissances antérieures standards" et "connaissances antérieures" ;

■ Obligation de mise en garde et de conseil mise à la charge du titulaire du marché ;

■ Prise en considération des notions de PAS/PAQ/PPR/PSSI ;

■ Définition des notions de transition / réversibilité / transférabilité ;

■ Clause de protection des données personnelles afin d'assurer la conformité au RGPD ;

■ Clause portant sur la mise à jour et les nouvelles versions de logiciels. Lorsque les prestations comprennent la livraison de logiciels standards ou de logiciels spécifiques, elles comprennent également, pendant la durée du marché, la livraison des mises à jour qui leur sont apportées ainsi que la livraison des nouvelles versions. Le prix

de ces mises à jour ou de ces nouvelles versions est inclus dans le prix du marché ;

■ Suspension des prestations en cas de circonstances imprévisibles. Lorsque la poursuite de l'exécution du marché est rendue temporairement impossible du fait d'une circonstance que des parties diligentes ne pouvaient pas prévoir, la suspension de tout ou partie des prestations peut être prononcée par l'acheteur.

#### 6 En quoi le CCAG-TIC de 2021 pourrait-il encore être amélioré ?

Selon l'objet du marché public, l'acheteur peut avoir intérêt à insérer en complément :

■ des clauses de réexamen adaptées à l'objet du marché (par exemple des clauses d'évolution technologique, ou encore clauses de modification en cas de circonstances imprévisibles) ;

■ une clause de parangonnage / benchmarking visant à permettre le recours éventuel à une société externe afin de s'assurer que les services, prix et conditions offerts par le titulaire sont toujours adaptés en cours d'exécution du marché (par exemple, dans un marché de tierce maintenance applicative) ;

■ des clauses-types en matière de financement locatif d'équipements informatiques (location financière ou crédit-bail) ainsi que dans le domaine du cloud computing (IaaS, PaaS, SaaS) ;

■ une clause de réparation des dommages éventuellement ;

■ des précisions à propos de la clause d'audit (préavis / délai / plan et modalités d'audit / impartialité de l'auditeur notamment).

#### 7 Quels sont les autres documents de référence en matière de marchés publics "informatiques" ?

■ Le cahier des clauses simplifiées de cybersécurité (arrêté du 18 septembre 2018 portant approbation du cahier des clauses simplifiées de cybersécurité NOR : ECOP1825228A) ;

■ Le référentiel général de sécurité (arrêté du 13 juin 2014 portant approbation du référentiel général de sécurité et précisant les modalités de mise en œuvre de la procédure de validation des certificats électroniques NOR : PRMD1413745A) ;

■ La politique de sécurité des systèmes d'informations (notamment circulaire du Premier ministre n°5725/SG du 17 juillet 2014 introduisant la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État) ;

■ Le cahier de clauses de livraison continue numérique (arrêté du 14 décembre 2021 portant approbation d'un cahier de clauses de livraison continue numérique NOR: TREK2137481A). ■



# RGPD : une contrainte de mieux en mieux perçue

| par Carine Guicheteau

**Les résultats de la 5<sup>e</sup> édition du Baromètre RGPD, réalisée par Data Legal Drive en partenariat avec l'AFJE et Lefebvre Dalloz, viennent d'être publiés. Mené auprès de 500 professionnels de la data et de la privacy, ce sondage dresse un bilan cinq ans après l'entrée en vigueur du RGPD.**

Le temps fait son œuvre. En 2023, cinq ans après l'entrée en vigueur du RGPD, sept entreprises sur dix considèrent avoir atteint un niveau de conformité avancé (contre moins de la moitié en 2022).

## **La peur du bâton !**

Ce progrès peut s'expliquer par le renforcement de l'action répressive de la Cnil et l'adoption de la procédure de sanction simplifiée pouvant entraîner une augmentation considérable du nombre de sanctions. La médiatisation des sanctions de la Cnil semblerait avoir un impact positif sur le comportement des entreprises : 80 % des DPO affirment que l'annonce d'une sanction de la Cnil fait réagir leur direction, ce qui se traduit par la mise en place de nouvelles actions et la validation de nouveaux budgets. De manière générale, la crainte d'être contrôlé et sanctionné par la Cnil agit comme un puissant moteur pour se mettre en conformité, estiment 77 % des sondés.

Rappelons qu'un tiers des sanctions prononcées l'an dernier concernait un manquement en lien avec la sécurité des données personnelles. Ce risque associé à la menace régulière et croissante de cyberattaques ont conduit quatre entreprises

sur cinq à rehausser leur niveau de sécurité. 45 % ont mis en place des mesures de gestion et d'identification des violations des données. 41 % des DPO considèrent que c'est la relation avec le DSI/RSSI qui permettra une bonne gestion des violations de données.

Par ailleurs, une sanction sur deux portait sur des manquements aux obligations sur les droits des personnes. La Cnil a annoncé qu'elle serait plus sensible à la façon dont les organisations favoriseraient le respect des droits des personnes. C'est pourquoi 60 % des entreprises ont traité ces demandes en priorité.

Récemment, la position du DPO au sein des organisations ou sa désignation même ont été des motifs de sanction de la part de la Cnil, à l'instar des 22 communes mises en demeure car aucun DPO n'avait été désigné. Depuis, 90 % des répondants indiquent avoir nommé un DPO. « La désignation d'un DPO constitue un vecteur de confiance, puisqu'elle rassure les clients/partenaires, et représente donc un avantage concurrentiel », estime Ola Mohty, juriste experte RGPD chez Data Legal Drive.

## **Entre contrainte et opportunités**

Si, pour 41 % des répondants, la mise en œuvre du RGPD est devenue une véritable démarche

transverse, permanente et vertueuse, pour 16 %, elle fait toujours l'objet de discussions ! Le RGPD reste bien souvent (66 %) perçu comme une obligation réglementaire et juridique ayant de nombreux impacts techniques puis, dans une moindre mesure (15 %), comme un devoir de transparence vis-à-vis des salariés et partenaires. Pour 8 % des entreprises, le RGPD correspond à une demande de plus en plus fréquente de la part de leurs prestataires, de leurs sous-traitants ou lors d'appels d'offres, suivie d'une pression liée aux demandes d'exercice de droits et des demandes des clients croissantes pour 6 %. Enfin, pour seulement 2 % d'entre elles, il s'agit d'un levier de compétitivité et d'un argument marketing mais également, à même proportion, d'un volet intégré à la stratégie RSE.

Néanmoins, le RGPD tarde à rentrer dans les pratiques de certaines entreprises. Le *privacy by design* n'est toujours pas la norme. Seulement une entreprise sur cinq l'a intégré à ses pratiques. Par ailleurs, quasiment un tiers des entreprises n'a pas débloqué de ressources (budget, humaines) pour sa mise en conformité au RGPD. Pour près de trois entreprises sur cinq, le manque de temps et de moyens humains constitue le principal frein à leur conformité.

### Une digitalisation grandissante

Autre enseignement : la digitalisation des processus RGPD progresse. Si 57 % des entreprises continuent d'utiliser Excel, 38 % ont fait le choix de s'équiper d'un outil de conformité RGPD (contre 13 % en 2020). À la traîne, la digitalisation du registre

de traitements a bondi dans certains secteurs d'activité tels que l'immobilier où 53 % des entreprises sont passées à l'action (+40 points vs 2022). Plus de 70 % des entreprises ont intégré une CPM (*consent management platform*) à leur site Web en 2023 (vs. 30 % en 2020).

### Invalidations & conséquences

Suite à l'invalidation de Google Analytics par la Cnil en février 2022, une entreprise sur trois étudie sérieusement la migration vers des solutions d'analyses françaises ou européennes respectueuses du RGPD. La même proportion a déjà franchi le pas mais, 15 % des entreprises ne comptent pas changer d'outil.

Suite à l'invalidation du Privacy Shield par la CJUE, 63 % des entreprises ont mis à jour leurs contrats. Un chantier qui n'a pas encore été traité pour 37 % des répondants qui considèrent que la mise à jour des contrats ou la formalisation des avenants est très consommatrice de temps pour le DPO. Pour autant, cela permettrait aux entreprises d'éviter que les données soient transférées hors de l'UE de manière illicite ou, a minima, que les risques soient évalués.

Or, si la Cnil avait admis que les entreprises pouvaient continuer à utiliser les anciennes clauses contractuelles types (CCT) en 2022 en les invitant à procéder aux modifications nécessaires, l'ancienne version des CCT n'est plus valide et ne peut plus être utilisée pour le transfert des données hors de l'UE cette année. Pour tout savoir sur les CCT, consultez notre dossier spécial publié dans le JEM 41 (à consulter sur [www.afje.org](http://www.afje.org)) ! ■

## › La formation des collaborateurs, composante essentielle de la conformité au RGPD

Pour former les salariés, les entreprises se sont appuyées sur des outils. L'e-learning a été privilégié par 55 % des entreprises, les emailings et les newsletters par 67 % et les workshops et séminaires par 81 % (soit 41 points de plus que l'an dernier). La nouvelle version du MOOC de la Cnil a par ailleurs rencontré un vif succès. Malgré tous ces efforts, quatre entreprises sur cinq estiment que la formation reste encore insuffisante. « En effet, les salariés sont souvent la première ligne de défense pour protéger les données des clients et des employés de l'entreprise, signale Ola Mohty, juriste experte RGPD chez Data Legal Drive. Ils doivent dès lors être conscients des risques potentiels liés aux données personnelles, connaître les meilleures pratiques et savoir comment réagir en cas de violation de données. »

# Paris en bonne position dans le classement des places juridiques internationales

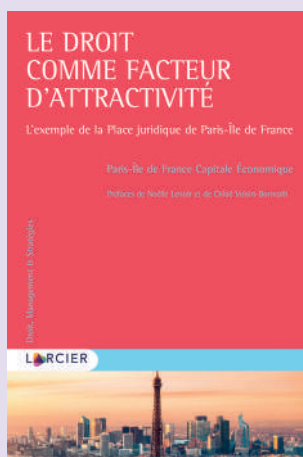
| par Hugues Bouthinon-Dumas

**Le classement des places juridiques fait apparaître que Paris est bien placée dans la concurrence juridique internationale. La force d'un droit ne dépend pas seulement de la qualité de ses règles et de ses procédures comme cela était souligné dans les rankings internationaux jusqu'à maintenant, mais aussi et surtout de la capacité des praticiens à les utiliser avec brio.**

Le droit est devenu un terrain sur lequel s'exerce une rivalité internationale entre les grandes puissances juridiques. Or, cette guerre du droit est une guerre de position autant qu'une guerre de mouvement. Certes, l'influence d'un droit dépend en grande partie de la capacité d'un pays à imposer sa loi à d'autres pays, que ce soit historiquement dans le cadre de politiques coloniales ou à travers la forme plus subtile de la coopération internationale ou de l'aide au développement, où les autorités d'un pays sont amenées à adopter les solutions juridiques promues par les puissances juridiques exportatrices, parfois relayées par des organisations internationales ou des associations professionnelles.

L'application extraterritoriale de certains droits est une autre manifestation de l'impérialisme juridique que pratiquent les principales puissances juridiques, en particulier les États-Unis et l'UE. Mais, on sous-estime que cette concurrence normative prend aujourd'hui également la forme d'une lutte entre des places fortes. En effet, il ne faut pas négliger les dynamiques centripètes par lesquelles certains centres d'affaires sont capables d'attirer à eux des activités juridiques géographiquement rattachées à d'autres territoires.

À l'image de l'activité financière qui est principalement concentrée dans quelques métropoles appelées "places



## > À lire

**Pour la première fois, une étude empirique portant sur les composantes de la pratique juridique permet de quantifier et même de classer les places juridiques à rayonnement international. Cette étude a été menée par une équipe de chercheurs sous la direction de Hugues Bouthinon-Dumas et Bruno Deffains (université Panthéon-Assas) avec le soutien de Paris Île-de-France Capitale Économique. Une 1<sup>re</sup> version de cette étude a été publiée dans l'ouvrage Le droit comme facteur d'attractivité, Larcier, 2022, p. 29-70.**

financières", l'essentiel de l'activité juridique à haute valeur ajoutée se déploie dans des centres urbains. En particulier, s'agissant de la partie de l'activité juridique qui a une dimension internationale (en raison de la qualité des parties, des enjeux des affaires ou de la complexité des dossiers), force est de constater qu'elle se concentre dans un nombre encore plus réduit de métropoles. En France, c'est essentiellement dans le Grand Paris que se concentrent les dossiers, les contentieux et les cabinets internationaux. Les classements juridiques internationaux se sont multipliés depuis les 1<sup>ers</sup> travaux d'économistes repris par la Banque mondiale. Ils mesurent différents aspects de la réalité juridique comme les protections offertes à telle ou telle catégorie d'acteurs sociaux (actionnaires, créanciers, minorités, salariés...), le fait que les systèmes juridiques et administratifs soient plus ou moins propices à la vie des affaires ou encore les perceptions des environnements juridiques, plus ou moins marqués par la corruption par exemple. Ces approches se sont perfectionnées et diversifiées au fil des ans mais elles donnent toutes à penser que la puissance ou l'attractivité relative des droits dépend intrinsèquement des règles et de leurs effets.

Ces classements passent à côté d'un fait pourtant incontestable : la contribution d'un droit au développement économique et social et au rayonnement politique d'un pays dépend fondamentalement des qualités de ceux qui l'utilisent. L'un des intérêts de l'approche Law & Management est de souligner l'importance de la pratique et des praticiens, c'est-à-dire des juristes et des acteurs qui travaillent avec eux (experts, enquêteurs, etc.). Ainsi, ce qui compte, ce ne sont pas seulement les règles et les institutions juridiques, mais aussi et surtout la manière de les utiliser, puisque dans un même environnement juridique, les entreprises tirent parti du droit de façon plus ou moins astucieuse et efficace. Ce qui fait la puissance juridique d'un pays, c'est sa capacité à exploiter les ressources normatives et procédurales de manière créative et opérante pour servir des intérêts privés ou publics.

Il faut donc s'intéresser à ceux qui "font" le droit et qui constituent les forces vives des places juridiques. Les qualités individuelles et collectives des juristes constituent un facteur décisif dans le choix d'un forum pour traiter un dossier. Certains acteurs internationaux vont ainsi choisir de confier leurs affaires à tel cabinet ou de faire trancher un contentieux à telle juridiction ou à tel centre d'arbitrage, en fonction des compétences et des qualités qu'ils prêtent aux professionnels qui travaillent en leur sein, comparativement aux professionnels d'autres places. En outre, leur propension à payer pour un service juridique dépend plus de la compétence et de la réputation des praticiens qui transforment la "matière première juridique" en services juridiques que de la matière première elle-même. En cela, le droit apparaît fondamentalement



## > À propos de l'auteur

**Hugues Bouthinon-Dumas est professeur associé à l'ESSEC et codirecteur du programme Droit, Management et Stratégies (DMS) de l'ESSEC.**

comme une activité de services où les prestataires jouent un rôle essentiel.

La quantification de la force des places juridiques est sans doute moins aisée que celle des places financières (mesurables à travers les capitalisations boursières ou les volumes d'actifs sous gestion par exemple), mais elle n'est pas impossible. On peut en effet calculer les concentrations de praticiens du droit par rapport à la population ou dénombrer les bureaux des cabinets internationaux dans les différentes villes. Cela permet d'identifier et même de mesurer le poids relatif des places juridiques, en particulier celles qui sont au cœur de l'activité juridique contentieuse et non-contentieuse internationale.

Parmi les 40 places juridiques étudiées, Paris arrive au 2<sup>e</sup> rang, derrière Washington, mais devant Bruxelles, Londres et New York. Ce classement, flatteur et quelque peu inattendu, s'explique par le fait que Paris figure en bonne position sur pratiquement tous les critères retenus. Paris apparaît comme une place juridique équilibrée, avec des institutions et des praticiens présents sur la plupart des segments de l'activité juridique. Cette position apparaît toutefois relativement fragile, parce que Paris ne domine aucun des sous-marchés des services juridiques (lobbying, accompagnement juridique des montages financiers, contentieux économiques internationaux, en dépit des efforts engagés avec les chambres internationales du tribunal de commerce et de la cour d'appel de Paris...).

Paris ne doit donc pas se reposer sur ses lauriers. Il est indispensable de définir une politique de promotion qui porte non seulement sur le droit français (comme l'ont fait avec un certain succès des organismes comme la Fondation pour le Droit continental), mais aussi sur la pratique du droit à Paris. C'est donc toute la filière et tout l'écosystème du droit, en particulier le 1<sup>er</sup> cercle constitué des juristes d'entreprises, des professions juridiques réglementées et des magistrats, qui doivent être mobilisés, parce qu'ils concourent ensemble à la performance et à l'attractivité de la place de Paris. ■



# Les RH, une nouvelle casquette pour les juristes ?

| par Carine Guicheteau

**Certaines entreprises font le choix de confier leur DRH (direction des ressources humaines) à des directeurs juridiques ou à des avocats en droit social. Parfois même les juristes cumulent le management de la direction juridique et de la DRH. Décryptage de ce phénomène.**



**« Le rapprochement du juridique et des RH constitue une vraie tendance, qui a historiquement débuté avec Axa et Danone, pour ne citer que les exemples les plus connus. »**

**Ondine Delaunay,**  
rédactrice en chef de la LJA

Les lecteurs assidus des pages Nominations auront peut-être constaté qu'une poignée de directeurs juridiques ont investi la sphère des ressources humaines ces derniers mois. Le nouvel administrateur de l'AFJE, par exemple, Grégoire Hanquier (lire p. 10), occupe le poste de *head of legal & chief people officer* chez B. Cosmétique - Pier Augé depuis 2022. Puis, en ce début d'année, deux promotions en particulier attirent l'attention. En janvier, c'est la directrice juridique de Tereos, Sarah Leroy, qui a également pris les responsabilités de DRH. Puis, en février, Frans Bonhomme a officialisé l'attribution des RH à son directeur juridique, assurances, immobilier et relations sociales, Nicolas Marty.

## **Du juridique aux RH, un parcours atypique**

« Le rapprochement du juridique et des RH constitue une vraie tendance, qui a historiquement débuté avec Axa et Danone, pour ne citer que les exemples les plus connus », signale Ondine Delaunay, rédactrice en chef de la LJA (Lettre des juristes d'affaires). En effet, en 2010, George Stansfield, le directeur juridique d'Axa, prend les rênes du département RH. Quant au directeur juridique de Danone, Bertrand Austruy, il a été promu secrétaire général en 2015, puis il endosse en sus les responsabilités de directeur général Ressources humaines en 2017.

« Des professionnels du droit qui gèrent les RH ou qui switchent vers les RH ne sont pas des tendances que nous avons particulièrement identifiées mais, cela ne constitue pas une surprise pour autant, indique Christine Caldeira,



## > Catherine Maguire-Vielle, d'avocate à chasseuse de têtes, en passant par responsable juridique

Avant de devenir consultante RH chez Spencer Stuart, Catherine Maguire-Vielle a eu plusieurs vies professionnelles. Elle débute sa carrière en tant qu'avocate en M&A, à Londres puis à Paris. Elle bifurque ensuite vers le monde de l'entreprise. C'est au cours de ses 12 années chez CWT (Carlson Wagonlit Travel) que la directrice juridique opère un virage vers les RH, à la faveur d'une promotion interne. En mars 2018, elle prend le poste de DRH monde, sans expérience dans le domaine, sans même en avoir exprimé le souhait. « Le p-dg cherchait une personne connaissant bien l'entreprise susceptible d'apporter une vision différente et de changer la culture de l'entreprise, relate Catherine Maguire-Vielle. Mais, il est vrai que je me suis toujours intéressée à la formation, au développement des compétences et du leadership des équipes juridiques. Je travaillais beaucoup avec les équipes RH. »

secrétaire générale de l'ANDRH, association qui fédère quelque 5 600 professionnels des ressources humaines. Cette évolution fait partie des parcours possibles. Il arrive régulièrement que des avocats en droit social, en quête de qualité de vie au travail et de stabilité, intègrent les entreprises. »

Pour les juristes, bifurquer vers les RH, en

conservant ou non le juridique dans leur scope, est somme toute assez rare. « Il est plus fréquent de voir les directeurs juridiques accéder à des postes de secrétaire général ou assimilés, qui englobent le juridique mais aussi la gouvernance, la compliance, la gouvernance ou encore la RSE, observe Catherine Maguire-Vielle, consultante chez Spencer Stuart, cabinet international





**« Le DRH est dans l'anticipation des risques et des litiges juridiques. La connaissance de la législation et la vision des enjeux, notamment pénaux, sont forcément des atouts pour occuper le poste de DRH. »**

**Christine Caldeira,**  
secrétaire générale de l'ANDRH

d'Executive Search, qui a aussi été avocate, directrice juridique... et DRH (lire l'encadré ci-contre). Dans certains cas, le secrétaire général fédère une bonne partie des fonctions support de l'entreprise, dont la finance ou les RH. Dans la mesure où ces postes sont à géométrie variable, la double casquette juridique et RH pourrait tout à fait être considéré comme un poste de secrétaire général, voire un tremplin vers cette fonction. » « Et pourquoi pas vers des fonctions opérationnelles de direction », s'interroge Sarah Leroy.

#### **Accession par promotion interne**

Catherine Maguire-Vielle constate que « de plus en plus de CEO cherchent des DRH qui ont eu une vie avant. Une forte expérience en relations sociales peut représenter un atout pour mener un plan social ou gérer du contentieux. Un profil juridique aura plus de sens pour une promotion en interne. Obtenir un poste de DRH par recrutement externe, sans aucune expérience dans le domaine, me semble extrêmement difficile. DRH est un poste clé, les entreprises ne prendront pas le risque de sélectionner un profil trop atypique. Un avocat en droit social pourrait en revanche plus facilement être recruté, surtout s'il accompagne déjà l'entreprise. »

C'est effectivement bien souvent à la faveur d'une promotion interne que les directeurs juridiques accèdent aux RH (lire les différents encadrés). Un terreau propice est alors nécessaire, a fortiori si les deux fonctions sont réunies. L'organisation de l'entreprise et son contexte doivent s'y prêter. C'est aussi une histoire de culture. « Il peut apparaître logique de réunir le juridique et les RH dans une même grande direction dans les entreprises qui placent les RH au cœur de leur stratégie », estime Ondine Delaunay.

Néanmoins, si elle n'est pas la plus naturelle, cette passerelle interne n'est pas pour autant illégitime. Les directeurs juridiques connaissent très bien l'entreprise, ses rouages, son activité et les problématiques des collaborateurs et travaillent bien souvent en étroite collaboration avec la DRH.

#### **DRH, un praticien du droit social**

Mais surtout, ils disposent d'un atout maître dans leur manche : leur expertise et leur appétence pour appréhender les textes. En effet, « le juridique est très présent dans le quotidien des RH », souligne Christine Caldeira. Des relations avec les instances représentatives du personnel (IRP) à la gestion du contentieux, en passant par la santé au travail, les fusions et acquisitions, le RGPD, la propriété intellectuelle ou encore les délégations de pouvoir... C'est bien le droit qui définit et encadre la relation de travail, tout au long du parcours du collaborateur. « Le DRH est un couteau suisse dont le champ de compétence juridique est très large, complète Christine Caldeira. Il est dans l'anticipation des risques et des litiges juridiques. La connaissance de la législation et la vision des enjeux, notamment pénaux, sont forcément des atouts pour occuper le poste de DRH. »

« L'anticipation des risques est le propre du juriste, considère Ondine Delaunay. Confier les RH et donc la gestion des risques sociaux à un profil juridique a du sens. D'autant plus que le droit social a de plus en plus d'implications pénales. La pénalisation croissante des relations sociales joue en faveur des directeurs juridiques, tout comme la gestion RH des lanceurs d'alerte, qui représente un enjeu juridique fort, même si on en parle peu. » Pour Nicolas Marty, « la gestion des risques sociaux nécessite une bonne maîtrise de la législation et des réglementations. Les postes de directeur juridique et de DRH sont différents mais ils partagent une colonne vertébrale commune :

le droit. L'application du droit n'est pas la même, il est évident que l'on ne gère pas un salarié comme un contrat ou un dossier. »

Marie-Clotilde Vial, directrice juridique et des ressources humaines chez Siparex, complète : « Les sujets juridiques et réglementaires représentent la frontière, parfois mouvante, entre les fonctions RH et juridique. D'ailleurs, selon les entreprises, leur organisation et leur culture, les juristes en droit social peuvent se trouver indifféremment dans la direction juridique ou la DRH. Cette porosité et l'importance de la réglementation en matière sociale peuvent expliquer que la direction juridique couvre parfois la fonction RH. Néanmoins, cela ne me semble envisageable que dans des entreprises d'une certaine taille : une entreprise suffisamment grande pour être dotée des deux fonctions, mais pas trop grande non plus. Je vois mal un directeur juridique du CAC 40 endosser aussi la responsabilité opérationnelle des RH. À moins que la fonction consiste exclusivement à manager des services parfaitement autonomes. »

### **D'autres atouts dans leur manche**

La maîtrise des aspects légaux n'est pas le seul atout des juristes pour embrasser une carrière dans les RH. « Leur capacité à gérer les conflits, leur appétence pour la résolution amiable des conflits ou encore leurs qualités de négociateur font des juristes d'excellents candidats pour des fonctions RH, considère Nicolas Marty. Les deux postes partagent beaucoup de similitudes. » Sarah

Leroy met en avant l'adaptabilité des juristes : « Ils savent apprendre et s'adapter à des dossiers complexes et inédits, avec créativité. Ils peuvent s'appuyer sur une méthode de travail transposable à la fonction RH. » Catherine Maguire-Vielle souligne que « les juristes ont un raisonnement très structuré et une forte capacité de synthèse et d'argumentation qui peuvent clairement leur servir. Ils ont une vision factuelle des dossiers et savent présenter les situations difficiles de manière succincte et convaincante. »

En définitive, les missions d'un responsable d'une fonction support se ressemblent fortement, quel que soit le domaine. Un bon manager juridique fera très certainement un bon manager RH. « Le DRH, comme le directeur juridique, doit être à même de structurer, de mettre en place des process, de développer une vision à court et plus long terme, d'impulser une dynamique, d'animer son service et de faire progresser ses collaborateurs, résume Marie-Clotilde Vial. Le socle de compétences pour manager un service est relativement similaire. »

### **N'est pas DRH qui veut ?**

Néanmoins, un certain nombre de différences existe et il ne faut pas les sous-estimer. À l'image de la dimension communication inhérente au DRH. « Les enjeux de communication ne sont clairement pas les mêmes, souligne Nicolas Marty. Le directeur juridique vulgarise et donne accès à l'information. Le DRH donne de la



## **> Nicolas Marty, l'homme aux multicasquettes**

**Nicolas Marty est l'illustration parfaite d'un parcours sans barrière. Il débute sa carrière en tant qu'avocat, puis il enseigne à la faculté avant de rejoindre le monde de l'entreprise en tant que juriste puis comme directeur juridique. C'est en ce début d'année qu'il s'est vu confier la DRH de Frans Bonhomme. Il assumait d'ores et déjà l'intérim. « J'avais accepté, par curiosité, de gérer les relations sociales en attendant le recrutement du nouveau DRH, relate Nicolas Marty qui a également dans son périmètre le juridique, les assurances et l'immobilier. La qualité du dialogue et la relation de confiance instaurée avec les IRP ont joué en ma faveur. En outre, le président a une approche anglo-saxonne des RH, il est ouvert et n'étiquette pas les gens. La crédibilité juridique était acquise mais non suffisante. J'avais le soutien de la direction et des IRP, mais surtout j'ai pris le temps de rencontrer les collaborateurs RH, de les écouter et de les sonder sur mon arrivée. Cette nouvelle casquette est un beau challenge ! »**





## ► Sarah Leroy, vice-présidente de l'AFJE et directrice juridique, fiscale et compliance groupe et DRH groupe de Tereos

La dimension humaine est un marqueur du parcours de Sarah Leroy. « J'ai toujours eu une appétence pour les sujets RH, en particulier pour la formation, la diversité et l'inclusion, confie-t-elle. Peut-être que vivre dans un environnement multiculturel a développé mon ouverture et mes capacités d'écoute et de compréhension de la différence. » Ce n'est donc pas un hasard si Sarah Leroy est en charge de la formation au sein de l'AFJE et si la fonction RH de Tereos lui a été confiée en ce début d'année. « En tant que membre du comité de direction, je considère que mon rôle ne s'arrête à mon périmètre, indique-t-elle. J'aime me confronter à des dossiers complexes, sortir de ma zone de confort, construire et transformer. Le déploiement du télétravail chez Tereos, lors de la pandémie de la Covid, m'a permis de m'exprimer sur des thématiques élargies et d'être reconnue. Je me sens complètement légitime au poste de DRH car j'ai le plein soutien de la direction. Je ne suis pas une experte RH mais je n'ai aucun problème à m'entourer de collaborateurs meilleurs que moi ! »

visibilité, porte la culture interne, diffuse les valeurs et les messages, annonce les bonnes et les mauvaises nouvelles... Pour être DRH, être un bon communicant est un prérequis. Cet aspect du poste peut ne pas intéresser ou convenir à certains directeurs juridiques. »

Pour Catherine Maguire-Vielle, « les directeurs juridiques susceptibles de revêtir la casquette RH sont ceux qui aiment sortir de leur zone de confort. Avoir plusieurs carrières en une seule vie professionnelle est de plus en plus courant, mais cela demande néanmoins une ouverture d'esprit certaine, une bonne dose de flexibilité et une grande capacité d'adaptation. » Le directeur doit avoir démontré sa faculté à s'extraire de la technicité juridique, à développer une vision transversale et globale, à prendre de la hauteur, et à se saisir de nouvelles missions en dehors du scope juridique pur sont autant de preuves de sa capacité à gagner en épaisseur et à assumer d'autres responsabilités. C'est vrai pour les RH, mais aussi d'autres domaines (RSE, DSI, etc.).

« DRH n'est pas un poste qui sied à tous les directeurs juridiques », estime Catherine Maguire-Vielle. Chapeauter les RH, ce n'est pas uniquement une question de management et d'expertise juridique. « C'est avant tout une question de personnalité et d'opportunité, affirme Sarah Leroy. La direction n'attend pas une expertise RH pointue mais une approche différente, un leadership... Pour les hard skills, le DRH s'entoure de techniciens. » « En effet, il peut s'appuyer sur l'expertise de son équipe et de ses conseils et, si besoin, les compétences techniques et la maîtrise des outils peuvent s'acquérir, confirme Christine Caldeira. En revanche, le poste requiert des *soft skills* et des appétences spécifiques. » Empathie, écoute, bonne gestion des émotions, excellent relationnel, leadership, curiosité intellectuelle ou encore courage sont autant de qualités humaines et personnelles essentielles au DRH. « Il me semble indispensable d'aimer être sur le terrain », complète Nicolas Marty.

Catherine Maguire-Vielle ajoute : « Le DRH est parfois confronté à des situations humainement difficiles. Il doit avoir le courage de prendre les décisions et de les porter auprès de la direction. Il faut pouvoir lui dire des choses qu'elle n'a pas envie d'entendre. Le plus important, c'est l'intelligence émotionnelle. La situation n'est jamais blanche ou noire ; il faut accepter de travailler dans cette zone grise. Ce n'est pas forcément évident pour un juriste. » « Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner, à se documenter par soi-même et à se faire confiance, complète

Nicolas Marty. Écoute et humilité permettent de gagner la confiance des équipes RH et d'asseoir sa légitimité lors de la prise de poste. »

### Un fauteuil pour deux, avantages et limites

« En cas de double casquette, la difficulté consiste à ne privilégier un département plus qu'un autre, tout en s'assurant que les équipes restent indépendantes, via une organisation claire et bien structurée, recommande Marie-Clotilde Vial qui alerte sur la charge de travail d'un tel poste. Le juridique et les RH sont ces deux piliers fondamentaux de l'entreprise et nécessitent une disponibilité et une implication sans faille. »

Néanmoins, réunir direction juridique et DRH présente des avantages pour l'entreprise. « Ces deux fonctions sont plus naturellement dissociées mais leur association peut apporter de la souplesse dans l'organisation », estime Marie-Clotilde Vial. « Mais aussi de la fluidité et donc de la richesse, estime pour sa part Sarah Leroy. L'impact est positif sur la manière de résoudre certains conflits et sur la gestion des risques. Une meilleure transversalité améliore l'anticipation des situations à risques. »

Nicolas Marty observe que « de plus en plus d'entreprises perçoivent les complémentarités et les synergies dégagées par les deux fonctions. Que ce soit par opportunité et/ou pour des raisons d'efficacité, elles peuvent faire le choix de rassembler le juridique et les RH sous une même bannière. Ce schéma me semble avoir de l'avenir, plus que le modèle du secrétariat général. Il y a plus de points communs entre le juridique et le RH que la finance et le juridique, qui sont pourtant réunis dans certains secrétariats généraux. Cumuler ces deux casquettes permet de mieux cerner et répondre aux enjeux stratégiques et humains mais aussi de prendre le pouls de la société. »

Catherine Maguire-Vielle conclut : « Le juridique et les RH ont du sens à être réunis dans les entreprises. Même s'il est rare, ce rapprochement sous la tutelle du directeur juridique traduit un changement de perception du droit. Les directions juridiques sont de plus en plus identifiées comme des fonctions stratégiques. Quoi qu'il en soit, qu'ils soient réunis ou non au sein d'une même direction, les professionnels du droit et des RH doivent travailler étroitement ensemble car ce sont les gardiens de l'éthique dans l'entreprise, les protecteurs de l'entreprise et de ses salariés. » ■



## ► Marie-Clotilde Vial, vice-présidente et trésorière de l'AFJE et aussi directrice juridique et DRH

En 2009, Marie-Clotilde Vial intègre Siparex, groupe de private equity, en tant que directrice juridique. Grâce à sa stratégie de développement ambitieuse, mêlant croissance organique et opérations de croissance externe, ce groupe indépendant poursuit son expansion. Progressivement, en l'absence de fonction RH, Marie-Clotilde étend son champ de compétence implicitement. Par exemple, lors des opérations de M&A internes, elle participe aux due diligences pour apprécier notamment les organisations cibles. En 2015, son président lui propose de créer le département RH et d'en prendre la tête. « Cette opportunité professionnelle est née d'un double momentum, analyse Marie-Clotilde Vial. C'est dans ma nature de prendre les responsabilités à bras-le-corps. J'apprécie d'avoir cette double responsabilité. Ce challenge est très enrichissant. Je nourris ma curiosité ; je développe une vision plus large ; je m'inscris dans une logique d'apprentissage continu. En traitant des situations très différentes, avec une approche humaine et objective, la fonction RH m'apporte beaucoup de recul. »

# Comment la créativité des directions juridiques ouvre le champ du possible

| par Nathalie Dubois, Sylvie Caccia Chetcuti, Stéphane Gauthier  
et Olivier Chaduteau

**La transformation numérique et la présence croissante de l'intelligence artificielle bouleversent les directions juridiques. Elles doivent innover, se digitaliser et anticiper les enjeux futurs. Une démarche d'innovation appliquée est essentielle pour rester connectées avec leur temps et affronter la diversité et la complexité de leurs enjeux et de leurs défis.**

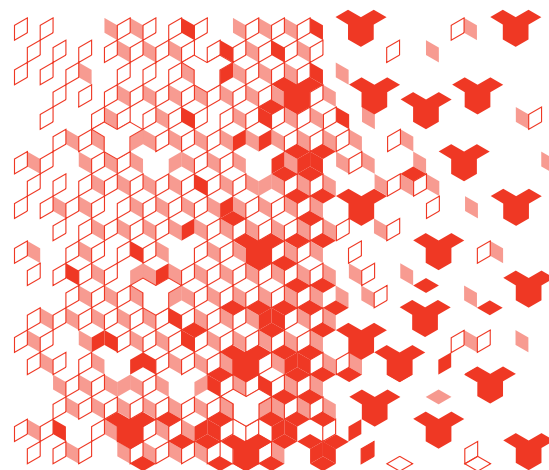
## **Une culture d'innovation essentielle**

L'innovation repose sur des évolutions technologiques, comportementales, d'usage et de business model ; elle est étroitement liée à la création de nouvelles expériences client. Elle constitue en réalité le cœur du métier des juristes, qui doivent s'adapter en permanence pour réussir dans un monde en constante évolution. La culture de l'innovation est essentielle pour développer des solutions novatrices et relever les nouveaux défis. Cela implique de repenser les approches conventionnelles et d'embrasser une démarche d'innovation, en collaboration avec d'autres parties prenantes. La gestion des risques, la réduction des coûts de transaction et l'innovation sont les piliers de la performance juridique. Sans une approche innovante, la valeur apportée par les juristes serait perdue. Cependant, cela nécessite d'accepter l'incertitude et l'échec, et de renforcer sa résilience pour maintenir le cap. Les juristes ont ainsi un rôle clé à jouer en combinant leur expertise juridique et leur esprit d'innovation pour façonner l'avenir du droit, enrichir la réflexion de leurs clients internes et accompagner l'évolution de leurs entreprises.

## **Le rôle de la culture d'entreprise**

Une culture d'innovation doit impliquer chaque individu pour favoriser un regard neuf et ne pas être réservée aux

seuls experts de l'innovation. Au sein des entreprises, les espaces de recherche doivent s'ouvrir à tous les départements pour relever collectivement les défis. Les juristes, par exemple, doivent être impliqués dès le début des projets, maximisant ainsi leur contribution au processus d'innovation. Pour favoriser une approche continue et pertinente, l'innovation ne peut pas se cantonner à une validation juridique en bout de chaîne.



L'innovation est un processus tourbillonnaire et dynamique.

### **Concilier rigueur et audace, accepter l'échec**

L'innovation et la gestion du risque sont étroitement liées, y compris dans le domaine juridique. En intégrant la gestion du risque, on adopte une approche proactive de l'innovation, en considérant le droit comme un outil vers des solutions pragmatiques. Cette démarche implique d'accepter l'incertitude inhérente au processus d'innovation et de chercher les solutions les moins mauvaises plutôt que la perfection. Il est crucial de sortir de sa zone de confort et de collaborer avec les clients internes pour embrasser cette incertitude. La diversité des perspectives joue un rôle essentiel dans la résolution des défis complexes d'aujourd'hui.

### **Les conditions de réussite**

L'innovation doit s'inscrire dans un cadre permettant de faire des pas de côté, d'autoriser des choses inhabituelles et de prendre des risques. Les projets d'innovation commencent souvent modestement avant de s'étendre à grande échelle. Il est important de définir clairement le cap, le contexte et la zone d'expérimentation dès le départ. Un élément clé de ce cadre est sa dimension pluridisciplinaire. L'innovation n'est plus réservée aux spécialistes, mais est abordée de manière collaborative et ouverte, favorisant la cocréation, le codéveloppement et d'autres formes de collaboration. Le cadre englobe ainsi l'autorisation d'explorer, le périmètre de travail défini et la collaboration pluridisciplinaire, qui est devenue essentielle dans le domaine de l'innovation.

### **Sortir de sa zone de confort**

L'innovation nécessite une approche globale et holistique, sortant de la zone de confort de l'entreprise. Les nouveaux processus d'innovation sont plus collaboratifs, impliquant le travail avec des communautés externes possédant davantage de connaissances. Par exemple, avec son agence

Proofmakers, Stéphane Gauthier a accompagné Decathlon qui a entrepris la transformation de son modèle pour devenir une société plateforme, permettant la cocréation de nouveaux équipements sportifs avec les parties prenantes et les communautés. Cela nécessite d'accepter de nouvelles approches et visions de l'innovation, ce qui peut être déstabilisant pour les métiers et les structures internes.

### **Le test and learn ou l'apprentissage de l'échec**

L'échec est une étape essentielle du processus qui offre une opportunité d'apprentissage précieuse pour progresser vers le succès. L'approche "test and learn" est cruciale pour intégrer les leçons apprises, s'ajuster et s'améliorer en continu. La résilience est bien sûr nécessaire pour surmonter les obstacles et maintenir le cap malgré les difficultés. Les juristes doivent également faire preuve d'humilité face à l'échec, valoriser l'apprentissage et remettre en question leurs convictions pour une évolution positive. L'innovation ne doit pas échouer en interne, il faut donc lever les freins au sein de l'entreprise. Tester et évaluer l'innovation sur le marché est essentiel, tout en mettant en place une gestion proactive des risques pour progresser de manière sûre. Préparer les équipes à embrasser le changement, identifier la valeur ajoutée et saisir les opportunités augmente considérablement les chances de succès.

### **Une vision dynamique et transformative**

Un processus d'innovation est dynamique et transformateur, basé sur la formulation d'hypothèses, la recherche de connaissances et la prise de décisions éclairées. Il n'est pas linéaire, mais tourbillonnaire, remettant en cause les méthodes traditionnelles. Documenter les étapes et fixer des preuves guident



1



2



3



4

## **➤ À propos des auteurs**

**1** Nathalie Dubois est directrice juridique de Fnac-Darty et vice-présidente de l'AFJE.

**2** Sylvie Caccia Chetcuti est *general counsel* du Laboratoire Roche.

**3** Stéphane Gauthier est associé cofondateur de Proofmakers.

**4** Olivier Chaduteau, PhD, est associé au sein de PwC Legal Business Solutions.



## > Bonus

N'hésitez pas à visionner le replay du webinaire ChatGPT et les autres IA génératives du 31 mars 2023 animé par Brice Matter et Anna-Catherine Bénard-Lotz en podcast sur Inno Num, le podcast de l'innovation numérique pour les juristes (<https://youtu.be/afauFrog3-A>). Vous pouvez également y accéder en scannant ce QR Code



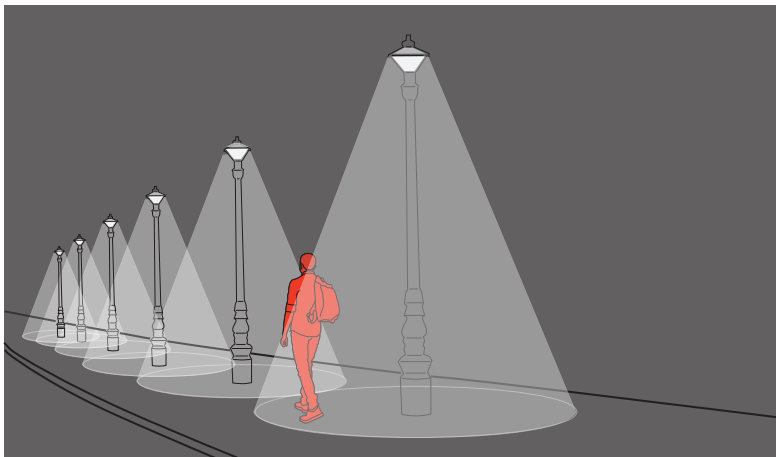
les futurs processus et créent de la valeur. Les juristes doivent accepter l'incertitude ex-ante, poser des hypothèses claires et se lancer dans un processus d'amélioration continue. Prendre plaisir dans la recherche de solutions, accepter les erreurs comme des opportunités et découvrir de nouvelles voies sont essentiels. Dans l'innovation, il y a toujours la possibilité d'apprendre et d'avancer.

### Proof making et innovation juridique

L'agence Proofmakers a développé une méthode d'innovation appelée "proof making". C'est une méthode d'innovation flexible qui accompagne les entreprises dans leur approche de l'innovation. Elle repose sur la validation progressive des idées à travers des preuves tangibles et favorise l'apprentissage continu. Cette approche permet de réduire les risques d'échec et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance et peut tout à fait être appliquée dans le domaine juridique.

### Synergies avec les Legal Ops

Le Legal Ops, le design et l'innovation juridique se complètent et se renforcent mutuellement. Le design améliore l'expérience utilisateur des processus juridiques, tandis que l'innovation juridique propose de nouvelles solutions. Leur collaboration permet une approche plus efficace et axée sur l'utilisateur dans le Legal Ops. ■



←  
Ne pas suivre la méthode  
mais travailler avec méthode.

# Heureux qui, comme le juriste d'entreprise, exerce un beau métier

**Zoom sur les enseignements du 3<sup>e</sup> Baromètre national sur la satisfaction des juristes d'entreprise réalisé par Oxygen+, en partenariat avec l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Nouveauté de cette édition, un focus spécial a été fait sur la retraite.**

« L'édition 2023 vient confirmer les tendances des deux premières éditions tout en mettant en avant des évolutions positives notamment sur la rémunération d'une part et sur la reconnaissance et la valorisation au travail d'autre part », souligne Stéphane Lefer, avocat fondateur d'Oxygen+.

82 % des juristes d'entreprise sondés sont globalement satisfaits (+ 1 point par rapport à 2022, + 4 points par rapport à 2021). L'ambiance de travail au sein des directions juridiques est stable et reste sur des valeurs élevées : quatre juristes sur cinq sont satisfaits. Le rapport présentiel / télétravail satisfait 79 % des juristes et semble se stabiliser puisqu'il ne progresse que d'un point en 2023. Le bon équilibre semblerait être atteint par les directions juridiques. 52 % des répondants sont globalement satisfaits de leur rémunération (+ 5 points par rapport à 2022 et + 4 points par rapport à 2021). Ils sont sept sur dix à se considérer valorisés et reconnus (+11 points).

## Gare à la charge mentale

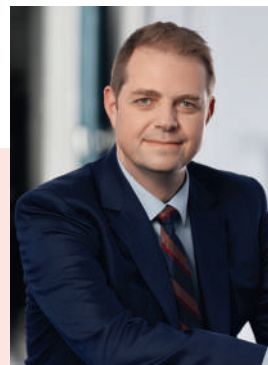
Mais, trop de juristes (9 sur 10) se plaignent d'une charge mentale encore trop importante (+5 points). Cette progression régulière illustre l'importance grandissante du droit dans l'entreprise mais aussi la taille insuffisante des équipes de juristes. Les directions juridiques doivent porter une attention particulière à ce sujet pour les années à venir, d'autant plus que les juristes sont près de 20 % à mettre la note maximale indiquant être "absolument d'accord" avec le constat que leur charge mentale est importante. « Cette charge mentale qui ne diminue pas, bien au contraire, doit alerter les dirigeants des directions juridiques et des entreprises », signale Stéphane Lefer.

## Et la retraite dans tout ça ?

Près de 60 % des juristes sont opposés à la réforme des retraites, même si des nuances sont à apporter en fonction de la séniorité et de la fonction occupée. 65 % des répondants aimeraient partir avant 64 ans mais seuls 9 % pensent pouvoir effectivement partir avant cet âge. À

l'inverse, ceux exprimant le souhait de partir à 64 ans ou plus sont 15 % alors que le chiffre bondit à 75 % des répondants qui estiment qu'en réalité, ils partiront effectivement à 64 ans ou plus, donc très loin du souhait exprimé. Et la moitié considère cet écart comme acceptable. Enfin, travailler plus longtemps serait envisageable à condition de travailler à temps partiel et de réduire la charge de travail.

Accepter de travailler plus longtemps passe nécessairement par l'amélioration de la satisfaction au travail, l'épanouissement dans la vie professionnelle et des rythmes de travail adaptés. ■



**« Les juristes d'entreprise sont satisfaits de leur métier. Cette satisfaction est indubitablement liée au positionnement du droit et de la fonction juridique dans l'entreprise. Ce métier est porteur de sens, de valeurs, et d'engagement. Les juristes d'entreprise constatent leur influence grandissante ; cela renforce notre profession. »**

**Jean-Philippe Gille,**  
président de l'AFJE

# En quoi le juriste d'entreprise est-il un acteur de la déontologie d'entreprise ?



| par Véronique Magnier

**Quand bien même ils ne sont pas à proprement parler des codes professionnels, les codes de gouvernement d'entreprise font des recommandations à l'attention des dirigeants dans le but d'instaurer de bonnes pratiques de gouvernance. Dans ce contexte, le juriste d'entreprise tient un rôle de choix, non seulement pour veiller au respect des règles légales, mais aussi pour participer à la mise en place de procédures internes en vue de prévenir des risques juridiques et réputationnels et, le cas échéant, pour apporter des conseils avisés sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance.**

En trois décennies, la déontologie et l'éthique d'entreprise<sup>1</sup> ont pris une place croissante dans la vie des affaires, au gré d'une réglementation mouvante, complétée par des recommandations de sources diverses. Dans ce contexte, s'interroger sur le rôle que peut tenir le juriste d'entreprise face aux questions de déontologie d'entreprise conduit à s'interroger au préalable sur ce que l'on entend par cette expression.

L'expression peut surprendre. Derrière un dispositif déontologique réside le *déontos* grec qui désigne "ce qu'il est bien de faire", la manière de se conduire avec loyauté selon une codification établie. Un code de déontologie au sens professionnel du terme se compose ainsi de "l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession"<sup>2</sup> et, à ce titre, est doté d'une dimension pratique, opérationnelle, importante.

Adopter un véritable code de déontologie d'entreprise reviendrait alors à faire appliquer des règles professionnelles à toutes les entreprises sans distinction. Or, l'entreprise n'est pas une profession. Elle rassemble tout un ensemble d'experts. Quand bien même seul son plus haut niveau serait concerné, imaginer un "ordre des patrons d'entreprise" serait sans doute peu pertinent car l'entreprise a au contraire besoin de profils variés à sa tête. C'est le fameux *one does not fit all!*

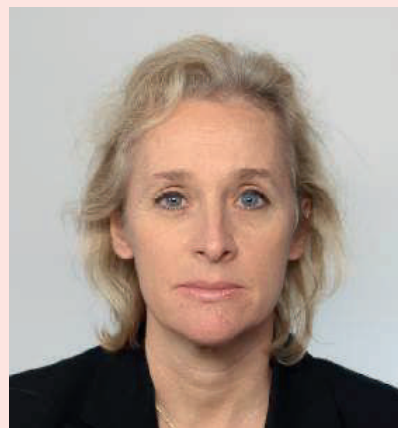
Pourtant, un changement de taille est à l'œuvre dans le monde de l'entreprise. L'entreprise doit aujourd'hui inspirer confiance, pour le présent comme pour l'avenir, et en quelque sorte se montrer vertueuse. La société du 21<sup>e</sup> siècle construit à bas bruit une déontologie de l'entreprise.

Cette évolution est contemporaine du mouvement du gouvernement d'entreprise. En réponse aux crises ou scandales qui secouent régulièrement le monde des affaires, l'avènement de codes de gouvernement d'entreprise a marqué un tournant dans la vie des entreprises. En France, les codes Afep-Medef et Middledenext proposent des bonnes pratiques de gouvernance et font des recommandations qui s'apparentent pour certaines à des règles déontologiques. L'entreprise n'ayant pas de reconnaissance juridique en tant que telle, c'est à travers les acteurs de sa gouvernance que cette déontologie se déploie.

Dès lors, si les mandataires sociaux, membres des conseils et dirigeants dits exécutifs n'ont pas à répondre à des conditions de moralité ou d'aptitude, ni à être préalablement inscrits sur une liste établie par un ordre ou une compagnie pour pouvoir exercer leurs fonctions, une doctrine de place existe, celle des codes de gouvernement d'entreprise, qui incite chaque dirigeant à s'y conformer. Ces recommandations ressemblent à un code professionnel, une exigence de loyauté en constituant l'un des fondements.

Dans ce contexte, le juriste d'entreprise joue un rôle de premier plan. En premier lieu, il doit faire respecter la loi et participe à ce titre à un travail collectif d'information, de formation, de prévention et de traitement des risques juridiques à tout niveau de l'entreprise, y compris au plus haut niveau. En matière de conflits d'intérêts, sujet au cœur de toute déontologie professionnelle, ces risques sont d'ordre civil (mise en jeu de la responsabilité), comme pénal (prise illégale d'intérêts, ABS, corruption...). Aussi, le juriste d'entreprise doit-il veiller au respect des procédures comme celle des conventions réglementées visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Des auteurs en ont montré toute la complexité, tant pour ce qui est d'identifier correctement les conflits d'intérêts sous-jacents que pour les prévenir et les traiter correctement<sup>3</sup>.

Au-delà, le juriste d'entreprise peut être amené à veiller à la mise en place de procédures visant au respect des recommandations de place car sa mission est également de tenir compte du risque réputationnel. En ce sens, le code Afep-Medef énonce des "principes d'organisation du conseil d'administration" ou des "principes déontologiques de l'administrateur", lesquels dessinent peu à peu une déontologie générale de l'administrateur mais également des recommandations spécifiques s'agissant des conflits d'intérêts au sens large, du respect du secret professionnel (qui va plus loin qu'un simple devoir de confidentialité), ou encore de



## ➤ À propos de l'auteur

Véronique Magnier est professeur à l'université Paris-Saclay.

l'abstention d'effectuer des opérations sur les titres (en dehors du champ des délits d'initiés).

Une difficulté tient au caractère hybride de ces recommandations, qui mêlent droit souple et rappel de la règle légale, la portée des codes restant incertaine. Cette difficulté peut porter atteinte à la pertinence de ces derniers, voire à leur crédibilité.

Or, qui est mieux placé que le juriste d'entreprise pour dire quelles recommandations viennent préciser les termes de la loi (la règle de la collégialité, le respect de l'intérêt social, les règles et sanctions en matière de composition équilibrée du conseil) et veiller, dès lors, à leur strict respect ? N'est-il pas utile, voire indispensable, qu'il soit par ailleurs consulté sur la validité des procédures de délégation de gouvernance (ex. : les comités spécialisés) ou encore sur la définition de ce qu'est un administrateur indépendant dans une situation concrète ? N'est-il pas impératif, aussi, qu'il participe activement à la formation des administrateurs ? Sur tous ces points de gouvernance, le juriste d'entreprise doit pouvoir exercer un rôle de gardien de la bonne gouvernance d'entreprise. Il en a la légitimité, celle que lui donne sa parfaite maîtrise du droit et des risques, qu'ils soient juridiques ou réputationnels.

Mais l'exigence d'exemplarité a ses conditions. Aussi, le juriste d'entreprise gagne-t-il à respecter à son tour un code de déontologie, ce qui l'oblige à "adopter un comportement irréprochable en matière de gestion de ses propres conflits d'intérêts"<sup>4</sup>. Il est essentiel que "nul ne puisse douter de son indépendance et de son objectivité dans l'accomplissement de ses missions"<sup>4</sup> ! ■

<sup>1</sup> V. V. Magnier, *Déontologie et éthique d'entreprise*, PUF, 2023.  
<sup>2</sup> Moret-Bailly et D. Truchet, *Introduction à la déontologie*, PUF, 2022.

<sup>3</sup> L. Athlan et alii, *Les conflits d'intérêts dans l'entreprise, Identifier, prévenir et gérer les conflits d'intérêts*, Lexis Nexis, 2016.

<sup>4</sup> Code de déontologie de l'AFJE et du Cercle Montesquieu, p.119



# Le juriste d'entreprise, sa qualité, ses missions

La déontologie est un pilier de la profession de juriste d'entreprise, profession exemplaire en matière d'éthique. Se former régulièrement à la déontologie est indispensable pour exercer sereinement au quotidien, être en adéquation avec la dignité de sa profession et maintenir son employabilité. L'AFJE s'est dotée très tôt d'un code de déontologie et forme ses adhérents. Extraits.

## ➤ Pour approfondir le sujet

Retrouvez l'intégralité du code de déontologie en scannant ce QR Code



ainsi que le corpus explicatif du code de déontologie.



### Article 1 : Qualité de juriste d'entreprise

Le juriste d'entreprise est membre d'une association signataire du présent Code ; il est titulaire a minima du diplôme de Master en droit ou d'un diplôme équivalent et, en tant que salarié d'une entreprise, a pour mission principale, de conseiller, d'émettre des avis en interne, de rédiger et de négocier des actes juridiques, et plus généralement de défendre les intérêts, droits et libertés de cette entreprise et, le cas échéant, des entreprises du groupe auxquelles elle appartient. Il est visé à l'article 58 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.

### Rappel des textes

La profession de juriste d'entreprise a été officiellement reconnue en France par l'article 58 de la loi du n° 71-113 du 31 décembre 1971, tel que modifiée par la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990, portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques. Aux termes de cet article, "les juristes d'entreprise exerçant leurs fonctions en exécution d'un contrat de travail au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises peuvent, dans l'exercice de ces fonctions et au profit exclusif de l'entreprise qui les emploie ou de toute entreprise du groupe auquel elle appartient, donner des consultations juridiques et rédiger des actes sous seing privé relevant de l'activité desdites entreprises".

Plusieurs textes sont applicables à la profession, en particulier les articles 98-3 du décret n° 91-1197

du 27 novembre 1991 et le décret n° 2012-441 du 3 avril 2012 relatif aux conditions particulières d'accès à la profession d'avocat.

### **Le juriste est diplômé d'un master 1 en droit**

Par diplôme de Master de droit ou diplôme équivalent, il faut entendre tout diplôme sanctionnant une formation juridique supérieure de type bac + 4 ans ou tout diplôme de droit de ce niveau reconnu par l'État ou par un État étranger.

### **Qualité de juriste d'entreprise**

Le Code s'applique aux juristes d'entreprise dont la mission se rattache à l'entreprise dont ils sont salariés (ou l'entité de droit public à laquelle ils sont rattachés en tant que fonctionnaires ou agents). Le juriste salarié d'un syndicat professionnel par exemple, dont l'activité consiste à conseiller les membres de ce syndicat pour leurs propres besoins, n'entre pas dans le champ d'application de la définition du juriste d'entreprise. Il en va de même du juriste d'une entité dont la mission est de conseiller les clients, membres ou adhérents de cette entreprise pour leurs besoins personnels. Le rattachement hiérarchique d'un juriste d'entreprise n'est pas un critère à prendre en compte pour la qualité de juriste d'entreprise.

À noter cependant que pour déterminer si les conditions de la passerelle vers la profession d'avocat sont réunies (art. 98-3 du décret du 27 novembre 1991), la Cour de cassation exige que le juriste ait exercé ses fonctions exclusivement dans un service juridique, c'est-à-dire un service spécialisé chargé au sein de la société des "problèmes juridiques" de l'entreprise (Cour de cassation, chambre mixte, 6 février 2004, n° 00-19.107).

### **Notion de "Mission Principale"**

La mission du juriste d'entreprise doit constituer sa mission principale. Elle ne peut être un simple accessoire d'une autre fonction de l'entreprise. En revanche, le fait pour le juriste d'entreprise d'être investi, en sus de sa mission de juriste, de missions accessoires ne fait pas obstacle à la qualité de juriste d'entreprise. Tel peut être le cas d'un secrétaire général, d'un directeur des risques ou des assurances ou d'un *contract manager* exerçant à titre principal une mission juridique.

Les missions du juriste d'entreprise peuvent être des missions de généraliste ou de spécialiste. Elles incluent par exemple le montage et la gestion de contrats, les fusions-acquisitions, le droit social ou fiscal ou encore la gestion des contentieux. La nature des sujets juridiques traités par le juriste d'entreprise dépend du contexte de l'entreprise : le juriste peut soit intervenir dans une variété de domaines, comme ce sera généralement le cas au sein d'une PME ou d'une ETI, soit concentrer son activité sur certains domaines spécifiques du droit (droits de la concurrence, de la construction, de la propriété intellectuelle, fiscal, etc.) si l'entreprise dispose de pôles spécialisés au sein de sa direction juridique.

La mission, souvent définie sous le titre de *contract manager*, relève de la mission du juriste d'entreprise dès lors qu'elle comprend à titre principal la négociation et la gestion des termes contractuels et des risques juridiques associés. Une mission comprenant à titre principal la gestion industrielle, opérationnelle ou financière d'un projet est en dehors du champ de la mission principale de juriste d'entreprise dès lors que la négociation et la gestion du contrat et des risques juridiques associés n'en serait que l'accessoire.

Les missions du juriste d'entreprise peuvent inclure un rôle dans les domaines de la gouvernance (exemple : secrétaire du conseil), des affaires publiques et réglementaires (impliquant la présentation de positions de l'entreprise aux instances étatiques françaises, européennes, étrangères ou internationales, des échanges au sein de syndicats ou de groupements professionnels, ainsi que la participation à des groupes de réflexion ou de rédaction sur des projets de lois, de règlements ou d'autres textes de droit ou d'éthique des affaires).

Les activités visant à permettre à l'entreprise de se mettre en conformité avec les lois et les règlements sont par nature des activités juridiques puisqu'elles traduisent le souci de prévenir au sein de l'entreprise la survenance de risques juridiques majeurs pour l'entreprise. En revanche, les activités d'audits et d'enquêtes et celles de mise en œuvre des mesures décidées dans les différents services de l'entreprise, sont hors des missions principales du juriste d'entreprise. Le juriste d'entreprise peut les exercer à condition qu'elles restent accessoires à sa mission principale. ■

# Pour un Manifeste agile de la fonction Juridique

| par Soufiane Kherrazi et Christophe Roquilly

**Dans un article publié dans le JEM 37, nous avons expliqué pourquoi il est important de développer une culture d'agilité dans les directions juridiques<sup>1</sup>. Les entreprises agiles ont une croissance du chiffre d'affaires plus rapide et réalisent plus de profits. Et, dans un contexte de turbulences croissantes de l'environnement des entreprises (dont la récente pandémie mondiale de la Covid-19) l'agilité est évoquée par de nombreux travaux de recherche en gestion comme étant une capacité de réponse et d'adaptation des entreprises aux changements. Les travaux du EDHEC Augmented Law Institute sur le sujet ont depuis bien progressé. Présentation.**

Dans le cadre du soutien de Septeo Legal Suite, l'EDHEC Augmented Law Institute a produit un livre blanc<sup>2</sup> sur l'agilité ainsi qu'un index sur ce thème (dans le cadre de ses Index *Legal Transformation* à destination des directions juridiques<sup>3</sup>), avec comme benchmark et *legal leading champion* la direction juridique de Sopra Steria, leader européen dans les domaines du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels.

Ces travaux ont ensuite été complétés par une étude pour recenser les pratiques agiles en s'appuyant sur un questionnaire administré auprès de 156 directions juridiques. Nous remercions infiniment l'AFJE et le Cercle Montesquieu d'avoir relayé ce questionnaire auprès de leurs adhérents. L'analyse et les commentaires du résultat de cette étude ont fait l'objet d'un webinar organisé le 14 juin. Le présent article a pour objectif d'en partager l'aspect lié aux valeurs fondamentales d'un Manifeste agile adapté à la direction juridique.

## **I. Les valeurs fondamentales du Manifeste de l'agilité juridique**

Le Manifeste pour le développement agile de logiciels (*The Manifesto for agile software development*) fait référence à un texte élaboré au début des années 2000 par un comité d'experts dans le domaine informatique pour définir les valeurs et les principes fondateurs de l'agilité dans ce domaine. Depuis, ce travail n'a cessé d'inspirer les entreprises dans leurs pratiques organisationnelles et/ou managériales s'étendant à d'autres domaines ou fonctions comme celles de production<sup>4</sup>, des ressources humaines<sup>5</sup>, de la logistique<sup>6</sup>, etc.

Selon ces experts, la démarche agile repose sur quatre valeurs fondamentales<sup>7</sup> :

- **Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils ;
- **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive ;
- **La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle ;
- **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan.

L'idée sous-jacente de ces valeurs consiste à avancer qu'il y aurait plus de valeur dans les pratiques mises en gras (en début de phrase) que dans les autres (à la fin).

Il est primordial de commencer toute réflexion sur l'agilité juridique par la définition des valeurs fondamentales pouvant servir de vecteurs des pratiques juridiques agiles. L'analyse du corpus théorique sur l'agilité managériale et la prise en compte des spécificités du cadre juridique, en particulier celui des directions juridiques d'entreprise, nous amènent à mettre en évidence quatre valeurs de l'agilité juridique adaptées du Manifeste agile :

- **L'usage habile du droit dans l'intérêt de l'entreprise** plus que la simple conformité au droit ;
- **L'autonomie des juristes et leurs interactions** plus que les processus juridiques formels ;
- **L'adaptation et l'ajustement face au changement** plus que le suivi et l'exécution d'un plan ;
- **La réponse rapide et appropriée au client** plus que l'analyse exhaustive des risques.

**La première valeur** renvoie à un élément stratégique qui consiste pour la direction juridique à optimiser la conformité de l'entreprise face aux changements de l'environnement réglementaire. Il s'agit de favoriser une lecture de la règle de droit qui ne pénalise pas l'activité de l'entreprise et qui, en même temps, la protège de toute poursuite judiciaire ou de risque de non-conformité. L'usage habile de la règle de droit n'implique pas de changer la loi, mais d'innover dans ses modalités de mise en œuvre pour concilier des intérêts divers et légitimes : conformité, business de l'entreprise, satisfaction du client, etc.

**La deuxième valeur** fait référence à l'autonomie interne des juristes et leur liberté d'agir dans leur périmètre d'activité. Cela repose sur la délégation et la "confiance de compétence". Cette délégation implique de "fixer le cadre et laisser agir" : donner la conscience aux juristes des objectifs stratégiques, des enjeux associés et des niveaux de risques acceptables dans la limite desquels ils peuvent agir. L'autonomie implique également l'assouplissement des process internes qui peuvent être parfois contraignants, voire préjudiciables à l'agilité interne. Néanmoins, le maintien (d'un minimum) de process reste nécessaire pour ne pas mobiliser inutilement les ressources et compétences juridiques et pour éviter les situations conflictuelles.

**La troisième valeur** fait écho à la flexibilité et à la souplesse de la direction juridique face aux circonstances externes. Plutôt que de rédiger un contrat complexe en anticipant des circonstances difficilement prévisibles, il est possible de doter le contrat de mécanismes flexibles permettant sa renégociation lorsque les circonstances changent. Cette contractualisation flexible fournit un périmètre ajustable pour répondre aux besoins évolutifs des contractants.

De même, il est possible d'envisager les projets internes comme des sprints séquentiels et itératifs plutôt qu'une suite d'étapes linéaires et rigides.

**La quatrième valeur** met l'accent sur l'orientation client qui est au cœur de toute démarche agile. Dans le contexte de la direction juridique, il s'agit de délivrer les services juridiques comme un produit qui doit être pertinent et facile à exécuter, de réduire le recours aux conseils externes et de rendre les opérationnels autonomes, via la codification et la standardisation, sur des tâches juridiques ne présentant pas de risque particulier. À cela s'ajoute la nécessité pour la direction juridique d'organiser ses activités en fonction de la manière dont l'entreprise ou ses métiers sont organisés.

## II. Retours et appréciations sur les valeurs fondamentales de l'agilité juridique

Pour tester "l'applicabilité" des valeurs fondatrices de l'agilité juridique, nous avons donc mené une enquête pour recueillir l'appréciation des juristes d'entreprise (70 % des répondants sont des directeurs ou managers juridiques) notamment sur chacune des valeurs susmentionnées. Il a été demandé à chaque répondant d'indiquer dans quelle mesure le fonctionnement de sa direction juridique se reconnaissait dans chacune des valeurs en question. La réponse peut aller de "jamais" à "toujours" sur une échelle Likert à sept modalités.

Les résultats (voir le tableau et le graphique p. 53) montrent les réponses pour les quatre valeurs codées

- V1 (première valeur – usage habile du droit),
- V2 (deuxième valeur – autonomie des juristes),
- V3 (troisième valeur – ajustement interne),
- V4 (quatrième valeur – délivrance rapide).

<sup>1</sup>C. Roquilly et J. Frizzera-Mogli, « Vers une culture d'agilité des équipes juridiques », JEM, n°37, <https://all.legal/resource-item/livre-blanc-lagilite/>  
<sup>2</sup>Pour en savoir plus, et vous auto-évaluer sur ce thème et d'autres, <https://allmyindex.legal/>  
<sup>3</sup>A. Raj Sakthivel et S. Vinodh, (2014), "Forty criteria based agility assessment using scoring approach in an Indian relays manufacturing organization", Journal of Engineering, Design and Technology, Vol. 12 Iss 4, pp. 507 – 518  
<sup>4</sup>A. Charbonnier, (2006), « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH », 18e Congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre.  
<sup>5</sup>M. Christopher, (2000), "The agile supply chain: competing in volatile markets", Industrial Marketing Management, 29 (1), 37-44  
<sup>6</sup><https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>



### ➤ À propos des auteurs

- 1 Soufiane Kherrazi est directeur de recherche au sein du EDHEC Augmented Law Institute.
- 2 Christophe Roquilly est professeur et directeur du EDHEC Augmented Law Institute, doyen honoraire du corps professoral de l'EDHEC Business School.





expertrad

## AGENCE DE TRADUCTION

*dédiée aux professions juridiques*

*La preuve par neuf* 

- Réponse en moins de 30 minutes
- Devis en moins de 2 heures
- Relation personnalisée
- Suivi immédiat
- Traductions assermentées
- Confidentialité systématique
- Tarifs compétitifs
- Capacité à gérer de gros volumes
- Service de qualité

Votre interlocuteur EXPERTRAD est diplômé en traduction.

Rigoureusement sélectionnés et testés, nos traducteurs ne travaillent que vers leur langue maternelle et dans leur domaine de spécialité.

Pour la gestion de vos projets de traduction, quels que soient l'urgence, le domaine, ou les langues demandées,

*Contactez-nous !*

+33 1 46 42 87 45 - +33 6 10 90 27 43

<https://www.linkedin.com/company/expertrad-sas/>

[contact@expertrad.fr](mailto:contact@expertrad.fr)

[www.expertrad.fr](http://www.expertrad.fr)

Ils mettent en évidence que les valeurs de l'agilité juridique sont en vigueur au sein des directions juridiques. Dans le détail, on s'aperçoit que, sur toutes les valeurs, les directions juridiques ont obtenu un score moyen supérieur ou égal à 5 sur 7 avec une variance plutôt faible, ce qui indique une adhésion plutôt élevée aux valeurs de l'agilité juridique.

L'agilité est manifestement de mise dans les directions juridiques, du moins sur le plan des valeurs fondamentales. En outre, ces valeurs, avec le livre blanc de l'agilité, pourront servir dans la perspective d'élaboration d'un Manifeste agile propre à la fonction juridique (valeur + principes). ■

### Tableau 1. Résultats descriptifs

#	Valeur	Min	Max	Moy	Std Devi	Var
V1	L'usage habile du droit dans l'intérêt de l'entreprise plus que la simple conformité au droit	1.00	7.00	5.85	1.15	1.33
V2	L'autonomie des juristes et leurs interactions plus que les processus juridiques formels	1.00	7.00	5.58	1.00	1.00
V3	L'adaptation et l'ajustement face au changement plus que le suivi et l'exécution d'un plan	1.00	7.00	5.59	1.13	1.27
V4	La réponse rapide et appropriée au client plus que l'analyse exhaustive des risques	1.00	7.00	5.03	1.18	1.39

Figure 1 : Adoption des valeurs de l'agilité juridique au sein des directions juridiques



# Data rooms virtuelles : des plateformes aux avantages bien réels

| par Carine Guicheteau

La data room n'est plus cantonnée aux opérations de M&A. Loin s'en faut. Grâce à ses multiples atouts et fonctionnalités, elle séduit de plus en plus des directions juridiques qui y voient une solution externe de stockage et de partage des données pour répondre à des besoins très variés.

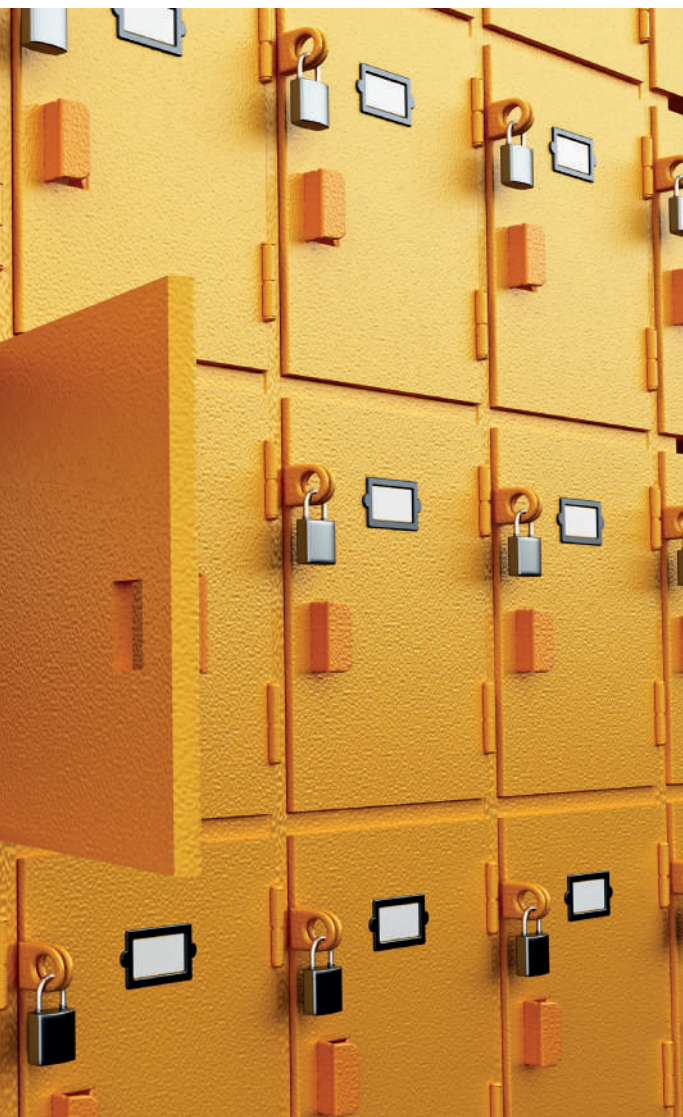




« Historiquement, la data room était utilisée dans le cadre des opérations de M&A : c'était une pièce fermée, sans fenêtre, où étaient conservés et échangés des documents confidentiels au format papier », rappelle Cyril Godet, directeur de l'expertise juridique et des partenariats chez DiliTrust. Sa version électronique, apparue il y a une vingtaine d'années, est un espace virtuel collaboratif permettant le stockage sécurisé d'informations sensibles et leur partage avec des interlocuteurs autorisés.

### Des cas d'usage qui se multiplient

Les data rooms sont tout indiqué dans le cadre de la manipulation collective de données sensibles et confidentielles nécessitant un environnement hautement sécurisé, comme c'est le cas dans les opérations de M&A. Outre ce cas d'usage très courant, la data room est venue combler d'autres besoins transactionnels : levée de fonds, introduction en Bourse, partenariats et appels d'offres stratégiques...



« La data room peut s'avérer également très utile dans le domaine de la compliance, notamment pour les entreprises cotées et les sociétés évoluant dans un secteur réglementé, affirme Arthur de Villaines, *head of sales France & Benelux* chez Intralinks. Les directeurs juridiques peuvent ainsi échanger avec un régulateur en toute sécurité. » Sandrine Talbot, *general manager* France de Drooms, ajoute : « Dans le cadre d'un contrôle, la direction juridique peut mettre en ligne dans la data room le questionnaire de l'Agence française anticorruption (AFA) et permettre aux *compliance officers* du groupe de fournir les éléments de preuve demandés. Autre cas d'usage, un plan de continuité d'activité peut prévoir de disposer d'une solution de back-up hébergeant les données stratégiques et sensibles de l'entreprise afin d'y avoir accès en cas de cyberattaque. » Pour Jérôme Pottier, *head of sales western Europe* chez Datasite : « Certaines directions juridiques se servent d'une data room tout simplement pour gérer leurs contrats ». Cyril Godet complète : « La data room a su se faire une place dans les entreprises, notamment depuis l'épidémie de Covid-19 et la recrudescence des cyberattaques. Désormais, elles l'utilisent de manière permanente pour protéger et partager tous leurs documents sensibles dans un environnement distant hautement sécurisé. »

### La sécurité, nerf de la guerre

De nombreux acteurs ont investi le créneau des data rooms virtuelles. Il y a notamment les leaders américains, Datasite et Intralinks, et les challengers européens, la legaltech tricolore DiliTrust ou encore l'éditeur allemand Drooms. Tous revendiquent un très haut niveau de sécurité (serveurs sécurisés, chiffrement des données, processus d'authentification...), et le garantissent par le biais de certifications, telles que les normes ISO 27001, 27017, 27018 ou encore 27071... « Les outils gratuits de stockage et de partage -et même certains outils payants- ne peuvent rivaliser avec les plus niveaux de sécurité, prévient Jérôme Pottier. Qui plus est leur utilisation peut être bloquée par certaines entreprises pour cette raison, limitant ainsi leur intérêt. Les données sensibles méritent un outil réellement à la hauteur des enjeux business, réglementaires et réputationnels. »

Si les éditeurs effectuent leurs propres audits de sécurité, il est possible de demander à mener les vôtres, une pratique courante dans le domaine bancaire. « Il est possible de prévoir, dans le contrat, de mener des tests d'intrusion à fréquence régulière », indique Sandrine Talbot.

### Des fonctionnalités à foison

Les éditeurs proposent par ailleurs de nombreuses fonctionnalités permettant de sécuriser les données et de superviser au mieux, comme la gestion des droits



# LE DROIT D'AVOIR DES DROITS

## DROITS D'URGENCE

LUTTE CONTRE L'EXCLUSION  
PAR L'ACCÈS AU DROIT  
DEPUIS 1995



### LES ACTIONS DE DROITS D'URGENCE :

- Association de terrain
- Permanences juridiques gratuites et généralistes (droit des étrangers, de la famille, du logement, du travail, violences conjugales...)
- Collaboration avec un réseau de professionnel·les
- Organisme de formation
- Interventions **bénévoles** et **Pro Bono**



**ENGAGEZ  
VOUS !**

[www.droitsdurgence.org](http://www.droitsdurgence.org)



d'accès aux documents et aux dossiers, l'authentification multifactorielle, l'activation des filigranes empêchant les copies non autorisées, les alertes en temps réel ou encore la destruction des documents à distance. « La traçabilité est essentielle, observe Cyril Godet. Les juristes doivent pouvoir savoir qui a eu accès aux données et quand. »

Toutes les data rooms proposent peu ou prou les mêmes fonctionnalités, mais le diable se cache dans les détails. Ainsi, elles intègrent généralement un module de Q&A permettant l'échange entre les parties prenantes. Mais, est-ce que les workflows d'échange et de validation sont personnalisables ? Avec quel niveau de granularité ? Les questions - réponses sont-elles exportables ? Disposez-vous d'un tableau de bord clair et bien organisé ? D'autres fonctionnalités peuvent avoir leur importance, comme la traduction des documents (dans quelles langues ?), la recherche intelligente ou encore la signature électronique.

### **RGPD friendly & cie**

Autre point sensible à checker : le respect du RGPD. Quid du transfert de données hors de l'UE ? Où sont localisés les serveurs et les back-up hébergeant les données ? Quel est le pays de facturation ? La plateforme permet-elle l'anonymisation des données ? Autant d'éléments à vérifier auprès du fournisseur sélectionné. Sachez qu'un outil de caviardage est parfois intégré à la data room. Dans sa version intelligente, il identifie les informations personnelles et les données sensibles et les caviarde automatiquement. D'autres fournisseurs proposent le service de caviardage en sous-traitance. Renseignez-vous.

Ensuite, ne sous-estimez pas l'importance de l'expérience utilisateur (ergonomie, facilité de prise en main, automatisation des tâches à faible valeur ajoutée...), clé de l'adoption de tout outil informatique. « Certaines opérations nécessitent le stockage de très nombreux documents, il est alors important que l'outil automatise un maximum de tâches (catégorisation, détection de la langue et traduction...) et permette un traitement des données en masse : renommages, autorisations, etc. », souligne Jérôme Pottier. « Certains fournisseurs peuvent prendre en charge les tâches répétitives et chronophages liées à la mise en place de la data room, tel le caviardage qui peut même être certifié », indique Arthur de Villaines.

Vient également la problématique de la disponibilité du support client. Selon la nature de l'opération, le niveau d'enjeu et d'urgence, il peut être fort utile, voire indispensable, de disposer d'un support technique réellement efficace. Est-il disponible 7 jours sur 7, 24 h sur 24 ? Est-il accessible à toutes les parties prenantes ? Par quels canaux ? Est-il réactif ? Est-il multilingue ?

**« Tous les éditeurs revendiquent un très haut niveau de sécurité (serveurs sécurisés, chiffrement des données, processus d'authentification...), et le garantissent par le biais de certifications. S'ils effectuent leurs propres audits de sécurité, il est possible de demander à mener les vôtres, une pratique courante dans le domaine bancaire. »**

« La dimension des services est souvent occultée, pourtant elle est essentielle », signale Jérôme Pottier. « Vérifiez le taux de disponibilité de la plateforme et la couverture assurantielle associée, avance à son tour Sandrine Talbot. L'indemnisation en cas d'indisponibilité est l'un des éléments à contractualiser. »

### **Et pour finir...**

Pour finaliser son choix, Arthur de Villaines invite les directions juridiques à se fier aux références client des éditeurs. « En outre, si vous avez des besoins et des process précis et complexes, vérifiez que le fournisseur pourra s'adapter », ajoute-t-il. Sandrine Talbot préconise, pour sa part, de tester la data room avant la contractualisation, « a minima avec des données fictives, lors d'un Poc (Proof of concept), idéalement dans le cadre d'une véritable opération. Cela permet de tester toutes les fonctionnalités, l'ergonomie, l'accompagnement... Histoire de voir si les promesses sont tenues. La qualité et la réactivité des équipes d'assistance s'éprouvent sur le terrain. N'hésitez pas à négocier les contrats types envoyés, mais tous les prestataires ne le permettent pas. »

Si la plateforme de data room est un outil qui peut s'acquérir seul, parfois elle peut s'intégrer et s'interfacer avec d'autres solutions spécialisées dans le M&A (ex. : Datasite) ou une plateforme complète de services juridiques (ex. : DiliTrust).

Enfin, dernier critère et non des moindres : le coût. Souvent le tarif dépend du volume des données à stocker, de la durée du contrat et/ou du nombre d'utilisateurs. Les tarifs peuvent varier de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros, jusqu'à plusieurs millions pour les très gros projets. ■

# Visions croisées "public-privé" comme approche du droit public des affaires

| par Carine Guicheteau

Depuis quelques années, la commission Droit public des affaires (DPA) de l'AFJE explore, analyse, décrypte et suit les évolutions du droit public applicable aux entreprises et, plus généralement, à la vie des affaires. Et elle le fait en fédérant juristes du privé et du public. Présentation.

## ➤ Restons connectés !

Pour suivre les actualités de la commission Droit public des affaires et du secteur, direction LinkedIn. Accédez à la page directement en scannant ce QR Code



Pour vous inscrire à la commission et assister aux prochains webinaires, flashez cet autre QR Code



Une petite vidéo vaut mieux qu'un long discours ? Découvrez la commission en moins de trois minutes en scannant ce QR Code



Les contrats publics et la commande publique, le contentieux et les problématiques associées, telles sont les thématiques abordées par la commission Droit public des affaires (DPA) de l'AFJE. « À moyen terme, nous ambitionnons d'élargir ce champ d'intervention et d'aborder le droit public des affaires sous de nouveaux prismes (droit pénal, financement, environnement et RSE...) », révèle Sandra Grenaille, juriste dans un établissement public et coresponsable de la commission DPA. « Mais toujours dans le respect de notre ADN : en mixant les visions publiques et privées », ajoute Olivier Dorchies, juriste chez Orange Business Services et coresponsable de la commission DPA.

En effet, la commission se distingue par une approche mixte des rapports juridiques. Olivier Dorchies poursuit : « au sein de la commission, nous fédérons juristes d'entreprises privées et d'établissements publics et parapublics. Ces regards croisés public-privé sont notre signe distinctif. Ils constituent une vraie richesse pour évoquer le droit public des affaires. »

### Des webinaires co-organisés

La commission organise des événements thématiques, en présentiel ou à distance. Celui de mars dernier portait sur les clauses de propriété intellectuelle dans les marchés publics. Autre exemple, la thématique de la modification des contrats publics dans un contexte inflationniste a été couverte lors d'un webinaire en décembre 2022. Cet événement a été co-organisé avec la Chaire de droit des contrats publics de l'université de Lyon III. « Ce webinaire a rencontré un beau succès », se félicite Sandra Grenaille. « Nous aimerions reconduire l'initiative avec cette équipe

universitaire, ajoute Olivier Dorchies. À la différence d'autres chaires, celle de Lyon III développe une approche très pragmatique de la matière, fort instructive. Nous sommes dans une logique d'échange de bons procédés. » D'ailleurs, Sandra Grenaille invite les juristes intéressés à devenir correspondant bénévole (<https://chairedcp.univ-lyon3.fr>) : « vous pouvez ainsi participer aux enquêtes de la Chaire et contribuer à les nourrir avec des éléments concrets issus de la pratique, apprécie-t-elle. Et vous pourrez également accéder à ses travaux. »

À la fin de l'année 2022, un autre séminaire a été co-organisé, avec la commission Digital Data de l'AFJE cette fois (lire p. 30). La thématique ? Les apports de la réforme relative aux CCAG-TIC (cahiers des clauses administratives générales - techniques de l'information et de la communication, 2021). « Même si notre commission s'adresse à une audience relativement restreinte, l'objectif est de maintenir une dynamique ambitieuse avec trois à quatre séminaires par an », précise Sandra Grenaille.

### **Brainstorming en petit comité**

En parallèle, des travaux en chambre sont menés. Le principe ? Réunir des experts pour approfondir une thématique. Une poignée de juristes s'attèle à la tâche, tout en prenant le soin de recueillir l'expertise et le témoignage de professionnels extérieurs. « Nous nous intéressons notamment à la médiation des litiges administratifs qui connaît un essor considérable que personne n'anticipait réellement », souligne Olivier Dorchies. Les membres du groupe de travail ont invité un magistrat de la juridiction administrative formé à la médiation et une médiatrice, ex-juge administratif, pour enrichir leur vision. L'objectif de ces réunions en petits groupes serait, à terme, de produire un livrable, par exemple un recueil de bonnes pratiques afin de mieux faire connaître ce type de mécanisme de résolution de litiges. « Nous pourrions également capitaliser sur ces travaux pour alimenter un séminaire », envisage Sandra Grenaille.

Ce ne sont pas les idées qui manquent aux coresponsables de la commission. Ils envisagent par exemple de traiter la procédure du référé précontractuel, « un marronnier pour les juristes d'entreprise », selon Olivier Dorchies, sous forme, par exemple, d'infographie synthétique, de focus sur l'actualité jurisprudentielle ou d'un séminaire dédié.

Pour mener à bien les projets qu'il a en tête, le duo n'est pas contre l'assistance de bonnes volontés. « Nous sommes ouverts à toutes les propositions, clament en chœur les deux responsables de la commission DPA. Les juristes qui souhaitent apporter leur contribution aux réflexions, leurs idées d'intervenants à convier, un coup de main pour l'organisation, ou l'animation de la page LinkedIn de la commission, sont les bienvenus. » ■



**« Les regards croisés public-privé sont notre signe distinctif. Ils constituent une vraie richesse pour évoquer le droit public des affaires. »**

**Olivier Dorchies,**  
coresponsable de la commission DPA.



**« Même si notre commission s'adresse à audience relativement restreinte, l'objectif est de maintenir une dynamique ambitieuse avec trois à quatre séminaires par an. »**

**Sandra Grenaille,**  
coresponsable de la commission DPA.



# Grand-Est : les délégations AFJE donnent leur maximum



| par Carine Guicheteau

**Valoriser l'AFJE et la profession de juriste d'entreprise, rapprocher les juristes d'entreprise de l'université, des étudiants, des chefs d'entreprise et des autres professionnels du droit, diffuser les bonnes pratiques, développer du lien entre pairs et de la convivialité... Autant de missions que les délégations AFJE s'emploient à mener à bien avec passion et énergie. Zoom sur les délégations régionales AFJE d'Alsace et de Champagne-Ardenne, avec leur déléguée respective Céline Goudon et Tatyana Belova.**

## **Quels sont les atouts de votre région ?**

**Céline Goudon (CG) :** l'Alsace est une région dynamique où des entreprises, de belles PME notamment, se distinguent dans de nombreux secteurs (pharmaceutique, industrie agroalimentaire...). Sans compter un réseau de start-up qui soufflent un vent de nouveautés. De par sa proximité avec l'Allemagne et la Suisse, notre région est naturellement orientée vers l'international, ce qui ajoute indubitablement à son attractivité.

**Tatyana Belova (TB) :** la Champagne-Ardenne est la région plus agricole de France avec plus

de 60 % du territoire cultivé. Outre la viticulture, notre région est reconnue pour son agriculture céréalière. D'autres filières dynamisent le territoire comme le textile, la métallurgie et plus récemment le green business, énergies renouvelables en tête. La proximité avec la capitale nous assure un certain dynamisme économique.

## **Quelle est la communauté de juristes d'entreprise dans votre région ?**

**TB :** notre délégation est constituée d'une vingtaine de juristes d'entreprise. Le nombre de



juristes d'entreprise est limité en Champagne-Ardenne mais, la situation évolue positivement avec l'intensification du télétravail. En effet, nous constatons que de plus en plus de juristes profitent du rythme de travail hybride et de la desserte ferroviaire à grande vitesse pour s'installer à Reims ou à Troyes. Pour notre délégation, l'objectif est de fédérer aussi ces juristes en leur mettant à disposition les outils de l'AFJE.

**CG :** l'attrait de la province se vérifie aussi en Alsace. Strasbourg n'est qu'à 1 h 45 de Paris en TGV ! Nous essayons d'identifier ces juristes en télétravail et de les contacter via LinkedIn. Néanmoins, en Alsace, il y a beaucoup de juristes uniques qui travaillent dans les PME locales. Ces juristes couteaux suisses sont particulièrement intéressés pour briser leur isolement, développer leur réseau, échanger avec des pairs et découvrir des bonnes pratiques.

**TB :** en Champagne-Ardenne aussi, les juristes uniques sont nombreux. Ils ont d'autant plus besoin de l'AFJE pour être accompagnés et se perfectionner en continu. Pour cela, l'AFJE représente un outil de gestion de carrière précieux permettant de forger sa pratique du droit tout en anticipant de nombreux virages. Aujourd'hui, j'ai à cœur de promouvoir cette association incontournable pour tout juriste d'entreprise, qu'il débute ou qu'il soit plus expérimenté. Agissant comme un accélérateur pour les jeunes juristes, l'AFJE est aussi reconnue pour son efficacité à contribuer au rayonnement des *legal talents* tout au long de leur carrière, notamment grâce aux formations dispensées en matière de hard ou soft skills. Enfin, adhérer à l'AFJE, c'est appartenir à la grande communauté du droit. C'est capitaliser sur les retours d'expérience de tous les professionnels de la filière, qu'ils soient avocats, huissiers ou notaires. Cette émulation est aussi un vecteur d'impact positif sur la société par notre profession !

### **Comment est structurée votre délégation ?**

**CG :** je suis basée dans le Bas-Rhin et je peux compter sur une vice-déléguée, Julie Vasseur, qui se trouve dans le Haut-Rhin. Elle m'accompagne dans le déploiement de nos différentes actions. Elle est l'ambassadrice de l'AFJE auprès de l'université de Haute-Alsace. J'endosse ce rôle auprès de l'université de Strasbourg. Quatre juristes complètent l'équipe et interviennent sur l'organisation des événements. Les missions ne sont pas clairement réparties afin de conserver une certaine flexibilité et de nous adapter aux disponibilités de chacun. Nous organisons des points réguliers et notre dynamique est positive.

**TB :** la délégation Champagne-Ardenne est toute



**« Agissant comme un accélérateur pour les jeunes juristes, l'AFJE est aussi reconnue pour son efficacité à contribuer au rayonnement des *legal talents* tout au long de leur carrière, notamment grâce aux formations dispensées en matière de hard ou soft skills. »**

**Tatyana Belova,**  
déléguée régionale AFJE de Champagne-Ardenne.

jeune. Elle a été créée en 2019. Amandine Vautier, la précédente déléguée régionale AFJE, a posé les premiers jalons mais il reste beaucoup à construire. Heureusement, pour développer la délégation, ses actions et ses relations avec le tissu académique, économique et juridique local, je suis épaulée par une équipe particulièrement motivée, dont Noémie Myara, la vice-déléguée qui assure le lien avec les commissions de l'AFJE. Nous pouvons également compter sur trois juristes qui travaillent à Troyes, Reims et Chaumont.

### **Quels sont vos objectifs ?**

**CG :** notre ambition première est de redynamiser les adhésions. Nous sommes sur la bonne voie : les adhésions ont bondi de 30 % en un an. Aujourd'hui, la délégation compte 72 adhérents dont plusieurs directeurs juridiques. Une grande satisfaction pour les membres du bureau ! Pour convaincre, il est essentiel de valoriser tout ce qui est compris dans la cotisation : des événements variés, un nombre incroyable de formations, l'accès à des commissions d'experts... Une fois membres de l'AFJE, les juristes d'entreprise doivent se saisir de

# AFJE JOBS

Sur LinkedIn, retrouvez toutes les opportunités professionnelles  
du Réseau AFJE



Mentionnez @AFJEJOBS sur vos offres postées sur LinkedIn



## ÉVAL T I E R S



Éval'Tiers, une solution SaaS pour répondre aux obligations légales de connaissance du tiers : évaluation des tiers dans le cadre de Sapin 2, LCBT-FT, devoir de vigilance, obligation de vigilance, ESG/CSRD. L'outil digitalise votre politique d'évaluation des tiers et s'inscrit dans votre process d'*on boarding* du tiers, par questionnaires fournis par défaut et modifiables, par *screening* de bases de données.



59 rue Jouffroy d'Abbans, 75017 Paris  
414 753 426 RCS PARIS

Une démo? [www.evaltiers.eu](http://www.evaltiers.eu)

cet éventail d'opportunités. Nous y ajoutons notre touche locale : des échanges entre juristes sur les enjeux qui nous intéressent.

Nous multiplions les canaux pour toucher un maximum de juristes d'entreprise : LinkedIn, email, etc. Notre page LinkedIn est suivie par plus de 400 abonnés. Une présence sur les réseaux sociaux est une stratégie payante mais elle requiert une communication régulière.

**TB** : notre but est de construire, petit à petit, les bases de fonctionnement de la délégation et un programme d'actions. Les premiers contacts avec les facultés de Reims et de Troyes ont été noués. Nous ambitionnons notamment de développer un master en droit des affaires et compliance parrainé par l'AFJE, car ce type de formations n'est pas proposé par les facultés de notre région. Ce serait bénéfique pour toute la communauté juridique : de l'AFJE aux étudiants, en passant par les entreprises locales et leurs juristes d'entreprise. C'est un challenge de taille mais j'espère que le projet aboutira dans quelques rentrées.

### Quel est le programme pour les mois à venir ?

**TB** : outre les événements que nous allons organiser et l'approfondissement des relations avec les universités, nous souhaitons mieux faire connaître notre métier auprès des chefs d'entreprise. Nous estimons qu'il existe un gisement de postes à créer dans les PME de notre territoire. Il est important de démontrer l'intérêt de s'appuyer sur des compétences juridiques en interne. Nous sommes justement en train de mettre sur pied un événement avec la CCI de Troyes.

**CG** : nous essayons de maintenir un rythme mensuel en alternant le type d'événements : afterwork ou rencontre portant sur une thématique juridique. Le 1<sup>er</sup> mars, nous avons par exemple organisé une conférence sur la prévention des risques cyber avec un courtier en assurances et les témoignages d'adhérents. Les retours ont été extrêmement positifs. Nous privilégions la découverte de nos entreprises locales en proposant comme l'année dernière une visite d'usine avant notre conférence. Nous continuerons de participer à certains événements organisés par notre partenaire l'Erage, école régionale des avocats du Grand-Est : *business game*, colloques juridiques... Ce partenariat est précieux car il nous apporte visibilité -nous avons présenté le baromètre des directions juridiques en proposant à nos panélistes de réagir par exemple- et des locaux très agréables pour nous retrouver à Strasbourg.

Enfin, nous sommes en cours de finalisation d'un partenariat du BUT (bachelor universitaire de technologie) Carrières juridiques de l'université de Haute-Alsace. Depuis la rentrée 2021, les DUT (niveau bac+2) ont laissé place aux BUT (niveau bac+3) ; ce changement représente une opportunité de contribuer au programme sur la partie professionnelle et proposer des modules pratiques. L'une des membres du bureau est d'ailleurs intervenue devant les étudiants du BUT, durant toute une journée, pour partager sa vision et son expérience de praticien du droit en entreprise. Les idées et les projets ne manquent pas ! ■



**« Pour convaincre de nouveaux adhérents, il est essentiel de valoriser tout ce qui est compris dans la cotisation : des événements variés, un nombre incroyable de formations, l'accès à des commissions d'experts... Une fois membres de l'AFJE, les juristes d'entreprise doivent se saisir de cet éventail d'opportunités. »**

**Céline Goudon,**  
déléguée régionale AFJE d'Alsace.

# Vie des entreprises

## MAGENTA AVOCATS

Vincent Jaunet et Fanny Mahler, Avocats associés.....p. 65

## 03 PARTNERS

Jérôme Lépée, Avocat au sein d'Adaltys et Isabelle Didier, fondatrice.....p. 66

## CORNET VINCENT SÉGUREL

Pierre Lamidon, Avocat associé.....p. 68

## ENDRÖS-BAUM ASSOCIÉS

Muriel Mazaud, Céline LUSTIN-LE CORE Associées  
Dr. Florian Endrös, associé fondateur.....p. 70

## EKIS AVOCATS

Anne Tugaut, Associée et fondatrice .....p. 72

## GRENIER AVOCATS

Patrice grenier, Avocat.....p. 74

## INFOGREFFE

Dieudonné Mpouki, Président .....p. 76

## INSIDE

Christophe Ingrain, Rémi Lorrain, Xavier Philipps, Paul Mallet et Tristan Gautier,  
Avocats.....p. 78

## ÉDITIONS LEGI TEAM

.....p. 80

## MAYER & ASSOCIÉS

Éric Mayer, Associé fondateur.....p. 82

## MLL LEGAL

Nadine von Büren-Maier et Mona Stephenson,  
Avocates associées.....p. 84

## OYAT AVOCATS

Laurent de la Brosse et Romain Canot, Associés.....p. 86

## PAYNE HICKS BEACH LLP

Max Baird-Smith et Jonathan Gatward, Associés .....p. 87

## SCHMITT AVOCATS

Elias Berkani et Antoine Tabouis, Avocats Associés.....p. 88

## SIMON ASSOCIÉS

Jean-Charles Simon, Avocat associé.....p. 90

## SRDB LAW FIRM

Me Georges Sioufi fondateur de SRDB Law Firm,  
Me Chafic Nehme et Me Karl Khoury, Avocats associés.....p. 92

## STRELIA

Olivier Clevenbergh, et Laurent Verhavert, Associés .....p. 94

## WAN HUI DA

Huang Hui, Zhu Zhigang et Paul Ranjard,  
Partners.....p. 96

## QUALIENS

Virginie Reynès, Avocate associée.....p. 98



# Les experts en droit économique, secteurs régulés et droit public des affaires



**Vincent Jaunet et Fanny Mahler,**  
avocats associés

**Vincent Jaunet et Fanny Mahler**, avocats associés au sein du cabinet d'avocats Magenta, nous présentent leur « cabinet boutique ». Entretien.



## Cabinet à taille humaine, quel est votre positionnement ?

**V.J :** Dès nos débuts, nous avons choisi de nous concentrer sur le droit de la concurrence, les secteurs régulés et le droit public des affaires et de proposer à nos clients une offre complète intégrant la double dimension conseil/contentieux. Ce positionnement de niche résulte de nos expériences précédentes durant lesquelles nous avons constaté que le droit de la concurrence, le droit de la régulation et le droit public étaient fortement liés. Sylvain Justier et moi-même avons fondé le cabinet en 2008 qui regroupe aujourd'hui une quinzaine d'avocats dont quatre associés, Gaël Hichri et Fanny Mahler nous ayant rejoints. Fanny est en charge du pôle droit public des affaires. Une de nos spécificités est de savoir traiter des dossiers nécessitant la maîtrise simultanée du droit privé et du droit public. Ainsi, notre équipe intervient tant en contentieux administratif que judiciaire. Bilingues, nous accompagnons une clientèle internationale et nationale. Nous avons également une activité importante dans les départements et territoires d'outre-mer, notamment en Polynésie française et en Nouvelle-Calédonie (collectivités qui disposent toutes deux de leurs propres autorités de concurrence).

## Quelles sont les différentes expertises du cabinet ?

**V.J :** Elles s'articulent autour de trois pôles. Le premier est dédié au droit de la

concurrence/droit économique. Il couvre, outre le droit de la concurrence classique, le droit de la distribution et des pratiques restrictives, le droit de la consommation et le droit des contrats commerciaux.

En droit de la régulation, nous intervenons dans de nombreux secteurs régulés avec une forte dominante en droit des communications électroniques, de l'énergie, des transports (ferroviaires et aériens), et pharmaceutique. Nous accompagnons nos clients en conseil et en contentieux, y compris devant les autorités de régulation aussi bien au niveau national qu'europpéen.

**F.M :** Le troisième pôle est dédié au droit public des affaires en conseil et en contentieux. Nous traitons de sujets en lien avec le droit de la commande publique, de l'environnement, de l'urbanisme, les investissements étrangers.

Au-delà, chacun de nous dispose d'une très bonne compréhension des expertises des autres membres du cabinet et est capable d'identifier toute éventuelle problématique juridique relevant de ces expertises et d'en coordonner immédiatement le traitement avec l'avocat le mieux placé pour ce faire.

## Concrètement, à quel niveau intervenez-vous ?

**F.M :** Nos interlocuteurs sont principalement les directions juridiques de grands groupes et d'ETI, les directions générales de PME et dans une moindre mesure leurs directions achats et financières.

**V.J :** Il n'est pas rare que nous travaillions en binôme avec les opérationnels et les juristes de nos clients. Cette collaboration nous oblige à trouver des solutions non seulement en droit mais également et surtout praticables opérationnellement.

## Quels sont les atouts de votre accompagnement ?

**V.J :** Nos clients apprécient la forte implication des associés et notre approche opérationnelle et pragmatique. Nous les accompagnons quotidiennement dans la réussite de leurs projets comme dans la défense de leurs intérêts.

**F.M :** Notre double pratique du conseil et du contentieux nous permet d'avoir une vision globale du dossier et d'anticiper le risque de contentieux. Nous sommes d'ailleurs convaincus que le fait d'intervenir en contentieux (tant devant les juridictions que les autorités de régulation) nous permet de délivrer des prestations de conseil de qualité : pour pouvoir donner de bons conseils, il faut être capable de les défendre !

## Contact :

- 30, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris
- 01.42.25.65.01
- fanny.mahler@magenta-legal.com  
vincent.jaunet@magenta-legal.com  
gael.hichri@magenta-legal.com  
sylvain.justier@magenta-legal.com
- www.magenta-legal.com

# O3 Partners : un « *restructuring* » collaboratif, global et inclusif



**Jérôme Lépée**, avocat au sein d'Adaltys  
et **Isabelle Didier**, fondatrice et directrice  
générale



La SPE O3 Partners mutualise les expériences et les compétences pour prévenir, accompagner et gérer les situations de crise. Entretien avec sa fondatrice et directrice générale, **Isabelle Didier** et son prescripteur-partenaire, **Jérôme Lépée**, avocat au sein d'Adaltys.

**Adaltys est un cabinet structuré et important, spécialiste du droit de l'énergie. Pourquoi avez-vous, en octobre 2021, estimé qu'il était nécessaire d'avoir recours aux services d'O3 Partners ?**

**J.L :** Adaltys a été pour la première fois confronté à des problématiques non maîtrisées liées aux difficultés d'entreprise et à des cessations de paiements dans le domaine de l'énergie. À cela s'ajoutait un contexte législatif marqué par des réformes importantes, notamment en matière d'insolvabilité et de restructurations. Pour gagner du temps, facteur prépondérant dans les affaires de *restructuring* judiciaire, j'ai fait appel aux services d'O3 Partners qui a l'avantage de réunir en une seule équipe, une compétence historique et riche en matière de *restructuring* judiciaire, aux plans national et international et des compétences économiques et financières, qualifications que nous recherchions.

**O3 Partners est la première SPE spécialisée dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises inscrites par les trois ordres et autorité de contrôle. Qu'est-ce que ce statut implique ?**

**I.D :** En 2020, j'ai été sollicitée par Yves Brulard, avocat belge, pour l'assister. Je suis intervenue aux côtés des autres

équipes internationales qu'il avait réunies sur la restructuration du groupe international, Le Pain Quotidien. J'ai constitué une équipe ad hoc française : mes collaborateurs et moi-même, spécialistes en droit des procédures préventives et collectives et un expert-comptable pour les aspects d'évaluation et traitement de la dette. Ce travail collaboratif, intense mais harmonieux, a été fondateur de ma décision de réunir ces trois professions au sein d'une SPE qui associe aujourd'hui 8 professionnels : deux avocats, cinq experts-comptables (dont deux experts judiciaires) et un administrateur judiciaire civil et commercial. O3 Partners est un outil très performant et un espace d'échanges où les trois domaines de compétences interagissent librement, argumentent parfois vivement pour parvenir à un consensus sur la bonne stratégie à adopter, la bonne direction à prendre dans l'intérêt du client.

J'exerce en tant qu'administrateur judiciaire au sein de la SPE dont je suis la directrice générale.

J'assure la cohésion de l'équipe que je constitue de façon ad hoc pour chaque dossier avec l'intervention possible de certains des associés et des collaborateurs mais également des ressources de nos partenaires extérieurs à la structure, pour créer l'équipe la plus adaptée aux

problèmes du dossier, de l'entreprise que nous accompagnons.

Nous disposons en effet d'un vaste et riche réseau professionnel constitué au fil de plus de 6 000 procédures collectives et préventives que nous mettons à disposition de nos clients.

Il ne nous aurait pas été possible d'intervenir sur le dossier où Adaltys nous a pressenti et dans lequel le client d'Adaltys nous a retenu sans la compétence-métier de Jérôme Lépée et sa parfaite maîtrise de l'environnement politique du secteur d'activité.

**En quoi le recours à une SPE est-il pertinent pour une entreprise en difficulté ou en cessation de paiement ?**

**I.D :** La SPE est un moyen de constituer rapidement et efficacement une équipe ad hoc adaptée à la taille de l'entreprise et à ses enjeux. Le fait d'avoir 2 associés, experts-comptables et experts-judiciaires, s'est révélé être un énorme atout dans les procédures ouvertes postérieurement à la transposition de la Directive Européenne par l'ordonnance du 15 septembre 2021. Bâtir un plan suppose de convaincre l'ensemble des créanciers que les solutions imaginées préservent leurs intérêts propres. C'est notamment la qualité des associés qui a convaincu la commission d'inscription des Administrateurs judiciaires

et mandataires judiciaires d'autoriser la création de la SPE. Enfin, la SPE procure une mutualisation d'expériences professionnelles et personnelles, gage d'humanité, de complémentarité et de respect.

### À quel niveau intervenez-vous ?

**I.D :** Chaque associé conserve son domaine de compétence propre qu'il exerce, de façon autonome, à l'extérieur de la SPE. J'interviens donc en tant qu'avocat au travers d'une structure personnelle qui collabore étroitement avec la SPE et en tant qu'administrateur judiciaire, au sein de la structure O3 Partners. En tant qu'avocat, j'ai un rôle de conseil, d'accompagnement et d'anticipation des difficultés. Et en ma qualité d'administrateur judiciaire, je mène des missions de médiation et de gestion pour le compte d'autrui telles que des liquidations amiables ou des administrations provisoires. La fiducie, l'administration provisoire et la liquidation amiable sont des outils permettant de traiter des situations autrement que par le recours à la procédure collective.

**J.L :** En collaboration avec O3 Partners et d'autres acteurs de la restructuration, mais pas uniquement, Adaltys propose, d'ailleurs, des solutions fiduciaires qui contribuent à la sécurité des propositions de *restructuring* amiables ou judiciaires. Chez Adaltys, nous considérons que la fiducie est un outil performant, encore mal exploité alors qu'il permet de traiter des garanties de créances.

Je suis également convaincu que face à des difficultés d'entreprise, il faut toujours tenter de rechercher des solutions négociées, amiables. C'est pour mieux accompagner mes clients que j'interviens aussi en médiation.

### Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre modèle ?

**I.D :** O3 Partners se base sur un travail collaboratif, mutualiste et pluridisciplinaire. Nous coconstruisons avec nos partenaires, prescripteurs, conseils et les équipes internes à l'entreprise cliente une solution adaptée. Cela a notamment été le cas lorsque le cabinet Adaltys nous a sollicités. À travers ce modèle collaboratif unique, nous voulons être un outil à la disposition



Chaîne de restauration internationale



de nos confrères, avocats, experts-comptables pour les aider à aider leurs clients. Nous sommes un appui dans une phase de criticité alors que l'activité continue et mobilise toutes les énergies. Une collaboration bien menée démontrera la forte motivation, la disponibilité et la fiabilité des associés d'O3 Partners et favorisera la conclusion d'un partenariat entre lesdits conseils et O3 Partners pour d'autres aventures professionnelles. Les entreprises et leurs conseils apprécient tout particulièrement notre totale implication dans les dossiers et notre disponibilité.

Pour construire un environnement le plus favorable aux entreprises alors qu'on anticipe une forte augmentation des actions des créanciers publics et donc des entreprises en difficulté, nous avons bâti un cycle de formation qui s'adresse aux collaborateurs des conseils, avocats ou experts-comptables, pour les former sur la logique des signaux d'alerte ou faibles afin qu'ils puissent tirer le signal d'alarme et inviter leurs clients à agir.

**J.L :** En cas de difficulté, choisir une SPE permet au conseil référent (avocat ou expert-comptable) de proposer au chef d'entreprise des solutions et des ressources ponctuelles, complémentaires compétentes et disponibles dans des domaines qu'il maîtrise moins. Le modèle collaboratif contribue à la transparence et la fluidité de l'information, favorise la réflexion collective et permet de gagner du temps dans la résolution d'une situation complexe.

### Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ?

**ID :** L'anticipation et la prévention sont les gages d'une restructuration réussie. En interne, il est important que les services juridiques ou comptables se forment à l'identification des signaux faibles (retards ou aggravation de la dette fournisseur, retards de paiements de TVA...) qui peuvent révéler une tension sur la trésorerie. À partir de là, il faut agir vite et ne pas hésiter à se tourner vers une structure comme O3 Partners pour identifier les zones de risques et les dangers potentiels, affiner les solutions et valider leur faisabilité.

**J.L :** En tant que conseil habituel et régulier de l'entreprise, il est important de savoir déceler et identifier au plus tôt ces signaux d'alarme et ne pas hésiter à les aborder avec le chef d'entreprise qui parfois a tendance à ne pas vouloir voir. C'est être responsable que de provoquer cet échange et de lui suggérer au moment opportun les experts adéquats.

### Contact :

- Isabelle DIDIER O3 Partners
- 67 bd Lannes 75116 Paris
- 01 45 08 52 71
- [contact@o3-partners.com](mailto:contact@o3-partners.com)

# LBO : adapter les outils d'intéressement à la croissance



**Pierre LAMIDON,**  
avocat associé

**Pierre Lamidon**, Avocat Associé au sein du cabinet d'avocats Cornet Vincent Ségurel, partage quelques conseils sur la mise en place et la nécessaire évolution des dispositifs de partage de la valeur au sein des entreprises sous LBO.



## Quels sont les principaux outils d'intéressement des dirigeants pour les entreprises sous LBO ?

Tout un arsenal d'outils réglementaires est à la disposition des entreprises : AGA (Attributions Gratuites d'Actions), BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateurs d'Entreprises) ou encore Stocks Options. D'autres dispositifs, à spectre plus large, sont également disponibles via les plans d'épargne d'entreprise : les FCPE et le partage de plus-value. Ce sont des systèmes juridiquement encadrés et sécurisés. En parallèle de ces mécanismes spéciaux, des schémas de droit commun permettent aussi d'intéresser des salariés au capital des entreprises comme les actions ordinaires (AO) et les actions de préférences (ADP) par exemple. Sans oublier, enfin, des mécanismes d'intéressement classiques tels que la participation obligatoire pour toute entreprise de 50 salariés et plus.

## Ces instruments doivent-ils évoluer dans le temps et pourquoi ?

Les entreprises sous LBO vont connaître, au cours d'un cycle d'investissement, de nombreux événements liés à la vie économique du groupe concerné : réorganisations, acquisitions et cessions, entrées et sorties d'actionnaires... Les dirigeants doivent donc être en mesure d'adapter en permanence le schéma

juridico-financier de leur structure à ces évolutions. Dans le cas des opérations de croissance externe par exemple, elles impliqueront pour l'entreprise concernée d'intéresser au capital les nouveaux entrants dans le groupe et de faire évoluer la structure capitalistique initiale. C'est pourquoi l'entreprise doit, dès la mise en place du montage juridico-financier d'origine, anticiper de nouvelles arrivées en les intégrant au schéma LBO. Comment ? En constituant par exemple une réserve d'actions (quote-part de capital à attribuer aux futurs entrants dans le capital de la holding). L'avantage est d'éviter d'impacter a posteriori les investisseurs initiaux.

## À quoi faut-il prêter attention dans ces situations ?

Il faut être très attentif aux aspects pratiques et « logistiques » de l'organisation de ce modèle d'actionariat. C'est en particulier vrai dans les entreprises sous LBO avec un grand nombre d'investisseurs ! Plus ils sont nombreux, plus la gestion des enjeux capitalistiques et juridiques est complexe : envois de convocations, échanges d'informations, gestion des entrées et sorties, etc. L'entreprise doit être en mesure d'assurer en parallèle des opérations corporate, la communication des informations à destination de chacun des investisseurs et le suivi de la vie sociale. Cela demande

beaucoup de temps et d'énergie ! Par exemple, une holding adoptant une décision relative à ses 200 associés doit pouvoir tous les convoquer, gérer la base de données concernée, la masse de signatures électroniques... L'entreprise doit intégrer ces aspects pratiques dans sa gestion en s'en chargeant elle-même en interne ou en faisant appel à un cabinet d'avocats.

## Justement, quelles équipes traitent ces questions chez Cornet Vincent Ségurel ?

Au sein du cabinet, l'intégralité des équipes Corporate, dont celle en charge des M&A et du Private Equity, traite ces questions transversales, en lien avec nos équipes Droit fiscal et Droit social. En tant que conseil, nous accompagnons des managers, des fonds d'investissement et des entreprises sous LBO tout au long de la vie de l'opération, du montage au débouclage (mise en place ou revue du schéma, accompagnement des dirigeants...). Ponctuellement, nos équipes interviennent aussi en appui aux entreprises possédant ces compétences en interne. À cet effet, le cabinet possède des outils de gestion et de traitement pour les aider à relever les défis pratiques et « logistiques » évoqués. Des outils de signature électronique nous permettent par exemple, dans des délais courts, de traiter un grand volume de signatures. Au-delà, nous



accompagnons nos clients sur tous les sujets autour de la structuration du schéma et des risques adossés. Notre cabinet gagne d'ailleurs en visibilité et en notoriété dans ce domaine grâce à notre expérience des dossiers LBO.

### **Quels conseils partageriez-vous avec nos lecteurs pour la mise en place d'instruments d'intéressement ?**

En principe, l'intéressement des salariés au capital est régi par des régimes classiques (action traditionnelle) ou spéciaux avec des actions présentant des caractéristiques particulières ou encore des valeurs mobilières complexes. Dans ces situations où l'entreprise est éligible à ces schémas d'intéressement, le régime juridique est assez clair. Cependant, il pèse aujourd'hui sur les entreprises un risque important de requalification en salaire de certains gains réalisés par des investisseurs salariés au capital. Concrètement, le Conseil d'État, à travers plusieurs arrêts rendus en 2021 et en 2022, a requalifié par exemple des gains de cession de BSA (bons de souscription d'actions) en salaire alors qu'il s'agit en principe juridiquement de plus-values. Ces requalifications ont été faites dès lors que le Conseil d'État établissait l'existence d'une corrélation entre le gain réalisé et les fonctions salariées occupées par l'actionnaire dans l'entreprise. De l'analyse de la situation de ces affaires, le Conseil d'État a défini un faisceau d'indices juridiques qui permet de déterminer le lien entre la qualité d'associé (dans le pacte d'associés notamment) et le contrat de travail. Sur cette base, le Conseil d'État a requalifié des gains de cession sur des actions en salaires et non pas en plus-value, avec toutes les conséquences en découlant (régimes social et fiscal différents, cotisations différentes...). C'est donc un risque qui peut s'avérer très significatif !



### **Quels sont les points de vigilance à garder à l'esprit ?**

Certaines clauses sont spécialement à surveiller dans les pactes d'associés :

- les clauses de leavers : ce sont des clauses de promesse de vente de la part des salariés associés qui s'engagent à vendre lorsqu'ils cessent leurs fonctions dans la société, quelle que soit la cause ;
- les clauses de liquidité ou de promesse de cessions : ce sont des clauses usuelles dans la plupart des dossiers. Elles prévoient notamment que lorsque les majoritaires décident de vendre la société, les autres associés, qu'ils soient ou non salariés, sont tenus de céder leurs parts et ont le droit de sortir aux mêmes conditions que le majoritaire.

Par ailleurs, l'instrument utilisé pour l'intéressement doit également faire l'objet d'une attention particulière. Cela va notamment concerner les ADP qui sont des actions qui confèrent des droits financiers particuliers aux investisseurs. Schématiquement, il leur est proposé de souscrire à la fois à des actions ordinaires et des actions de préférence. Cela signifie

que lorsque la société atteint un seuil de performance élevé, le détenteur d'ADP bénéficie d'un droit plus important sur le prix de cession.

En fonction des schémas mis en place, l'existence de ces clauses et le recours à des instruments jusqu'alors usuels présentant un rendement spécifique seraient de nature à mettre en risque le schéma LBO.

Aujourd'hui, compte tenu de l'évolution jurisprudentielle, l'entreprise doit porter une grande attention à la rédaction des contrats encadrant l'entrée des salariés au capital des entreprises.

### **Contact :**

- Cornet Vincent Ségurel  
(Bureau de Rennes)
- 02 99 31 00 00
- [www.cvs-avocats.com](http://www.cvs-avocats.com)

# Les premiers contours de la réforme des contrats spéciaux : L'avant-projet de réforme



**Muriel MAZAUD, Céline LUSTIN-LE CORE** associées  
et **Dr. Florian Endrös**, associé fondateur

Focus sur les contrats de vente et d'entreprise

**EBA** | **Endrös-Baum Associés**  
Avocats / Rechtsanwälte

Dans le prolongement de la réforme du droit commun des contrats de 2016, une réforme des contrats spéciaux est actuellement en cours de préparation.

La Chancellerie a lancé en fin d'année dernière une consultation des professionnels du droit, acteurs économiques et universitaires sur l'Avant-projet de texte de réforme établi par la Commission présidée par le Professeur Philippe Stoffel-Munck, consultation qui s'est achevée le 15 janvier 2023.

Cette consultation publique devrait permettre à la Chancellerie de préparer un projet définitif de réforme.

Les contrats « spéciaux » concernés par la réforme regroupent :

- le contrat de vente,
- l'échange,
- le contrat de location,
- le contrat d'entreprise,
- les contrats de prêt,
- les contrats de dépôt et de séquestre,
- les contrats aléatoires (jeu, pari, rente viagère, tontine),
- et le mandat.

Nous examinerons ci-après plus spécifiquement les impacts potentiels les plus notables de l'Avant-projet de réforme sur les contrats de vente et les contrats d'entreprise.

Ces contrats revêtent en effet une importance particulière dans la vie économique.

## Focus sur le contrat de vente et la nouvelle action résultant des vices

Parmi les modifications substantielles concernant le contrat de vente, l'Avant-projet de réforme envisage notamment, dans un souci de simplification, d'abandonner la distinction entre vices cachés et défauts de conformité (non-conformité du bien vendu aux spécifications du contrat).

Non-conformité et vice caché seraient désormais englobées dans une même notion de « vice » (article 1641 alinéa 2 de l'Avant-projet : « *le bien vendu est vicié lorsqu'il est impropre à l'usage habituellement attendu d'un bien semblable ou n'est pas conforme aux spécifications du contrat* »).

La nouvelle « action résultant des vices » se prescrirait dans un délai de deux ans, (délai actuellement prévu pour la garantie des vices cachés), la Commission considérant qu'il n'y a pas de raison particulière de maintenir comme dans le droit actuel un délai plus long pour les défauts de conformité (5 ans) que pour les vices cachés (2 ans).

L'Avant-projet précise que le délai de prescription commence à courir à compter du moment où l'acheteur « a découvert ou aurait dû découvrir le vice ».

La Commission a également envisagé un délai butoir pour l'exercice de l'action mais

est restée divisée sur la durée de ce délai.

Deux options ont été envisagées à ce stade.

Une première rédaction envisage un délai butoir de 20 ans prévu à l'article 2232 du Code civil (délai qui court selon l'article 2232 du Code civil à compter du jour de la naissance du droit). Une rédaction alternative envisage un délai butoir de 10 ans à compter de la délivrance de la chose. Il est également prévu que les parties ne peuvent modifier contractuellement le point de départ du délai de prescription (et donc permettre au vendeur de réduire le délai de prescription en avançant son point de départ).

La nouvelle garantie des vices pourrait également être aménagée contractuellement et exclue dans l'hypothèse où le vendeur n'a pas connu le vice (Article 1642 du Code civil de l'Avant-projet). L'Avant-projet ajoute que le vendeur professionnel est présumé, jusqu'à preuve du contraire, connaître les vices (présomption simple de connaissance des vices par le professionnel). Il s'agit d'une modification par rapport au droit actuel, la jurisprudence faisant peser une présomption irréfragable de connaissance des vices sur le vendeur professionnel.

La réforme envisagée aurait donc potentiellement un impact important en pratique pour les vendeurs et acheteurs en cas de litiges et de dysfonctionnements /

désordres affectant le bien vendu (quant à la qualification des désordres, les délais pour agir en justice à l'encontre du vendeur etc).

### Focus sur le contrat d'entreprise

La grande nouveauté de l'avant-projet réside dans la consécration du « contrat d'entreprise » qui s'affranchit de la notion de « louage d'ouvrage » issue du droit romain, ainsi que de la notion restrictive européenne de « prestation de service ». Le contrat d'entreprise, dépoussiéré et modernisé, prendrait une autonomie et une épaisseur particulière avec la création d'un titre VIII bis qui lui serait exclusivement dédié.

Doté en son article 1755 d'une définition plus moderne, qui place en son cœur les notions de « Maître d'ouvrage » et de « client », le contrat d'entreprise serait recentré sur l'entrepreneur, dont l'indépendance est consacrée. Si les solutions jurisprudentielles récentes relatives au contrat d'entreprise seraient codifiées, les rédacteurs de l'avant-projet procèdent également à certaines modifications substantielles et à des choix stratégiques en abandonnant certaines jurisprudences récentes.

L'avant-projet détaille d'abord les dispositions communes à tous les contrats d'entreprises, et traite ainsi :

- de la question du prix : Le contrat présenterait un caractère gratuit ou onéreux (article 1756) pourrait faire l'objet d'un devis (article 1759) et son prix pourrait être fixé judiciairement (article 1760 alinéa 2). Il serait également mis fin à la révision pour imprévision dans les contrats conclus pour un prix forfaitaire (article 1761), et la possibilité de révision des honoraires serait consacrée (article 1762) ;
- de la question de la responsabilité de l'entrepreneur : l'obligation de coopération entre les entrepreneurs concourant à la réalisation de l'ouvrage serait consacrée (article 1764)

- de la sous-traitance, introduite pour la première fois dans le code civil avec l'abandon total de la jurisprudence Besse (Cass Ass Plénière 12 juillet 1991 n°90-13.602). Le maître d'ouvrage pourrait ainsi exercer contre le sous-traitant une action contractuelle directe (article 1768) et le Maître d'ouvrage et l'entrepreneur pourraient exercer une action directe contre le fournisseur du sous-traitant (article 1769). Le sous-traitant disposerait en outre d'une action directe en paiement contre le Maître d'ouvrage calquée sur celle prévue par la loi de 1975 (article 1771).
- Enfin de la réception : le Maître de l'ouvrage serait tenu de réceptionner l'ouvrage dès lors que celui-ci est achevé, en vertu de l'article 1772 du Code civil.

L'avant-projet détaille ensuite deux types de contrat d'entreprise : le contrat d'entreprise mobilière, et surtout le contrat de construction, auquel il consacre toute la section 2 de son chapitre II, et qu'il redéfinit selon les critères récents dégagés par la jurisprudence. Il contient des modifications importantes concernant les éléments d'équipement de l'ouvrage pouvant être assimilés à celui-ci, et sujets à garantie décennale et assurance obligatoire. Il serait ainsi mis fin de manière assez tranchée et novatrice :

- à la jurisprudence de 2017 qui incluait jusqu'alors dans les éléments d'équipements de l'ouvrage, les éléments d'équipements « installés sur l'existant »
- aux EPERS, ces éléments extérieurs qui étaient également assimilés à l'ouvrage lui-même

La réforme envisagée présenterait donc des enjeux importants sur le plan pratique pour les entreprises et les acteurs économiques.

Globalement, cet avant-projet de réforme est assez convaincant en ce qu'il semble répondre aux différents objectifs affichés par ses rédacteurs de modernisation,



simplification, attractivité, intelligibilité et stabilité du droit des contrats spéciaux français, notamment par la consécration de la jurisprudence gouvernant le droit positif en la matière.

Il reste toutefois quelques interrogations quant à son articulation potentielle avec le droit commun des contrats et avec le Code de Procédure civile, notamment concernant le délai butoir de 20 ans, qui encadrerait potentiellement le bref délai de la garantie des vices cachés, et qui est en contradiction avec l'esprit de la réforme de la prescription de 2008, et avec les délais de prescription appliqués dans les autres pays européens.

Sur ce point notamment les fabricants, praticiens et techniciens du droit conservent encore des réserves sur l'attractivité potentielle d'un droit par lequel la responsabilité du fabricant pourrait être recherchée plus longtemps que n'importe où ailleurs en Europe, notamment sur le fondement de la garantie des vices cachés.

### Contact :

- 10 Boulevard Malesherbes, 75008 Paris
- eba@eba-avocats.com
- +33 (0) 1 53 85 81 81
- www.eba-avocats.com

# Répondre sur mesure aux besoins des clients



**Anne Tugaut,**

associée et fondatrice du cabinet

Né de l'association de deux cabinets, EKIS Avocats est un cabinet havrais faisant bénéficier à ses clients d'une large expertise juridique en conseil et contentieux. **Anne Tugaut**, associée et fondatrice du cabinet, nous parle de son métier qu'elle exerce avec passion.

## Quels sont l'histoire et le développement actuel de votre cabinet ?

Le cabinet a été créé en 2014 par le Bâtonnier Olivier Jougla et moi. Nous comptons actuellement quatre associés et quatre collaborateurs. Mon associé et moi avons plus de vingt ans de barreau, avec des expériences et des domaines d'expertise différents. Notre cabinet est situé au Havre, mais nous avons le projet d'ouvrir un bureau à Paris, pour lequel nous cherchons à recruter du personnel qualifié.

## Quelles sont vos spécialités ?

Nous avons une clientèle d'affaires et de particuliers, avec un focus me concernant sur l'immobilier des affaires, et l'urbanisme. Mon associé co-fondateur se consacre davantage au droit de la construction et au droit du travail. En ce qui me concerne, j'ai débuté par une longue pratique du droit administratif (collectivités territoriales notamment), que je conserve en sus du droit des affaires, de l'immobilier et du droit de la santé. L'immobilier des affaires connaît une problématique importante de droit de l'environnement (la zone industrielle du Havre est un site SEVESO). Sur le volet droit immobilier des affaires, l'ingénierie contractuelle m'occupe principalement côté maîtrise d'ouvrage (contrats de promotion immobilière,

contractant général, baux commerciaux et civils). Ayant débuté en publiciste, je combine les problématiques de construction et d'urbanisme : les entreprises viennent à moi car je sais monter un projet en ayant intégré les problématiques urbanistique et environnementale. Il est rare de réunir ces compétences qui appartiennent à deux domaines différents : l'immobilier se rattache au droit privé, l'urbanisme au droit public. Je fais bénéficier aux entreprises de mon expérience transversale. On me sollicite pour un projet de clinique, un parc logistique, un entrepôt, une ZAC, et en général pour tout ce qui est contractuel autour de la construction et de l'occupation. Nos deux plus jeunes associés Me Delphine THOREL et Me Benoît LE VELLY se consacrent, pour l'un, au droit privé de famille et assurantiel, et pour l'autre, au droit public. Comme dans beaucoup de cabinets, nous avons agrégé les collaborateurs par spécialité pour seconder les associés. Le principe est de traiter toutes les problématiques du client, y compris le droit pénal d'affaires.

## Quelle est votre approche de la relation au client ?

J'essaie d'être au plus près des clients. Nous nous efforçons de comprendre la politique

de développement et les attentes de chacun d'entre eux. La proximité est très importante : nous nous rendons sur les sites, rencontrons les personnels associés nous élaborons des plans, nous travaillons avec les architectes, avec les bureaux d'études. Nous nous insérons dans une équipe que nous constituons ensemble. Notre offre est large et nous permet de faire le tour des dossiers, au-delà des attentes initiales du client, pour prévenir toutes les problématiques qui vont se poser.

## C'est ce qui vous plaît dans votre métier ?

Ce qui est intéressant, c'est d'aller en amont au maximum. Lorsqu'on connaît vraiment le client, ses projets, sa philosophie, mais aussi ses contraintes, on est en position de répondre à ses attentes dans les meilleures conditions. C'est la raison pour laquelle une fois que le client nous consulte, nous allons vers lui pour faire sa connaissance de manière approfondie, rencontrer les équipes et tisser une relation de long terme.

Au fond, la finalité de mon travail est de sécuriser, de faciliter les projets et actions des clients au quotidien. Nous entrons dans le mécanisme de l'entreprise, nous contacter devient un réflexe car nous pouvons donner des réponses à la plupart





sur les théories de l'imprévision et de la hausse des coûts, qui nous amène à imaginer la rédaction d'autres types de montages contractuels. Dans le port du Havre, la situation se complexifie encore avec les blocages liés à la grève. J'ai passé un mois à évaluer les conséquences économiques des blocages de grève pour les entreprises locales. Dans le contexte actuel, avec en plus les difficultés d'acheminement de matières premières, les retards, l'économie des contrats est en plein bouleversement. Les situations sont très tendues, elles nous amènent très souvent à renégocier les contrats pour éviter les déséquilibres et pour sécuriser les projets en cours, tout en traquant les abus. Notre intérêt reste de tenir tous les acteurs contractuels à niveau !

des questions. Tout en ayant des expertises ciblées, nous sommes les avocats d'un groupe, d'une entreprise, d'une collectivité, et comme tels nous faisons preuve d'une réelle polyvalence. Cette exigence demande souplesse et adaptabilité, ainsi qu'une vraie adhésion au client. C'est la force de notre cabinet, mais cela demande une excellente réactivité et une mobilisation à temps plein.

**Pour une entreprise, quelle est l'intérêt d'externaliser une question juridique ?**

Les problématiques des entreprises sont juridiquement de plus en plus complexes. L'enjeu, pour nous, est d'être de plus en plus performants pour soulager les entreprises, leur permettre d'évoluer en sécurité et ainsi en sérénité.

Cette complexité nous pousse aussi très souvent à être créatifs. Le métier d'avocat n'est pas quelque chose de lisse : il faut oser, pour répondre au besoin, faire preuve d'engagement et d'audace, ce qui expose. Le juriste d'entreprise ne peut pas toujours aller dans cette direction, de par sa position dans l'entreprise. L'intérêt d'externaliser est d'obtenir la compétence et la responsabilité du professionnel du droit :

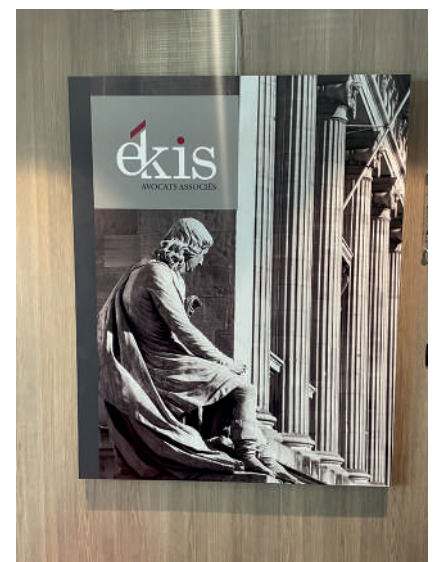
nous avons un regard objectif et indépendant qui va supporter le risque. Le révélateur en est bien l'augmentation de ma couverture assurance, à hauteur des enjeux traités. Le « peut-être » n'aide en rien le client : il attend qu'on lui dise où aller, avec tels risques et tels enjeux identifiés sur lesquels nous nous exposons, nous nous permettons de le faire car nous avons un retour d'expérience sur lequel nous appuyer.

**C'est encore plus vrai dans un environnement très contraint comme Le Havre ?**

Absolument. L'entreprise havraise peut connaître à la fois des problématiques du droit de l'environnement, d'urbanisme, mais aussi de domanialité publique en sens des règles de construction par exemple. La spécificité des lieux génère un enchevêtrement de contraintes, et les acteurs ont tout intérêt à avoir un regard analytique qui puisse combiner tous ces aspects. C'est ce que nous apportons.

**Quels sont les sujets majeurs dans votre actualité ?**

En ce moment, nous sommes très sollicités



**Contact :**

- EKIS  
169 boulevard de Strasbourg  
BP 80439 - 76600 Le Havre
- 02.35.49.49.20
- anne.tugaut@ekis-avocats.fr
- <https://www.ekis-avocats.fr/fr/>

# Grenier Avocats aide les entreprises à anticiper les risques industriels



**Patrice GRENIER,**

avocat

Pour anticiper les risques industriels, il faut les maîtriser. La maîtrise des risques industriels contribue à sauvegarder l'intégrité d'une entreprise ainsi que son image. En tant qu'avocat associé au cabinet Grenier avocats et spécialiste des risques industriels, **Patrice Grenier**, nous présente le cabinet, les défis de ses clients et relève les points de vigilance dans ce domaine. Entretien

## **Votre cabinet est spécialisé en prévention et traitement des risques industriels. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre positionnement ?**

Le cabinet, fondé en 2012, est composé d'une équipe de six avocats bilingues qui s'occupent de la prévention et du contentieux auprès d'une clientèle nationale et internationale de toutes tailles, de la PME aux grands groupes.

Notre activité s'articule autour d'un domaine majeur, les risques industriels, complété par le domaine de la conformité éthique.

Nous accompagnons nos clients sur une longue durée et veillons à créer des liens basés sur un partenariat solide. En parallèle, le cabinet peut compter sur un réseau d'avocats et de correspondants internationaux spécialisés en risques industriels et présents dans une cinquantaine de pays. Cela favorise des retours d'expériences et un partage d'informations liées à nos domaines d'intervention.

Notre cabinet présente deux atouts. Nous avons développé une culture générale dans la prévention des risques pour mieux défendre nos dossiers et nous attachons une grande importance à élaborer des

retours d'expérience pour permettre à nos clients d'améliorer la prévention des risques. Pour cela, nous collaborons et échangeons continuellement avec des directions juridiques, de la qualité, ou techniques ou encore avec des dirigeants.

## **Dans le contexte actuel, quels sont les principaux risques industriels sur lesquels vous êtes amenés à intervenir ?**

À côté du risque devenu classique de la cybersécurité, nous avons investi en compétence pour répondre à l'émergence des risques politiques, à savoir des risques issus de situations politiques, sociales, ou encore économiques bousculées par rapport à ce qui avait pu être anticipé parfois peu de temps avant par notre client. En parallèle, nous avons une expérience particulière pour traiter des risques généralisés (ou pandémiques) qui peuvent être liés à la mise en cause d'un produit ayant des répercussions dans plusieurs zones géographiques. Ces risques peuvent impacter, directement ou indirectement, un client sans qu'ils aient été prévus notamment dans leur ampleur et dans leur rapidité. Nous nous efforçons donc d'en réduire les conséquences, de recommander les mesures destinées à éviter qu'ils puissent se produire, autant que d'accompagner en amont notre client dans leur prévention.

## **Dans la prévention et le traitement des risques, à quoi faut-il être plus particulièrement vigilant ?**

Il est essentiel d'opter pour une approche transversale des compétences présentes dans l'entreprise. L'idée est de faire interagir des compétences complémentaires généralement en silo pour mieux apprécier les risques existants ou potentiels, pouvant menacer l'activité de l'entreprise. Ce travail collaboratif avec les différentes compétences internes, les dirigeants, et de plus en plus souvent les partenaires de nos clients qui peuvent être des fournisseurs contribue à un meilleur retour d'expérience.

Au-delà, en tant que conseil de longue date d'un client, vous devenez une partie de sa mémoire. Il est alors possible d'optimiser encore mieux la prévention et le traitement de ses risques. Le fait d'avoir acquis l'expérience de mises en cause passées en défendant ses dossiers permet à l'évidence d'agir efficacement dans la réduction de risques futurs liés à une même activité, ou à une activité s'exerçant dans le même environnement.

Dans le secteur automobile, par exemple, la déficience d'un produit à un moment T peut entraîner un rappel des produits

commercialisés ou entraîner une mise en cause du client postérieurement à des rappels. De nombreuses années peuvent s'écouler entre les deux selon les délais de prescription applicables. Même face à des prescriptions acquises, des actions peuvent encore être menées plusieurs années après qui peuvent affecter la réputation et l'image d'une société.

Dans ce contexte, l'avocat récurrent de ces risques, qui a eu à les traiter à l'instant T devient une aide précieuse.

**Dans ce cas, comment accompagnez-vous vos clients et quels sont vos éléments différenciant et vos forces ?**

Nous les accompagnons dans l'optique de construire des relations durables. Ainsi, les liens de proximité que nous développons avec nos clients nous permettent de développer une fine connaissance du client, de la vie de ses affaires (ses produits, process internes, centres de décision...) et des enjeux liés à son activité.

Au sein du cabinet, nous organisons une équipe collaborateur/associé dédiée à chaque client. Cela est assurément l'une des forces du cabinet et un élément de différenciation.

**Quels sont vos projets de développement pour le cabinet ?**

Nous accordons une grande importance au recrutement de collaborateurs, notamment des plus jeunes, ainsi qu'à leur



formation, et plus généralement au renouvellement des compétences.

L'objectif principal est que chaque avocat dispose des moyens et du temps pour s'imprégner de la culture et des risques spécifiques d'un client.

En parallèle, nous renforçons en permanence notre réseau international de cabinets indépendants, spécialisés en risques industriels. Pour cela, nous échangeons des informations et partageons des retours d'expérience nos clients en France notamment sur des risques généralisés présents au niveau international, mais également pour

l'accompagner dans son développement et son évolution vers de nouveaux marchés ou territoires.

**GrenierAvocats**  
CABINET D'AVOCATS - LAW FIRM

**Contact :**

- 43 rue Cambon 75001 Paris
- 01 86 95 15 90
- [contact@grenier-avocats.com](mailto:contact@grenier-avocats.com)
- <https://grenier-avocats.com>
- LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/grenieravocats/>

# Infogreffe à l'écoute des entreprises et des professionnels



**Dieudonné MPOUKI,**  
Président d'Infogreffe

Depuis 1986, Infogreffe développe chaque année des services destinés aux chefs d'entreprise et aux métiers du chiffre et du droit pour leur faciliter les démarches en ligne. **Me Dieudonné MPOUKI,** Président d'Infogreffe, nous en dit plus.

**infogreffe**  
Entreprendre en confiance

## La diffusion de l'information légale à l'ère de l'Open Data représente un véritable enjeu. Comment y faites-vous face ?

C'est l'une de nos missions principales. Les greffiers des tribunaux de commerce membres du G.I.E. Infogreffe ont développé, pour les démarches en ligne, une plateforme dématérialisée, sécurisée et de diffusion d'information légale : Infogreffe.fr.

En 2015, sous notre responsabilité, nous avons aussi créé l'outil DataInfogreffe. Ce portail de l'Open Data de l'information légale, provenant des 141 greffes des tribunaux de commerce de France, permet d'accéder rapidement et gratuitement à des données légales du registre du commerce et des sociétés (RCS), fiables, authentifiées, certifiées et à jour.

## En parallèle, Infogreffe continue à proposer ses services aux entreprises. Quelques mots sur les principaux services ?

Innover fait partie de notre ADN. Nous avons développé une galaxie de services dématérialisés (par nous-même ou avec des partenaires) à destination des chefs d'entreprises et des professionnels du chiffre et du droit tels que le TribunalDigital, la MarketplaceInfogreffe, KYCInfogreffe, Certigreffe, MonIdenum...

- Récemment, nous avons également créé :
- MonJuridique Infogreffe : outil sécurisé de dématérialisation des registres légaux, des mouvements de titres et des assemblées générales.
  - MesAidesPubliques Infogreffe : cette

plateforme permet de trouver, parmi les aides publiques recensées, celles auxquelles les entreprises sont éligibles.

- MesImpayés Infogreffe : plateforme permettant aux entreprises, via la mobilisation de commissaires de justice, le suivi et le recouvrement amiable de leurs créances civiles et commerciales.

## Infogreffe exporte également son savoir-faire à l'international. Comment cela se traduit-il ?

Nous sommes membres du réseau européen des registres nationaux des entreprises, qui permet d'obtenir des informations liées aux entreprises européennes des pays connectés au réseau. Nous traitons aussi avec des partenaires comme OLAF (organisme assurant la lutte contre le blanchiment) pour partager les données du RCS.

En parallèle, nous développons des partenariats avec l'espace francophone. En novembre dernier par exemple, en marge du sommet de la francophonie en Tunisie, nous avons co-signé la déclaration de Djerba qui a donné naissance à l'Alliance francophone des Registres des Entreprises et du Commerce en Afrique. Cela va favoriser la coopération entre les pays membres de l'espace francophone, promouvoir la sécurité juridique, la transparence et le développement économique de cet espace, nous permettant aussi de partager nos pratiques et notre savoir-faire. Dans ce cadre, nous travaillerons également avec nos partenaires de l'OHADA (Organisation pour

l'harmonisation en Afrique du droit des affaires) sur cette perspective de transparence du monde des affaires et nous échangeons avec nos homologues luxembourgeois et québécois en la matière.

## Avez-vous une actualité particulière en 2023 ?

En 2023, nous avons partiellement rouvert Infogreffe pour assurer les formalités de modification et de cessation d'activité. Nous avons aussi collaboré à la réalisation du registre des sûretés mobilières placé sous la responsabilité du Conseil National des Greffiers de tribunaux de commerce. Au-delà, nous avons lancé un nouveau service : MesObligationsLégales Infogreffe, outil permettant aux entreprises de vérifier leur conformité aux obligations légales et réglementaires. Enfin, nous avons récemment participé à Go Entrepreneurs et participerons à d'autres salons cette année. 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. 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 français.

## Contact :

- Anne Quémerais
- 5-7 avenue de Paris
- 01 86 86 05 78
- [www.infogreffe.fr/](http://www.infogreffe.fr/)



# infogreffe

Entreprendre en confiance

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

**[www.infogreffe.fr](http://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

# Le legal design, pour un droit plus lisible et attractif



Caroline Richardson, avocate

En vogue, le legal design est à la fois une méthodologie itérative, un processus d'amélioration continue et un état d'esprit qui répondent à un objectif d'intelligibilité et d'attractivité du droit. Explications avec **Caroline Richardson**, avocate au sein du cabinet Inside.



## Nous entendons de plus en plus parler du legal design. De quoi s'agit-il ?

C'est la combinaison de l'utilisation du « langage juridique clair » et du « design thinking » appliqué à la matière juridique. Il ne s'agit pas simplement de revoir le visuel d'un document ou de vulgariser le droit puisque le document retravaillé conserve sa pleine portée juridique engageante.

En pratique, le legal design consiste à s'appuyer sur l'intelligence collective pour structurer un document juridique selon son dessein via une approche de résolution d'une problématique centrée sur l'humain. Cela passe par différentes étapes de co-construction du « produit » juridique avec différents experts (juristes, designers, etc) tout en impliquant les personnes qui en auront l'usage et vivront une « expérience utilisateur ».

Concrètement, la conception passe par 5 étapes. Il y a d'abord une phase d'immersion pour identifier sa cible et entrer en empathie avec elle au moyen d'interviews, de sondages ou de « vis-ma-vie » permettant de cartographier ses « personas ». Après ce diagnostic, viennent une phase de définition de la problématique sur la base des retours collectés, puis une phase d'idéation, c'est-à-dire de « brainstorming » collectif pour générer et sélectionner les idées qui permettront de répondre à la problématique. Arrivent enfin les phases de prototypage et de test de la solution retenue. Une fois la solution implémentée, on mesure les résultats, les

retours des usagers sont intégrés et le cycle d'itération se raccourcit progressivement. Les bénéfices du legal design sont nombreux : suppression du sentiment de méfiance à l'égard des professionnels du droit et de prestations juridiques peu lisibles, présentation d'une information claire et accessible, augmentation de la capacité d'attention et de mémorisation. C'est la fin des documents ni lus, ni compris, ni appliqués. Les contrats ne sont plus signés à l'aveugle.

## Concrètement, dans quel contexte et pour quelle finalité le recours au legal design est-il pertinent ?

Le legal design s'applique à tout type de document juridique (contrat, procédure, consultation, note explicative, etc) et ce quel que soit son destinataire ou usager. Cela dit, il est souvent plus facile de démarrer avec des documents « figés » ou du moins qui ne font pas l'objet de négociations et donc d'aller-retour entre différentes parties prenantes : chartes ou politiques internes, conditions générales, formulaires, accord de confidentialité, etc.

## Comment capitalisez-vous sur cette méthodologie au sein de votre cabinet ?

Pour nos juristes et notamment les nouvelles générations qui aspirent à trouver un sens profond à leur métier, le legal design leur permet de s'épanouir et de développer un sentiment d'utilité. Ils peuvent en effet exploiter leur créativité en explorant des options de communication comprenant

moins de texte, en utilisant de nouveaux outils (Lawdesigner par exemple) et techniques d'animation d'ateliers pour créer des expériences de communication et interactions clients plus satisfaisantes.

## Pouvez-vous nous donner des exemples ?

L'une des premières applications concrètes a été de repenser notre convention d'honoraires.

Du côté des pôles Privacy et Compliance, les équipes sont régulièrement amenées à restructurer des procédures que ce soit en matière de lutte anti-corruption (Sapin 2), de lutte contre le blanchiment d'argent (LCB/FT) ou de « privacy policy ». Nous avons par exemple eu l'occasion d'aider des Collectivités à améliorer leur transparence dans la gestion des données personnelles.

Au niveau du pôle Affaires, nous avons notamment pour projet de retravailler nos templates de NDA.

Enfin, concernant le pôle Corporate, nous initiions une réflexion sur l'évolution des documents d'approbation des comptes (convocations, rapports de gestion, PV).

## Contact :

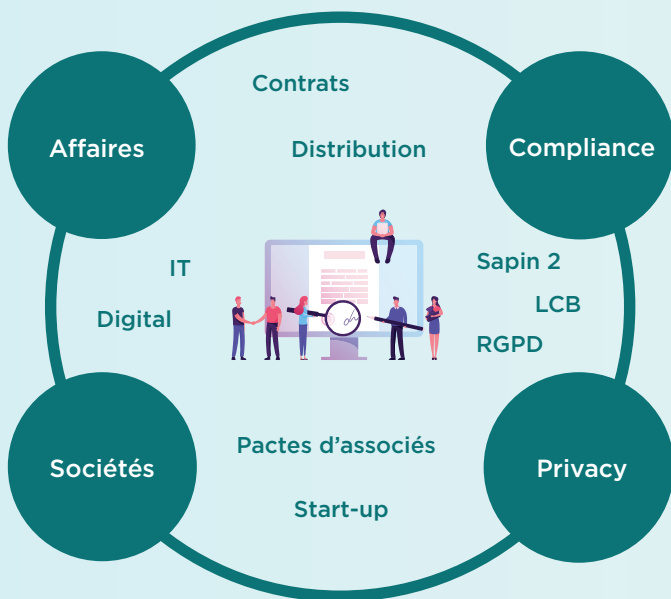
- 97 rue Parmentier  
Villeneuve d'Ascq (59650)
- 03 59 61 44 01
- [contact@inside.law](mailto:contact@inside.law)
- [www.linkedin.com company/insidelaw](https://www.linkedin.com/company/insidelaw)
- [www.inside.law](http://www.inside.law)



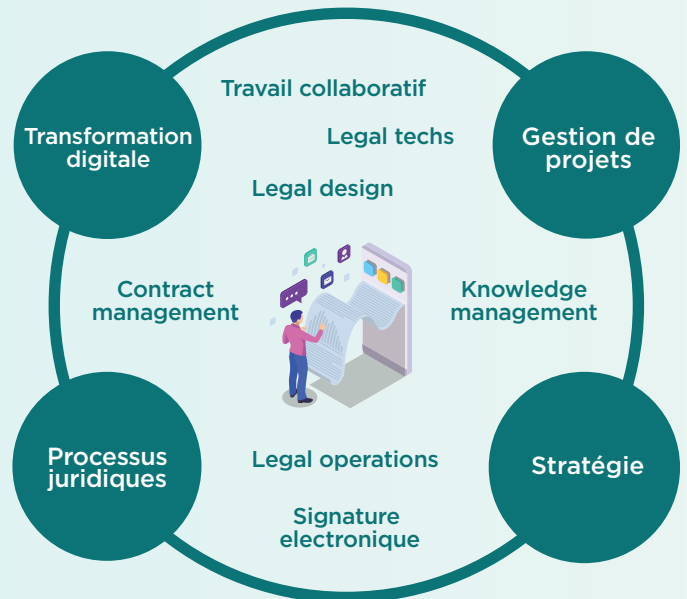
# inside

Votre solution pour concilier  
juridique et pragmatisme

## Legal



## Consulting



[www.inside.law](http://www.inside.law)

+33 3 59 61 44 01  
[contact@inside.law](mailto:contact@inside.law)



Suivez-nous  
sur **LinkedIn**

97 rue Parmentier  
59650 Villeneuve d'Ascq

Société d'avocats inscrite au barreau de Lille

# Les axes forts à retenir du 6<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 Legalech 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](http://www.transfodroit.com)

### Contact :

- ÉDITIONS LEGI TEAM
- 01 70 71 53 80
- [www.legiteam.fr](http://www.legiteam.fr)

# Hong Kong : la réforme fiscale d'imposition des revenus passifs de source étrangère



**Eric Mayer**  
associé fondateur



Début 2023, Hong Kong a adopté une réforme fiscale conforme aux objectifs de l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale internationale. Explications avec **Eric Mayer**, associé fondateur du cabinet d'avocats Mayer & Associés établi à Hong Kong en 2001.

## Quelques mots sur cette réforme fiscale.

En 2021, Hong Kong a été ajoutée à la liste des juridictions non-coopératives de l'OCDE en raison du principe de territorialité régissant sa fiscalité. En effet, sous l'ancien régime fiscal, les groupes internationaux ne payaient aucun impôt sur leurs revenus passifs étrangers, créant parfois des situations de double non-imposition. Ainsi, pour se conformer aux standards internationaux, Hong Kong a adopté cette nouvelle réforme. Elle couvre uniquement la fiscalité des revenus passifs de sociétés et établissements permanents, membres d'un groupe international (dont une entité est localisée hors de la juridiction où se trouve l'entité holding du groupe) ou agissant pour le compte de ce dernier (entités visées), mais exclut les personnes physiques.

## Quelles sont les conséquences fiscales de cette réforme ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, les dividendes, les plus-values mobilières, les intérêts et les revenus issus de droits de propriété intellectuelle (« revenus passifs contrôlés ») perçus à Hong Kong sont imposables à l'impôt sur les sociétés au taux de 16,5%. Ainsi, ces revenus passifs contrôlés sont réputés perçus à Hong Kong dès lors que l'une des trois conditions suivantes est réunie : le revenu passif (i) est perçu à Hong Kong ; ou (ii) est utilisé pour régler une dette encourue relativement à une activité menée à Hong Kong ; ou (iii) est utilisé pour acquérir

un bien mobilier effectivement acheminé à Hong Kong.

Ils doivent être déclarés à l'administration fiscale. Les entités visées peuvent solliciter l'administration fiscale, via le rescrit fiscal, pour savoir si les revenus passifs contrôlés qu'elles percevront seront soumis à l'impôt.

## Des exemptions permettent aux entités visées d'être exonérées de l'impôt à Hong Kong. Qu'en est-il ?

Elles se fondent sur des critères économiques, capitalistiques et d'investissements en R&D. Ce sont respectivement les cas : des intérêts, dividendes et plus-values mobilières lorsque l'entité visée exerce une activité économique effective à Hong Kong avec du personnel dans des locaux dédiés où des décisions stratégiques sont prises relativement à l'entité d'où proviennent les revenus passifs contrôlés ; des dividendes et plus-values mobilières perçus d'une société détenue à plus de 5% depuis plus de 12 mois par une entité visée dès lors que la société dont elles proviennent est elle-même soumise à un impôt sur les sociétés supérieur ou égal à 15% appliqué aux montants devenus des revenus passifs contrôlés ; et des revenus issus de l'exploitation de brevets et de logiciels à proportion des dépenses en R&D engagées par l'entité visée selon une formule définie par le texte.

Cependant, le groupe international ne doit pas être constitué dans le but d'obtenir un avantage fiscal. Sa mise en place devant

s'expliquer par des motifs commerciaux appuyés par la réalité économique

## Malgré l'adoption de cette réforme, Hong Kong reste attractive pour un groupe international. Pourquoi ?

Les entités visées pourront toujours se prévaloir de l'exemption d'impôt basée sur le critère capitalistique en lien avec les dividendes et les plus-values mobilières perçus de l'étranger (revenus passifs contrôlés habituels des sociétés holding). Sous certaines conditions, la perte résultant d'une moins-value mobilière réalisée par une entité visée pourra être déductible de ses impôts dus sous le nouveau régime fiscal comme les frais encourus pour produire les revenus passifs contrôlés. En parallèle, pour éliminer le risque de double imposition sous le nouveau régime fiscal, un mécanisme d'octroi d'un crédit d'impôt est mis en place à Hong Kong. Les entités visées pourront en bénéficier même en l'absence d'une convention fiscale entre les deux territoires concernés par les revenus passifs contrôlés imposés à Hong Kong.

## Contact :

- Units 1702-1706, 17/F., Kinwick Centre  
32 Hollywood Road, Hong Kong
- (852) 3710 5000
- Url : [www.mayer.hk](http://www.mayer.hk)



LET'S CONNECT



## Avocats français basés à Hong Kong

### Notre activité principale

Mayer & Associés est spécialisé dans la migration économique des entreprises de l'Europe vers l'Asie Pacifique, en particulier la Chine, et de l'Asie Pacifique vers l'Europe, en particulier la France. Notre cabinet fournit des services et conseils juridiques sur mesure grâce à notre approche pragmatique et à nos compétences plurielles.

### Nos valeurs

L'intégrité, la bonne gouvernance, la conscience professionnelle et l'établissement de relations clients basées sur la confiance, sans compromettre notre indépendance, sont les valeurs qui guident chacune de nos interventions.

### Notre créativité

Notre expérience, acquise en s'appuyant sur des valeurs fortes, nous permet de prodiguer des conseils adaptés, même dans des situations complexes mettant en jeu des transactions transfrontalières qui nécessitent des solutions innovatrices.

CELEBRATING

28

YEARS

ERIC MAYER  
1995-2023

# Acquisitions transfrontalières en Suisse : enjeux et conseils



**Nadine von Büren-Maier et Mona Stephenson**, avocates associées

**Nadine von Büren-Maier** et **Mona Stephenson**, avocates associées au sein du cabinet MLL Legal, s'expriment sur les enjeux et problématiques soulevés par leurs clients autour des transactions M&A et partagent quelques conseils.



## **MLL Legal est un cabinet d'avocats suisse. Pouvez-vous nous présenter le cabinet et vos principaux domaines d'intervention ?**

Nous faisons partie des plus anciens cabinets d'avocats à Genève, si ce n'est LE plus ancien ! Depuis notre création en 1885, nous avons connu des évolutions organiques et des fusions stratégiques dont la dernière remonte au 1<sup>er</sup> juillet 2021, année marquée par la fusion des cabinets Meyerlustenberger Lachenal et Froriep, tous deux grands cabinets d'affaires en Suisse. Aujourd'hui, cette fusion fait de MLL Legal l'un des plus grands cabinets d'avocats d'affaires en Suisse (sixième en termes de taille).

Cabinet de premier plan, nous comptons plus de 150 avocats répartis sur plusieurs sites, dont les deux principaux sont situés à Genève et Zurich, un à Zug et le dernier à Lausanne. Au total, l'équipe se compose de 50 associés parmi lesquels 13 femmes, ce qui est rare pour un cabinet suisse et ce dont nous sommes particulièrement fiers !

**MLL Legal accompagne une clientèle internationale et nationale, des sociétés cotées, aux PME, en passant par les fonds d'investissement, fonds de Private Equity, Family Offices et entrepreneurs.** Notre activité s'articule autour des secteurs

de l'innovation, la haute technologie, la réglementation notamment en matière de blockchain et FinTech, mais aussi des domaines classiques du droit à travers nos 18 départements.

## **Vous avez une compétence en M&A, pouvez-vous nous en dire plus ?**

Nous avons un important département M&A qui s'appuie sur une large équipe d'avocats expérimentés dans ce domaine. En parallèle, nous traitons également de réorganisations intragroupes et de gouvernance d'entreprise en cette période marquée par la réforme suisse du droit des sociétés, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

## **En matière de transactions M&A, notre positionnement stratégique à l'intersection des industries riches en propriétés intellectuelles, high tech et produits réglementés est un réel atout.**

Nous disposons ainsi d'un savoir-faire approfondi dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, "life science", la santé, les services financiers, le digital, le luxe, la technologie des télécommunications, ainsi que l'immobilier et la construction.

Grâce à notre ancrage territorial et les compétences linguistiques de notre équipe (multilingue), nous couvrons l'ensemble du territoire suisse. Nous pouvons ainsi intervenir sur des projets d'acquisitions

multisites et nous adapter à nos interlocuteurs en fonction de la langue nationale des cantons.

## **Afin de mieux servir nos clients, nous avons développé une approche par secteur, nous permettant de compter sur un panel d'expertises complémentaires.**

Par exemple, un client qui serait un acteur important dans le domaine de la santé pourra compter sur l'appui d'avocats spécialisés dans ce secteur, mais traitant de domaines du droit complémentaires (droit des sociétés, droit de la propriété intellectuelle, droit social, etc.). En outre, nous pouvons solliciter les services efficaces et flexibles de nos notaires internes à MLL Legal. Nous travaillons souvent main dans la main avec notre large département de propriété intellectuelle, qui est également référencé dans tous les annuaires internationaux (Chambers, Legal500, etc.). Cela est très utile pour analyser des portefeuilles de brevets, de marques, de designs, des aspects réglementaires en lien avec des actifs et l'activité clé des entreprises.

## **Le contexte actuel du marché tendu semble favorable aux M&A. Dans ce cadre, sur quels enjeux et problématiques intervenez-vous auprès de vos clients ?**

Le tissu économique suisse des PME se



porte bien grâce à une économie solide, une faible inflation (en comparaison à la situation mondiale) et un franc fort. En Suisse, la plus grande partie des sociétés sont des PME ayant un savoir-faire spécifique, ce qui est attractif pour les acquéreurs internationaux. Par ailleurs, des jeunes-pousses (start-ups) affiliées à nos écoles polytechniques de grande qualité attirent en Suisse les acquéreurs étrangers versés dans l'innovation. **L'environnement juridique du pays relativement libéral est aussi un atout pour les investisseurs étrangers** : la quasi sacro-sainte liberté contractuelle confère une souplesse et s'accorde parfaitement aux besoins des cocontractants.

Ces dernières semaines, nous avons notamment été mobilisés dans le domaine industriel et de la machinerie, pour le compte de fonds de *Private Equity* étrangers et sociétés internationales sur plusieurs acquisitions en Suisse. En matière de transactions impliquant des actifs de propriété intellectuelle, nous avons travaillé récemment pour une société spécialisée dans la fabrication et la distribution de produits chocolatiers. Peut-on faire plus Suisse ?! Le but de cette transaction était notamment le transfert d'un portefeuille de marque et d'autres actifs en lien avec les produits désignés par ces marques en faveur d'un concurrent, ainsi qu'en parallèle, la conclusion de divers contrats de licence et de coopération entre les parties. L'Étude dispose par ailleurs d'un important savoir-faire en matière de produits réglementés tels que des

médicaments, cosmétiques, compléments alimentaires ou des dispositifs médicaux, de sorte que nous intervenons fréquemment dans le cadre de projets d'acquisition dans ce domaine. Nous intervenons également pour le compte d'une société active dans le prêt-à-porter sur des acquisitions, mais également sur la mise en place et l'exploitation de multiples points de vente en Suisse. De manière générale, **nous comptons parmi nos clients, beaucoup d'entreprises et entrepreneurs français, la proximité de nos deux pays créant naturellement des synergies.**

Depuis la pandémie de la Covid, nous constatons que des capitaux sont disponibles et leurs détenteurs investissent de plus en plus dans des sociétés à fort potentiel, prêts à acquérir des sociétés dont la valorisation est élevée.

#### **Lors d'une opération de M&A, à quoi faut-il être plus particulièrement vigilant ?**

Sur le plan juridique, il faut être attentif à la structuration de la transaction dès le début du processus : choisir la forme de transaction (« *asset deal* » ou « *share deal* ») la mieux adaptée aux besoins de l'acheteur et du vendeur. **Dans le cadre de la structuration, il est aussi important de prendre en considération les aspects fiscaux (par exemple, en Suisse, certaines ventes peuvent avoir lieu en neutralité fiscale à certaines conditions).** Tout au long de la transaction, le volet gestion de projet est également

considérable surtout pour les transactions d'une certaine envergure car souvent, il faudra gérer le financement de l'acquisition en parallèle de la documentation liée à l'acquisition elle-même. Pour cela, se doter d'une équipe importante au niveau du cabinet juridique est nécessaire pour affronter les deux aspects en parallèle et en toute sérénité. **En ce sens, nous accompagnons nos clients de la planification de leur projet (rédaction d'une LOI, l'audit juridique et fiscal) aux négociations du contrat d'acquisition en passant par le closing puis l'intégration de la nouvelle entreprise dans un groupe.**

#### **Comment faites-vous la différence ?**

Riches de notre expertise sectorielle de longue date et de notre équipe engagée et qualifiée, notre structure nous permet de gérer efficacement toutes les formes de transactions M&A, nationales ou transfrontalières. À titre personnel, nous sommes toutes deux reconnues comme expertes dans le domaine, par nos pairs et nos clients, comme en attestent nos référencements dans les classements internationaux, tels que l'annuaire international Legal500.

Grâce à notre approche pratique, nous mettons en œuvre des solutions optimales pour répondre aux besoins de nos clients et aux défis juridiques les plus complexes. Nous développons des partenariats durables avec nos clients, comprenant leurs besoins, grâce à notre sens aigu des enjeux économiques des entreprises.



#### **Contact :**

- MLL Legal, Rue du Rhône 65, 1211 Genève 3, Suisse+
- +41 58 552 01 00
- [Mona.Stephenson@mll-legal.com](mailto:Mona.Stephenson@mll-legal.com)  
[Nadine.vonBuren-Maier@mll-legal.com](mailto:Nadine.vonBuren-Maier@mll-legal.com)
- <https://mll-legal.com/equipe/mona-stephenson/?lang=fr>
- <https://mll-legal.com/equipe/nadine-von-bueren-maier/?lang=fr>

# « Investir plus et mieux » au service de la transition écologique et énergétique



**Laurent de la Brosse et Romain Canot**,  
associés

**Laurent de la Brosse** et **Romain Canot** associés du département Grands Projets et Transition Écologique du cabinet Oyat Avocats font le point sur l'actualité et les défis qui doivent être relevés pour répondre à l'émergence des nouvelles mobilités et des impératifs de transition écologique et énergétique.



## Quelle stratégie d'investissement dans les infrastructures est mise en œuvre par les pouvoirs publics ?

Le dernier rapport de la Commission d'Orientation des Infrastructures remis en février 2023 à Madame la Première Ministre évoque l'impératif « d'investir plus et mieux ». La programmation des investissements publics doit s'intégrer désormais dans le cadre de mise en œuvre des objectifs long-terme de transition écologique et énergétique : décarbonation de l'industrie et de la production d'énergie, maîtrise de l'urbanisation à travers le zéro artificialisation nette (ZAN), résilience aux risques naturels.

## Quelles sont les priorités sectorielles ?

Les priorités sectorielles dégagées par le Conseil d'Orientation des Infrastructures (COI) sont : régénérer et moderniser le ferroviaire au travers notamment de l'accélération des projets de RER métropolitains, accélérer l'adaptation des routes aux nouveaux usages massifiés, assurer une trajectoire ambitieuse au titre des voies d'eau et des infrastructures dédiées, accompagner le verdissement des flottes de mobilités.

## Comment assurer le financement des investissements dédiés aux infrastructures ?

Prenons l'exemple des concessions autoroutières – dont une grande partie sera à échéance en 2030 / 2040 –, une réflexion

doit être menée sur le choix du modèle économique et du montage juridique qui l'accompagne : doit-on rester sur un modèle concessif confié à des opérateurs économiques privés ou faut-il aller vers la reprise en main par un gestionnaire d'infrastructure nationale ou une gestion décentralisée ? Le sujet est complexe car les choix opérés auront des conséquences sur les investissements sur le réseau routier, la politique tarifaire à l'égard des utilisateurs et l'incitation au report modal.

Dans le secteur des transports en commun, les autorités organisatrices de la mobilité sont confrontées à une dynamique structurelle de baisse des recettes post-COVID et aux nouveaux comportements des usagers (télétravail). Des sources complémentaires de revenus, comme l'écotaxe poids lourds, doivent être explorées. Les outils existent pour assurer le financement des investissements. Les acteurs publics devront faire des choix difficiles pour concilier des objectifs contraires comme massifier les investissements durables tout en maîtrisant leur budget.

## Comment justement concilier ces deux dimensions ?

Avec l'augmentation des coûts de l'énergie, les priorités sont la sobriété énergétique et la sortie à terme de la dépendance aux énergies fossiles.

Un signal positif a été donné par le gouvernement avec l'adoption de la loi dite

« ENR » destinée à passer outre certains obstacles historiques (acceptabilité locale des projets, mobilisation difficile de foncier pour le solaire et l'éolien, complexité des régimes d'autorisation et procédures...) aux fins d'accélérer le développement des filières industrielles « clé » dans la production d'ENR. L'atteinte des objectifs fixés par l'Europe (paquet « Fit for 55 ») nécessitera d'activer tous les leviers disponibles dans les secteurs économiques les plus énergivores (construction et rénovation des bâtiments, transports, industries).

Il conviendra, enfin, de lever tous les autres freins juridiques objectifs à la montée en puissance de la production d'ENR à court-terme. Tel est le cas par exemple du parc de concessions hydro-électriques dont le modèle a été récemment pointé du doigt par la Cour des comptes aux fins qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans la transition énergétique.

## Contact :

- 164 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 PARIS
- <https://oyat.law/fr/>
- Laurent DE LA BROSSE, Associé  
06 25 82 32 43  
[l.delabrosse@oyat.law](mailto:l.delabrosse@oyat.law)
- Romain CANOT, Associé  
06 59 00 21 04  
[r.canot@oyat.law](mailto:r.canot@oyat.law)

# Payne Hicks Beach accompagne les entreprises françaises au Royaume-Uni



**Max Baird-Smith et Jonathan Gatward**  
associés

**Max Baird-Smith** et **Jonathan Gatward**, associés, font partie du département corporate du cabinet d'avocats indépendant Payne Hicks Beach LLP, qui compte 210 avocats. Ils nous présentent leur structure et leurs expertises dans cet entretien.

## PAYNE HICKS BEACH

### Présentez-nous Payne Hicks Beach.

Crée en 1770, Payne Hicks Beach LLP est un cabinet « full-service » de premier plan qui est situé dans le quartier historique et emblématique de New Square de Londres à Lincoln's Inn. Le cabinet s'appuie sur une équipe expérimentée et bilingue pour délivrer des conseils pragmatiques et efficaces à ses clients. Pour ce faire, le cabinet met à leur disposition une large palette de services juridiques variés et complémentaires.

### Pouvez-vous nous en dire davantage sur votre expertise et vos domaines d'intervention ?

En matière de corporate, notre équipe spécialisée en la matière est réputée et reconnue pour ses conseils en matière de fusions et acquisitions, et dans des opérations stratégiques et complexes, dans le domaine de la technologie, de l'immobilier, des transports, des médias, de l'industrie... Nous avons également développé une riche expérience dans les

opérations de joint-ventures et de co-investissements. Une liste complète des services que nous proposons aux entreprises et des dossiers récents sur lesquels nous sommes intervenus est disponible sur [www.phb.co.uk](http://www.phb.co.uk).

### Qu'en est-il de vos principaux vecteurs de différenciation et des forces du cabinet ?

En tant que cabinet d'avocats « full-service », notre équipe corporate travaille en étroite collaboration avec les départements de droit immobilier, social et fiscal ce qui nous permet de fournir à nos clients un service personnalisé et haut de gamme, ainsi que des conseils sur-mesure adaptés aux différents aspects d'une transaction ou d'une opération commerciale. Pour ce faire, dès réception d'un dossier, nous mettons en place un groupe d'avocats dédiés et expérimentés qui est dirigé par un associé expert du domaine pour lequel nous sommes sollicités afin de conseiller au mieux notre client sur cette opération.

Dans notre domaine d'activité, un atout important est la taille humaine du cabinet (en comparaison à nos homologues britanniques) ce qui nous donne la possibilité de délivrer un service personnalisé et des conseils opérationnels à très forte valeur ajoutée.

### Quelles expériences avez-vous avec les clients français ?

Nous avons l'habitude de travailler avec des clients implantés en Europe continentale, notamment en Allemagne et en France. Nous pouvons les accompagner aussi bien dans le cadre de leur investissement ou de leur développement au Royaume-Uni. Au-delà, nous pouvons aussi les conseiller sur des questions juridiques relevant du droit anglais à l'étranger. Ces expériences diverses nous permettent d'être un partenaire de premier choix pour accompagner des entreprises françaises sur des considérations spécifiques. Nous invitons donc les lecteurs à nous contacter sur l'ensemble de ces sujets et enjeux.



### Contact :

- Payne Hicks Beach LLP
- 10 New Square, Lincoln's Inn, London WC2A 3QG
- Tel: 020 7465 4300
- [www.phb.co.uk](http://www.phb.co.uk)

# Un accompagnement pragmatique et opérationnel en droit public des affaires



**Elias Berkani et Antoine Tabouis**

avocats associés

Créé en 2013, Schmitt Avocats est un cabinet d'affaires indépendant dédié au droit public. **Elias Berkani** et **Antoine Tabouis**, avocats associés, nous présentent leur structure, leurs compétences particulières et abordent les enjeux et problématiques actuellement constatés autour de ce secteur.

## Présentez-nous Schmitt avocats et vos secteurs d'interventions.

Cabinet de niche, nous intervenons exclusivement en droit public, et plus précisément, en droit public des affaires. Nos activités s'articulent autour de deux pôles : les contrats administratifs et le droit public économique d'un côté, le droit l'urbanisme et de l'aménagement de l'autre, ces deux pôles travaillant de manière coordonnée.

Anciens membres de l'équipe de droit public du cabinet De Pardieu Brocas Maffei (2006-2013), nous avons la particularité de travailler tous ensemble de longue date. Notre équipe se compose aujourd'hui de douze avocats, quatre associés, un conseil et sept collaborateurs.

Nous sommes essentiellement orientés vers une clientèle privée, constituée d'industriels, de promoteurs, d'investisseurs, de professionnels du chiffre et de confrères (en particulier de grands cabinets dépourvus ou insuffisamment pourvus de compétences en droit public) avec qui nous développons des partenariats pour leurs besoins, ponctuels ou réguliers, ciblés sur des points spécifiques de droit public.

Nous accompagnons nos clients aussi bien en conseil qu'en contentieux.

## Vous avez une compétence en réglementation économique, pouvez-vous nous en dire plus ?

Comme beaucoup de cabinets de droit public, notre activité est prépondérante en matière de contrats administratifs, marchés publics, concessions, « PPP » au sens large. En parallèle, nous avons aussi développé une expertise en matière de réglementation économique dans plusieurs sous-secteurs notamment ceux de la régulation économique, le droit des aides d'États, les contrôles des investissements étrangers en France, et dans une moindre mesure, la compliance. Pour les activités liées à la régulation économique, nous intervenons essentiellement dans les domaines de l'énergie, des télécommunications et des transports. Ces matières réglementées ou régulées font souvent l'objet d'autorisations ou de décisions administratives par les autorités publiques ou des autorités administratives indépendantes. Ces autorisations et décisions peuvent, le cas échéant, être contestées devant les juridictions administratives.

Pour les aides d'État, ce domaine est soumis aux contrôles des autorités communautaires. Elles vérifient l'ensemble des aides et subventions octroyées par

les autorités publiques nationales. Elles s'assurent ainsi que l'intervention publique n'a pas pour objet ou pour effet de fausser le jeu de la concurrence entre les opérateurs (notamment au profit des entreprises bénéficiant d'aides économiques considérées comme anormales, insuffisamment encadrées).

Nous assistons également nos clients dans diverses opérations soumises à contrôles administratifs : prises de participation dans le secteur public ou la constitution de sociétés communes associant les secteurs publics et privés... Depuis la crise russo-ukrainienne, nous sommes de plus en plus sollicités sur des questions liées aux investissements étrangers en France. Dans ce cadre, nous accompagnons nos clients sur les aspects de droit et d'encadrement administratif et réglementaire. Il en va encore de même dans des secteurs tels que la sanction par l'administration de délais de paiement anormalement longs entre entreprises, dont le contentieux relève des juridictions administratives.

Nous sommes également mobilisés sur des sujets de compliance dès lors qu'un dossier implique l'intervention d'une décision ou autorisation d'une administration publique, en particulier sur



leurs conséquences pour l'accès à la commande publique.

### **Dans le contexte actuel tendu, sur quels enjeux et problématiques intervenez-vous auprès de vos clients ?**

La première tendance nette que nous constatons est celle d'une demande accrue de négociations d'avenants de contrats publics. Dans un climat incertain, l'objectif principal recherché est de rétablir le plus rapidement possible l'équilibre économique des contrats, sérieusement impacté par la crise sanitaire, et ce sans attendre de retour à une meilleure fortune qui est de plus en plus hypothétique, notamment pour les contrats au long cours ou mobilisant des investissements importants. En ce sens, nous intervenons pour tâcher d'identifier les moyens d'atténuer les conséquences, notamment financières, de la crise. En outre, nous sommes sollicités pour un certain nombre de contrats administratifs ayant pour objet l'exécution de missions de service public stoppés ou dont la poursuite de l'exécution a donné lieu à un accroissement considérable des charges associées et non prévues : l'enjeu est alors de déterminer de la manière la plus équilibrée mais efficace possible comment positionner le curseur quant à la prise en charge de ces nouvelles charges et les conditions de poursuite des contrats, et ce face à des partenaires publics qui cherchent également, de leur côté, à préserver leur situation, en demeurant extrêmement vigilant par rapport aux nombreuses évolutions de la doctrine administrative et de la jurisprudence en la matière.

À cela, s'ajoutent également les conséquences de la guerre en Ukraine et de la nouvelle conjoncture économique : l'inflation, la surenchère des coûts de

construction impactent directement l'économie des contrats administratifs souscrits avant ou après la crise sanitaire, quelle que soit leur nature juridique (marchés publics ou contrats de concession). Dans ce cadre également, nous sommes mobilisés pour discuter des clauses et des avenants afin de rétablir un équilibre financier initial objectivement impacté. Pour certains de ces dossiers, faute de terrain d'entente avec les partenaires publics, nous sommes contraints d'engager des actions en justice et accompagnons nos clients tout au long de ces contentieux ; selon les cas, le contentieux ira jusqu'à son terme, ou s'ouvrira à de nouvelles discussions.

Nous remarquons ainsi une tendance très nette : nos clients n'hésitent plus à s'engager vers le contentieux face à un point d'achoppement.

### **Pouvez-vous nous en dire plus sur votre ADN ?**

Notre équipe est fortement impliquée dans tous les dossiers de nos clients, notamment afin de comprendre leurs métiers, leurs enjeux et leurs préoccupations. Nous attachons beaucoup d'importance à discuter et échanger autant avec nos interlocuteurs juristes qu'avec les opérationnels et techniciens pour comprendre leur cœur de métier.

Par ailleurs, afin d'avoir une vision stratégique globale des problématiques juridiques posées, nous avons la conviction qu'un bon avocat doit aussi bien maîtriser le conseil que le contentieux, et inversement. Pour cela, chacun des membres du cabinet a une pratique équilibrée en conseil et en contentieux : la connaissance et la pratique du contentieux nous permettent d'anticiper en conseil et en négociation les

problématiques centrales et sensibles susceptibles d'être remises en cause, notamment par des tiers, devant le juge et de prévenir en amont de tels risques. En parallèle, la pratique du conseil permet de mieux orienter les moyens, en demande ou en défense, à développer devant le juge afin de l'amener à affiner autant que possible ses prises de positions en tenant compte des circonstances particulières de chaque situation à l'origine d'un litige. Au-delà, nous tâchons de délivrer des prestations évidemment rigoureuses et précises en droit, mais dans le but essentiel de rendre des conseils et préconisations pragmatiques, pertinentes et opérationnelles, « prêt à l'emploi » pour nos clients et leurs métiers. Nous nous adaptons à leur fonctionnement et mettons tout en œuvre pour comprendre les process dans le cadre desquels notre intervention est requise afin de nous y plier, et non l'inverse. Nous avons ainsi l'ambition d'être un véritable support et une aide disponible et réactive, en toutes circonstances et sommes heureux d'être reconnus comme tels. Plus que de simples conseils juridiques, nous nous voulons un outil opérationnel au service de nos clients !



### **Contact :**

- SCHMITT AVOCATS AARPI
- 40, rue de Monceau 75008 Paris
- 01 58 12 08 60
- [contact@schmittavocats.com](mailto:contact@schmittavocats.com)
- <http://www.schmittavocats.com>

# Focus sur le Data Act lié à la donnée collectée par un objet connecté



**Jean-Charles Simon,**  
avocat associé

**Jean-Charles Simon**, avocat associé au sein de Simon associés et fondateur de Mission RGPD aux côtés de l'entreprise VISIATIV, décrypte pour nous le projet du Data Act, les changements qu'il apporte et ses implications. Explications.

## **Le projet du Data Act, qualifié de « RGPD des données industrielles » envisagé par l'exécutif européen, régleme les droits d'accès et d'utilisation aux données générées par les utilisateurs. Qu'est-ce qu'il implique pour les entreprises ?**

Le Data Act s'inscrit dans un ensemble de mesures dans le domaine Digital (Data governance Act, Digital Service Act et du Digital Market Act ...) conformément à la stratégie de constitution d'un cadre européen réglementaire spécifique d'exploitation et de valorisation de nos données.

L'idée est de permettre aux entreprises de créer de la valeur ajoutée à partir de leurs données, carburant des IA compétitives, et ne plus laisser les mastodontes GAFAM et BATX préempter nos modèles d'affaires. Le législateur lève ainsi les obstacles à l'accès aux données tout en les contrôlant pour les préserver des abus. L'article 3 consacre le principe de transparence qui permet à l'utilisateur final d'avoir un choix éclairé quant à l'utilisation de sa donnée. Au stade précontractuel, les entreprises doivent lui communiquer des informations sur la collecte de ses données. Elles seront aussi dans l'obligation de partager les données avec l'utilisateur final qui en fait la demande ou avec un tiers formellement

désigné par lui (articles 4 et 5).

L'obligation de partage de l'utilisateur final déroge ce faisant au droit *sui generis* des producteurs de bases de données (L 341-1 du Code de la Propriété Intellectuelle) et au monopole d'exploitation autrefois accordé au producteur des bases de données alimentées par un produit connecté. Ce droit n'est pas opposable à l'utilisateur ou au tiers désigné. Ce dernier ne pourra utiliser les données pour reproduire ou contrefaire le produit ou le service du détenteur initial. Il faudra également côté entreprise, modifier significativement leurs documents contractuels, notamment les conditions financières du partage qui sont encadrées par l'article 9 et les clauses considérées comme abusives par l'article 13.

Néanmoins, le Data Act reste dans le sillage de l'ensemble réglementaire digital et constitue un enjeu d'articulation délicat entre intérêts contraires : liberté du commerce, protection des libertés individuelles et/ou règles du droit de la concurrence.

La principale question qui se pose alors est comment établir de façon équitable et sûre la grande matrice du partage ou non de la compétitivité forcée ou possible entre des acteurs Européens qui échangent, partagent et traitent des données ?

## **Comment valoriser la donnée pour que les entreprises les intègrent à leurs actifs ?**

Il s'agit de la même dynamique de conformité légale que celle du RGPD : cartographier, auditer, documenter, sécuriser.

Tout d'abord, identifier les données concernées et cartographier les données industrielles. Ensuite s'assurer de leur conformité (information précontractuelle en amont sur la nature et volume de données générées, procédure d'exercice des droits des utilisateurs et des détenteurs de données, garantie de la portabilité et interopérabilité des données etc...).

Une donnée et une base de données, ne sont valorisables que si elles sont conformes au droit en vigueur (une base de données non-conforme ne constitue pas un actif et ne peut être cédée ou faire l'objet d'exploitation).

Il faut l'évaluer par un audit de conformité et appliquer des mesures correctives si nécessaire. Sur ce point, le Data Act est important. Il impose de nouvelles obligations par rapport au RGPD. Les deux textes se complètent et s'articulent selon la même logique de responsabilisation des organisations : le Data Act fera partie du référentiel de l'audit de la donnée conforme.



Enfin, la base de données doit être structurée pour constituer un actif. Un investissement matériel, humain ou financier est à envisager pour bénéficier de la protection du Code de propriété intellectuelle et notamment de l'article L341-1 et suivants sur le droit *sui generis* accordé aux producteurs de bases de données. L'investissement étant qualifiable, il est donc un élément de l'évaluation financière.

Des indicateurs de performance peuvent être mis en place pour identifier le bénéfice engendré par l'utilisation des données. Il s'agit donc d'inscrire les entreprises dans une logique de conformité globale pour sécuriser la valorisation de leur actif immatériel en cohérence avec les obligations de conformité du en cohérence avec l'ensemble des obligations légales et réglementaires.

### **Le Data Act vise les objets connectés. Dans ce cadre, quels sont les défis de l'entreprise ?**

Les objets connectés représentent des défis techniques liés en premier lieu aux infrastructures de réseaux, à la sécurité/cybersécurité et à l'architecture logicielle. Pour les entreprises, il est impératif de développer des architectures logicielles avec des investissements robustes pour adapter les processus de production et anticiper ces risques. En parallèle, les entreprises devront également prendre en considération l'élément humain, c'est-à-dire trouver des compétences capables pour gérer ces sujets en interne.

À cela s'ajoute la question des droits de propriété intellectuelle sur les bases de

données issues de l'IoT : de l'appropriation de l'actif informationnel, à son usage (comment et par qui) et à son contrôle pour se préserver des dérives, mais aussi de l'intelligence économique et de la souveraineté compte tenu de la mondialisation et des flux de données interdépendants.

Il faudra aussi s'assurer de l'efficacité de l'application des normes juridiques européennes, être attentif à l'extraterritorialité des lois étrangères outre les défis juridiques relatifs aux contrats, à la responsabilité, la protection de l'innovation et des secrets d'affaires, etc.

### **Quels sont les risques juridiques liés à l'IoT ?**

De manière générale, la donnée connectée est en elle-même un risque en soi. Il existe une multitude de textes s'appliquant à l'objet connecté et qui sont parfois complémentaires, mais qui peuvent aussi se juxtaposer créant ainsi un environnement réglementaire complexe.

Avec le Data Act, les détenteurs de données liées à l'IoT engagent leur responsabilité à l'égard des utilisateurs, notamment des entreprises ou tiers désignés par les utilisateurs comme étant des destinataires de ces données.

Bien que le texte traite du secret des affaires, il ne fait pas obstacle à la communication des données industrielles notamment au profit du secteur public. Les entreprises tant détentrices et destinataires des données devront mettre en place des garanties pour préserver le secret des affaires au risque, là encore, d'engager leur responsabilité.

### **Quelles sont les sanctions encourues en cas de non-conformité ?**

Le Data Act se limite à poser des principes de sanction sans en qualifier la nature ou l'étendue, sauf en ce qui concerne les chapitres relatifs aux obligations générales et au partage des données avec l'utilisateur ou des tiers et à l'interopérabilité.

Dans ce cas, il renvoie aux sanctions du RGPD et au droit national. Dans l'article 33 du projet, les États membres pourront prévoir des sanctions complémentaires. Pour ce faire, ils devront désigner une autorité de contrôle ayant notamment pour mission l'imposition de sanctions financières dissuasives avec effet rétroactif ou l'engagement de procédures judiciaires.

### **Et pour conclure ?**

Si le Data Act est important, le danger qu'il couvre ne réside pas tant dans la collecte des données des objets connectés mais est plutôt lié aux dérives d'utilisation de la donnée. En naviguant sur Internet par exemple, nous transmettons des données pouvant être soumises à des analyses comportementales par l'IA.

L'enjeu est de savoir à quelle personne nous avons accordé Et qu'est-ce que nous autorisons à faire de ces données collectées ? Cela entraîne aussi des enjeux relatifs aux mesures et précautions prises au niveau de l'IA.

À mon sens, la protection la plus importante est à prévoir dans les conditions d'utilisation de la donnée par l'IA.

La génération future risque sinon d'être maintenue dans des systèmes comportementaux dont elle ne pourra pas sortir. L'IA Act sera donc déterminant dans l'efficacité de l'application des textes comme le Data Act.

**SIMON**  
ASSOCIÉS

### **Contact :**

- 47, rue de Monceau 75008 Paris
- 01 53 96 20 00
- [contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)
- <https://simonassocies.com>

# L'ouverture des bureaux de SRDB aux Émirats Arabes Unis



**Me Georges Sioufi** fondateur de SRDB Law Firm, **Me Chafic Nehme** et **Me Karl Khoury**, avocats associés

**Me Georges Sioufi**, fondateur de SRDB Law Firm, ainsi que **Me Chafic Nehme** et **Me Karl Khoury**, deux avocats associés, nous en disent plus sur le cabinet et l'ouverture des bureaux de SRDB aux Émirats Arabes Unis (EAU).



**Cabinet d'avocats français, vous avez plusieurs bureaux dans le monde dont un nouvellement ouvert aux Émirats Arabes Unis. Pouvez-vous nous en dire davantage ?**

**Georges Sioufi** : Nous avons créé SRDB Law Firm avec mon associé Ziad Beylouni en 2016 avec l'ambition de devenir un grand cabinet international réunissant des avocats et des experts possédant une vaste expérience dans le conseil de grandes entreprises internationales.

Notre cabinet intervient en Arbitrage & Contentieux internationaux – Droit commercial – Droit des Transports et Assurances – Droit des Contrats et de la construction – Droit pénal – Propriété Intellectuelle – Conformité & Compliance et Restructuring.

Aujourd'hui SRDB est présent dans près de 20 pays dans le monde et le cabinet vient à nouveau d'être classé parmi les meilleurs en Afrique par les classements Décideurs.

**Pourquoi avoir choisi les Émirats Arabes Unis ? Quelles opportunités aux Émirats Arabes Unis ?**

**G.S** : Il nous a paru essentiel que nous renforçons notre positionnement géographique dans les pays du Golfe : en Arabie Saoudite, aux Émirats Arabes Unis, au Koweït et à Oman de façon plus pérenne en s'y installant directement sans dépendre

d'un cabinet local. C'est pourquoi nous avons décidé d'ouvrir des bureaux dans les Émirats avec la présence localement de 2 associés : Me Chafic Nehme et Me Karl Khoury.

**Karl Khoury** : il existe de vraies opportunités pour les nouveaux arrivants. En effet, les honoraires des cabinets d'avocats internationaux sont extrêmement élevés et ces cabinets fonctionnent à pleine capacité. Cela signifie que ces cabinets facturent à un taux très élevé tout en ayant de moins en moins de temps pour se consacrer entièrement à chaque affaire/client.

En outre, les EAU mettent en œuvre de nombreuses nouvelles lois afin de se conformer aux normes et exigences internationales (les EAU ont rejoint l'OCDE en 2014), car ils poursuivent activement leur objectif d'être un centre financier régional et international de premier plan. Par exemple, une nouvelle loi fédérale sur le travail est entrée en vigueur le 2 février 2022, remplaçant la loi sur le travail obsolète de 1980. Plus important encore, une nouvelle loi fiscale fédérale, introduisant un impôt sur les sociétés très attendu, sera mise en œuvre prochainement (pour être conforme aux exigences de l'OCDE). Une nouvelle loi sur les *family offices* entrera en vigueur dans les mois à venir, etc. De plus, les EAU ont récemment signé de nombreux TBI (traités bilatéraux

d'investissement) avec de nombreux pays dans le but d'améliorer leur position en tant que partenaire commercial.

Enfin, les EAU poursuivent activement leur objectif de devenir un centre numérique régional et un hub technologique et ont donc mis en place un ensemble de nouvelles règles afin d'améliorer leur infrastructure et leur cadre technologiques juridiques et d'être en mesure de rivaliser au niveau international (protection des données loi 2022 ; loi 2022 sur la lutte contre la cybercriminalité ; loi 2022 sur les actifs virtuels, etc.). Les clients exigent de plus en plus que les principes ESG (Environnement, Social et Gouvernance) soient mis en pratique, en particulier dans les startups, les véhicules d'investissement et les industries du capital-risque.

**Chafic Nehme** : Bien que les EAU soient très bien classés par la Banque Mondiale (16<sup>e</sup> place en 2020) sur de la facilité de faire des affaires : *Ease of doing business index*, le marché des services juridiques est assez saturé car de nombreux cabinets d'avocats internationaux de premier plan ont établi leur bureau régional aux EAU d'où ils gèrent tout le marché du Moyen-Orient.

**Dans ce marché international prometteur mais difficile d'accès, quels sont vos points différenciants ?**

**G.S** : Avec une équipe d'avocats ayant tous



un background culturel Arabe et des formations académiques et professionnelles francophones et anglophones à la fois, SRDB sera bien positionné pour fournir à ses clients des services juridiques personnalisés et de « proximité ».

**K.K :** SRDB a comme objectif d'offrir à ses clients, à la fois une disponibilité, une attention particulière à tous les dossiers traités localement et un niveau de facturation raisonnable.

La disponibilité, le dévouement spécial et des tarifs compétitifs sont nécessaires mais pas suffisants. Pour pouvoir être compétitifs et avoir une pratique solide aux EAU, nous avons l'intention de nous spécialiser dans les domaines suivants :

- Droit des Sociétés : création, structuration de groupes de sociétés ;
- Droit des contrats ;
- Conseils en matière de droit patrimonial privé et de gouvernance familiale ;
- Conseils en matière d'Énergie et particulièrement des énergies renouvelables ;
- Financements de *start up* et sociétés de capital-risque ;
- Contentieux ;
- Droit de la Propriété intellectuelle.

**G.S :** Nous pensons aussi faire profiter nos clients et investisseurs émiratis de notre implantation en Afrique pour ceux qui souhaitent développer une activité sur ce continent.

**Dans un contexte politico-économique plutôt favorable, à quels enjeux et problématiques juridiques vos clients doivent-ils faire face ? Autour de quelles problématiques êtes-vous actuellement sollicités par vos clients ?**

**G.S :** Nous sommes sollicités pour des problématiques d'arbitrage international, notamment en matière de construction et de travaux publics. Activité en expansion dans les pays arabes, en Arabie Saoudite et plus généralement dans les émirats avec des projets d'envergure dans le domaine de la construction (pétrole, d'hydrocarbures...) annoncés et commencés.

**C.N :** Effectivement, grâce à notre grande expérience en arbitrage et en droit de la construction, nous accompagnons des



projets comme la ville nouvelle de NEOM qui va être créée par l'Arabie Saoudite. Toute la région est en chantier permanent qui est source de litiges dans ce domaine.

**K.K :** En parallèle, nous intervenons pour des sujets relatifs à la gouvernance d'entreprise. Par exemple, nos clients ont souvent recours à nos services pour réorganiser la structure entrepreneuriale du groupe, d'une société, de *family offices*, de *start up* comme de *venture capital* dans le financement de *start up*. La gouvernance est primordiale en raison de l'effervescence des lois promulguées ces dernières années qui entraînent des changements et nécessitent de s'y conformer. Et comme précédemment mentionné, lorsque les émirats changent, la région suit. Ainsi, nous sommes amenés à accompagner ces évolutions et nos clients dans leurs efforts d'adaptation aux lois nouvelles corollaires de l'évolution des technologies et en rupture souvent avec l'ordre établi. Aux émirats, nous vivons l'ère de la rupture législative plus que celle de la révolution numérique. Cependant, ce secteur connaît aussi des évolutions législatives puisque de nouvelles lois sur la cybercriminalité et sur la protection de la data ont été promulguées. D'ailleurs, une autorité

gouvernant les virtual assets, donc la cryptomonnaie, a été mise en place. Pour la première fois, nous avons dans les Émirats une nouvelle fiscalité qui va nécessiter une expertise locale inexistante jusque-là. Nous pourrions ainsi accompagner nos clients dans ce nouveau domaine.

Il s'agit là de grands chantiers législatifs !

**Pour conclure, quelles sont les perspectives futures du cabinet ?**

**G.S :** Les perspectives sont immenses. À la hauteur des ambitions et ressources de ces pays. Nous sommes confiants dans le succès de notre projet car nous avons à la fois la volonté et l'expertise nous permettant de réussir.

### Contact :

- SRDB Avocats & Associés
- 43 rue de Rennes 75006 PARIS
- 01 53 83 85 30
- [contact@srdb-lawfirm.com](mailto:contact@srdb-lawfirm.com)
- <https://srdb-lawfirm.com>

# Le partenaire belgo-luxembourgeois de vos transactions transfrontalières



**Olivier Clevenbergh**, *managing partner* et associé Strelia et  
**Laurent Verhavert**, associé Strelia

Dans la continuité des relations bilatérales France-Belgique, **Olivier Clevenbergh**, *managing partner* et associé au sein du département corporate M&A du cabinet d'avocats Strelia, et **Laurent Verhavert**, associé au sein du département corporate M&A, accompagnent leurs clients notamment français dans les opérations transfrontalières. Entretien.

## Pouvez-vous nous présenter votre cabinet belgo-luxembourgeois, Strelia, ainsi que vos expertises ?

Cela fait 10 ans que Strelia existe, avec un bureau basé à Bruxelles et un bureau à Luxembourg. Au Luxembourg, nous sommes spécialisés dans les domaines de *Tax* et du *Corporate*. En Belgique, nos activités sont structurées autour de deux grands pôles de compétence : d'une part, le *Corporate* : les opérations de M&A, les transactions de *private equity*, les opérations de financement... ; et d'autre part, le contentieux à travers l'accompagnement de nos clients dans les différends post-acquisition, les conflits d'actionnaires, les litiges en matière de responsabilités d'administrateurs ou dans le cadre de restructurations, ainsi que le contentieux commercial et en matière de droit pénal financier. Nous avons aussi une importante activité dans le domaine de la franchise, autre moyen d'acquérir des parts de marché. En parallèle, nos départements spécialisés, notamment en droit social, droit fiscal, droit de l'immobilier et de l'environnement, et droit de la concurrence interviennent tant dans les opérations « corporate » qu'en matière de contentieux dans les domaines précités. Aujourd'hui composé d'environ 50 avocats, notre équipe intervient auprès d'une

clientèle nationale et internationale, dont une part importante d'entreprises françaises. Nous entretenons également des liens étroits avec des cabinets d'avocats étrangers de premier plan à travers le monde entier.

Au titre du pôle « corporate M&A », nous intervenons sur des transactions de M&A, mais aussi sur des opérations de *private equity* et de *venture capital*, en Belgique comme au Luxembourg, avec souvent une caractéristique transfrontière.

## Les fusions et acquisitions entre la Belgique et la France constituent une part importante de votre activité. Pourquoi ?

De manière générale, le cabinet est orienté vers l'international. Ses associés fondateurs et les associés qui ont rejoint le cabinet ensuite avaient une expérience antérieure dans des cabinets internationaux, qu'ils ont souhaité poursuivre en créant ou rejoignant Strelia.

Concernant la France en particulier, historiquement, nous comptons parmi nos clients un nombre important de groupes français que nous conseillons pour leurs opérations d'expansion en Belgique, ou pour leurs filiales belges. Nous collaborons également avec des cabinets français accompagnant leurs clients dans des opérations à l'étranger et qui recherchent

des partenaires belges de qualité.

Notre histoire commune franco-belge et notre proximité géographique et linguistique expliquent la présence sur le territoire belge de grands groupes français à rayonnement international. Cette dense activité économique nous amène à travailler avec des entreprises françaises de façon quotidienne.

Au fil des années, nous pensons avoir développé une compréhension fine de la culture entrepreneuriale et juridique française, et notamment du fonctionnement des directions juridiques françaises ainsi que de leurs attentes en termes de service. Les habitudes et approches de travail des groupes français diffèrent en effet parfois de celles des groupes anglosaxons, tant au niveau des intervenants mobilisés que des attentes dans la façon de délivrer les services juridiques. Au-delà, nos clients français apprécient d'échanger avec des avocats parfaitement bilingues (néerlandophones et francophones), et ce d'autant plus que nous comptons un certain nombre de Français dans notre équipe, familiers de la culture française.

Par ailleurs, la Belgique reste un pays relativement accueillant pour les investisseurs étrangers. Par exemple, dans quelques mois, le pays se mettra en conformité avec les règles européennes de contrôle des investissements étrangers

mais les restrictions aux investissements étrangers ne seront pas applicables lorsque l'investisseur est européen et donc notamment français. Les entreprises françaises investissant en Belgique qui sont contrôlées par une entité non européenne devront néanmoins être attentives aux nouvelles règles.

### **Quelles sont, dans votre expérience, les spécificités d'une opération menée en Belgique par un investisseur français ?**

Avec l'harmonisation européenne et le développement d'une pratique internationale, les régimes juridiques des opérations de M&A tendent à devenir de plus en plus homogènes. En outre, les droits belges et français en matière de contrat sont relativement proches car basés sur le Code Napoléon et le législateur belge s'inspire régulièrement de règles françaises. Il existe toutefois des spécificités nationales, notamment en droit fiscal et en droit social et, en particulier, des régimes propres à chacune des trois régions belges (Région Wallonne, Flandre ou Bruxelles).

L'un des dangers est que les apparentes similitudes fassent croire à l'investisseur français que tout se passe comme en France. Cependant, malgré l'harmonisation progressive des régimes, la rédaction d'une convention de cession d'actions demeure différente selon les pratiques et habitudes des deux pays. Par exemple, la Belgique est plus influencée par les pratiques anglo-saxonnes que la France. Les cultures étant différentes, la conduite ou le déroulé du processus de M&A et les attentes des parties le sont tout autant. Ces divergences, notamment culturelles, peuvent créer des tensions, des frustrations ou un ralentissement des opérations si elles ne sont pas prises en compte au bon moment. Avoir la capacité de faire le pont entre les deux cultures et pratiques juridiques, pour rendre le processus de cession le plus efficace possible, est dès lors important. Grâce à notre bonne connaissance du marché local et des deux cultures (française et belge), nous pouvons déceler ces dissemblances, et aider nos clients à les intégrer dans leur réflexion et les dépasser. Ainsi, nous accompagnons les investisseurs français dans la compréhension de ces différences et dans le suivi de leurs opérations.



### **À quels éléments de la pratique belge un investisseur français doit-il être plus particulièrement attentif ?**

Il doit être attentif au droit social, élément important à prendre en considération, car lors d'une opération d'acquisition d'entreprise, l'acquéreur s'intéresse généralement au sort du personnel : va-il le conserver, le remplacer ou augmenter les effectifs ? Dans ce cadre, malgré des similarités, des différences culturelles et juridiques importantes existent entre la France et la Belgique. En effet, alors que le droit social des acquisitions français est assez procédural et formaliste, le droit belge est, par certains aspects, plus informel. Par exemple, lors d'une opération d'acquisition en Belgique, la consultation et l'information des employés seront réalisées sur une base plus consensuelle, tout en restant juridiquement encadrée. Notre département spécialisé en droit social intervient dans ce cadre en étroite collaboration avec nos avocats « corporate », afin de permettre le bon déroulé des opérations d'acquisition sur le plan social.

En parallèle, l'investisseur français (comme étranger) doit aussi être attentif aux aspects fiscaux belges des opérations. La Belgique connaît certains régimes fiscaux avantageux, notamment en matière de plus-values sur actions, qui font toutefois l'objet de discussions ponctuelles quant à une possible révision par le

gouvernement. Dans de telles circonstances, il est nécessaire de faire appel aux services d'avocats fiscalistes avant de s'engager dans une acquisition, notamment lorsqu'une cession de la cible est ultérieurement envisagée, par exemple dans des opérations de « build-up ».

Enfin, la France a développé des pratiques sophistiquées en matière d'intéressement du management dans le cadre d'acquisitions ou de prises de participation par des fonds de *private equity*. En investissant en Belgique, les entreprises françaises entendent dupliquer, dans une large mesure, les pratiques françaises. Par nos interventions répétées dans ce domaine et bien que l'approche française soit différente des standards belges, nous nous sommes adaptés afin de pouvoir implémenter des structures quasiment équivalentes en tous points.



### **Contact :**

- Strelia
- Adresse : Rue Royale 145, 1000 Bruxelles
- +32 2 627 00 90
- [olivier.clevenbergh@strelia.com](mailto:olivier.clevenbergh@strelia.com)
- [laurent.verhavert@strelia.com](mailto:laurent.verhavert@strelia.com)
- <https://www.strelia.com>



# WAN HUI DA : 24 ans d'expertise en droit de la propriété intellectuelle



**Huang Hui, Zhu Zhigang et Paul Ranjard,**  
partners

Situé en Chine, WAN HUI DA est un cabinet d'avocats de niche en droit de la propriété intellectuelle. **Huang Hui, Zhu Zhigang et Paul Ranjard**, partners au sein du cabinet, nous en disent davantage. Entretien.



## Pouvez-vous nous en dire plus sur la genèse de WAN HUI DA ?

**P.R :** En 1995, alors que j'exerçais mes activités en Chine depuis quelque temps déjà, il m'a fallu trouver, pour un de mes clients qui rencontrait un grave problème de marque, un avocat bilingue ayant une excellente maîtrise du droit de la propriété intellectuelle et capable de traiter des problématiques complexes. C'est ainsi que j'ai rencontré Bai Gang, qui exerçait dans l'un des quatre grands cabinets de propriété intellectuelle de Chine, et gérait déjà une clientèle prestigieuse. Deux ans plus tard, l'Unifab a ouvert un bureau à Pékin et j'en ai assuré la représentation. Les adhérents de l'Unifab, qui commençaient à être de plus en plus touchés par la contrefaçon, ont été tout naturellement dirigés vers Bai Gang. Deux ans plus tard, Bai Gang ouvrait son propre cabinet avec une petite équipe, rejoint, peu temps après, par Huang Hui.

Aujourd'hui, WAN HUI DA représente plus de 500 personnes et ses bureaux sont présents sur tout le territoire chinois. Ils accompagnent une clientèle internationale (dont la partie française est largement représentée) et nationale d'industriels notamment dans l'industrie du luxe, de la mode, et des biens de consommation. Nous intervenons sur la protection des brevets, des droits d'auteur et des marques. Nos services couvrent les demandes

d'enregistrement des droits de propriété intellectuelle, le contentieux lié à ces activités (invalidations et oppositions), les actions en contrefaçon (administratives, civiles et pénales), les enquêtes.

**H.H :** Nous sommes des avocats chinois trilingues avec une bonne maîtrise de la langue française. L'an dernier, notre cabinet a traité tous les nouveaux dépôts de marques d'entreprises françaises, soit 20 % des dépôts enregistrés.

**Z.Z :** Dans chaque domaine (problèmes d'enregistrement, contrefaçon...) et pour chaque client, nos avocats experts mettent en commun leurs compétences afin de mieux répondre aux besoins de nos clients.

## Dans le domaine de la propriété intellectuelle, quels sont les principaux enjeux et problématiques autour desquelles vous êtes sollicités par vos clients ?

**P.R :** Mis à part l'activité relative aux demandes d'enregistrements de droits de propriété intellectuelle, nous sommes sollicités pour des actions contre les dépôts de marques dits « de mauvaise foi », qui font obstacle à l'enregistrement des marques de nos clients et menacent leurs activités. La créativité des contrefacteurs est sans limites. Nous observons, de plus en plus, une évolution de la contrefaçon

pure, à l'identique, vers une contrefaçon plus subtile basée sur la ressemblance. Il arrive même que l'on se heurte à une marque quelque peu différente, et qui a donc pu être enregistrée, mais qui, par la manière dont elle est utilisée, avec de légers changements, devient carrément contrefaisante. Ces procès sont les plus difficiles, car les défendeurs se retranchent derrière leur enregistrement. Cela dit, les juges saisissent ces subtilités, et sont de plus en plus sensibles à la variété des manifestations de la mauvaise foi. Lorsque le droit des marques ne suffit pas, ils n'hésitent pas à invoquer les principes généraux de la concurrence déloyale. Nous gagnons les affaires, mais les ennemis sont nombreux et imaginatifs !

**Z.Z :** Souvent, nous intervenons pour des clients qui se trouvent empêchés d'enregistrer leur nom en Chine, à cause d'une marque déjà enregistrée il y a plusieurs années. Il leur faut alors démontrer qu'ils étaient déjà connus en Chine lorsque le dépôt « pirate » a été effectué. Pour cela, nous faisons appel à notre service d'enquêteurs. Cela nous permet d'obtenir des informations précises sur la réputation du client et la mauvaise foi du contrefacteur (il faut parfois remonter 20 ou 30 ans dans le passé). Cet exercice est difficile, mais nous avons obtenu de bons résultats l'année dernière



notamment dans l'affaire Manolo Blahnik (un jury nous a décerné le titre du meilleur cabinet de l'année lors du Forum 2023 de l'Unifab). À ce même événement, le jury a décerné le prix du meilleur succès dans une affaire concernant la société Décathlon, que nous représentons également, et qui concernait la protection de la décoration, au sens large, du magasin.

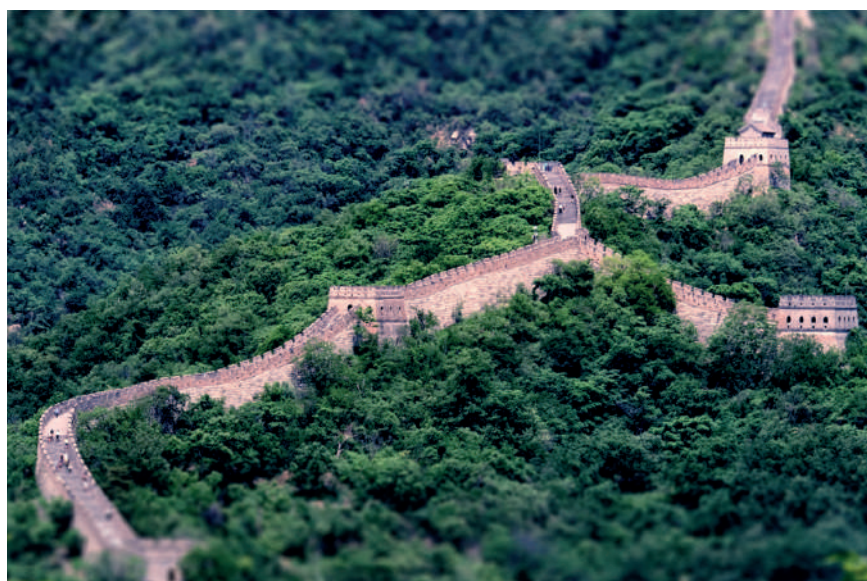
**H.H :** Nous sommes mobilisés aussi pour la protection des appellations d'origine française comme le Champagne, le Cognac, le Bordeaux, le Bourgogne et la plupart des indications géographiques françaises. Nous intervenons sur l'enregistrement des droits d'auteur, des marques non-traditionnelles et tridimensionnelles (pour protéger la forme), et dans le domaine des brevets, nous procédons aux dépôts des «designs» (équivalent des dessins et modèles).

**Sur ce secteur, quels sont vos forces et vos principaux leviers de différenciation ?**

**PR :** Nous sommes toujours en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de nos clients. Les avocats de diverses spécialités ne travaillent pas de manière isolée, mais en étroite collaboration. Cette méthode de travail illustre bien notre marque enregistrée 'Expertise makes it possible'.

Comme mentionné précédemment, notre équipe d'enquêteurs intégrée au cabinet est une particularité de notre cabinet. Ces professionnels mènent un travail de fourmi sur le terrain afin de récolter des preuves, parfois anciennes, d'une manière qui soit directement recevable et conforme aux exigences de la procédure chinoise. L'issue d'un procès dépend de la qualité des preuves fournies et donc de la qualité du travail des enquêteurs.

Un autre avantage est le volet académique de notre cabinet. Huang Hui est «double» docteur en droit (en Chine et France). Il a traduit le code de la propriété intellectuelle français en chinois et a réalisé, en France, une thèse sur « L'impact de l'usage sur l'étendue de la protection des marques » (une vision comparative entre l'Europe et la Chine). Pur académique, il est réputé auprès des autorités chinoises, judiciaires et administratives qui n'hésitent pas à le



solliciter. Ses avis sont demandés pour les affaires compliquées et peuvent faire évoluer la pratique ou la législation chinoise en matière de propriété intellectuelle...

La procédure civile est un sujet qui m'intéresse particulièrement, vu que j'ai pratiqué en France, pendant 25 ans, une activité d'avocat plaçant devant les tribunaux et cours d'appel. J'ai découvert en m'installant en Chine que les pratiques judiciaires étaient fort différentes de celles que nous connaissons en France. J'ai donc initié des études comparant, de façon objective et neutre, la manière dont des procès en contrefaçon se déroulent en France, en Allemagne et en Chine. Grâce à ce travail de base et à ses suites, nous essayons d'amener la Chine vers une pratique plus proche de la nôtre, notamment pour ce qui concerne ce qu'on appelle en France le principe du «contradictoire». Par ailleurs, nous maintenons des relations régulières avec l'ambassade de France et la Délégation européenne qui nous mettent en position pour tenter de faire évoluer le droit chinois vers plus de conformité aux normes internationales. Les contacts avec les autorités chinoises judiciaires et administratives nous permettent de soumettre nos suggestions et remarques, et il arrive que ces autorités les prennent en compte. En parallèle, nous assurons une veille juridique et présentons, annuellement, aux membres de l'UNIFAB,

les évolutions et les problématiques du droit de la propriété intellectuelle en Chine.

**H.H :** Nous participons à plusieurs études menées par le gouvernement chinois, comme par exemple, le CNIPA (China National Intellectual Property Administration). Le CNIPA a récemment publié le projet de révision de la loi sur la marque et nous avons participé à l'élaboration des commentaires ce projet. Des sociétés nous sollicitent pour poursuivre des recherches sur les importations parallèles, un sujet complexe. Ces études nous permettent de sensibiliser les juges sur les pratiques internationales. Notre vision à la fois juridique et académique, porte sur le court terme mais vise aussi le long terme. Cela nous permet d'insuffler de nouvelles tendances et d'anticiper les problèmes futurs de nos clients en Chine. Aussi, pour une meilleure gestion des informations relatives à nos clients, nous avons mis en place une branche technologie afin de mieux nous adapter aux besoins de notre clientèle.

**Contact :**

- Yiyuan Office Building - 1, Zhongguangcun Street South ; Haidian District , Beijing 100873
- + 86 -10- 6892 1000
- zhuzhigang@wanhuida.com

# L'audience de règlement amiable : enfin une vraie (r)évolution ?



**Virginie REYNÈS,**  
Avocate associée

« Un véritable changement de logiciel pour la justice civile », voilà comment Éric Dupond-Moretti a défini la politique de l'amiable qu'il a décidé d'engager dans le Plan d'action issu des Etats généraux pour la Justice. L'objectif ? Favoriser une justice participative plus rapide et plus proche du justiciable.

Décryptage avec **Virginie Reynès**, avocate associée responsable du département Contentieux des affaires du cabinet Qualiens.

## **Virginie Reynès, le monde de la justice voit se profiler une évolution qui fera peut-être date...**

En effet, le 13 janvier dernier, le Ministre de la Justice a présenté sa politique de l'amiable qui s'inscrit dans le Plan d'action pour la Justice. Dans l'objectif affiché de diviser par deux les délais de procédure civile d'ici à 2027, deux nouveaux dispositifs seront créés : l'audience de règlement amiable (ARA) et la césure, qui consiste à fractionner le contentieux en demandant au juge de trancher la question de droit puis de laisser les parties s'entendre sur les conséquences. Outre la réduction des délais, l'idée est aussi de permettre au justiciable de se réappropriier le procès en le remettant au cœur du dispositif.

## **Pourriez-vous nous dire en quoi consistera l'audience de règlement amiable ?**

L'ARA est inspirée de la Conférence de règlement à l'amiable qui se pratique au Québec depuis environ 25 ans avec un taux de réussite de 72 %. Cette nouvelle modalité de règlement amiable permettra au juge, qu'il soit saisi en référé ou au fond, de désigner, à la demande des parties ou d'office si celles-ci sont d'accord, un autre juge qui présidera l'ARA pour permettre aux parties de trouver un accord. En l'état

du texte, le juge ne pourra cependant pas renvoyer d'office les parties en ARA sans leur accord, si les conditions de l'affaire s'y prêtent, ce que l'on pourra regretter au regard du succès que rencontre l'injonction de rencontrer un médiateur dont se sont emparés de nombreux magistrats.

## **La mise en application de ces mesures peut-elle se heurter à des réticences ?**

Cela va nécessiter une vraie évolution des mentalités. Mais ce changement d'état d'esprit a déjà commencé d'opérer, tant chez les avocats et magistrats que du côté des directions juridiques, de plus en plus sensibilisées aux avantages que peut représenter une issue négociée dans certains dossiers. Selon une récente étude du Cercle Montesquieu, 56 % des directions juridiques recourent déjà occasionnellement à la médiation. Le Tribunal de commerce de Paris a également été moteur, sous la présidence de Frank Gentin et de ses successeurs, pour impulser cette dynamique de l'amiable qui est de plus en plus pratiquée dans les contentieux d'affaires.

## **Quels pourraient être les autres freins au succès de l'audience de règlement amiable ?**

Il y a d'une part des clarifications à


apporter, par exemple sur la confidentialité des échanges durant l'ARA. Le succès de l'ARA suppose également des moyens financiers et humains. C'est une bonne chose que cette mission soit confiée à des juges qui connaissent la jurisprudence et pourront bénéficier d'une écoute attentive des parties, dans le strict cadre de la conciliation. Le Ministre a annoncé qu'il pourrait confier cette tâche supplémentaire à des magistrats honoraires ou à des magistrats à titre temporaire. Encore faudra-t-il arriver à en mobiliser suffisamment et à leur proposer une formation adaptée pour transformer le texte en véritable succès.

**Qualiens**  
— SOCIÉTÉ D'AVOCATS —

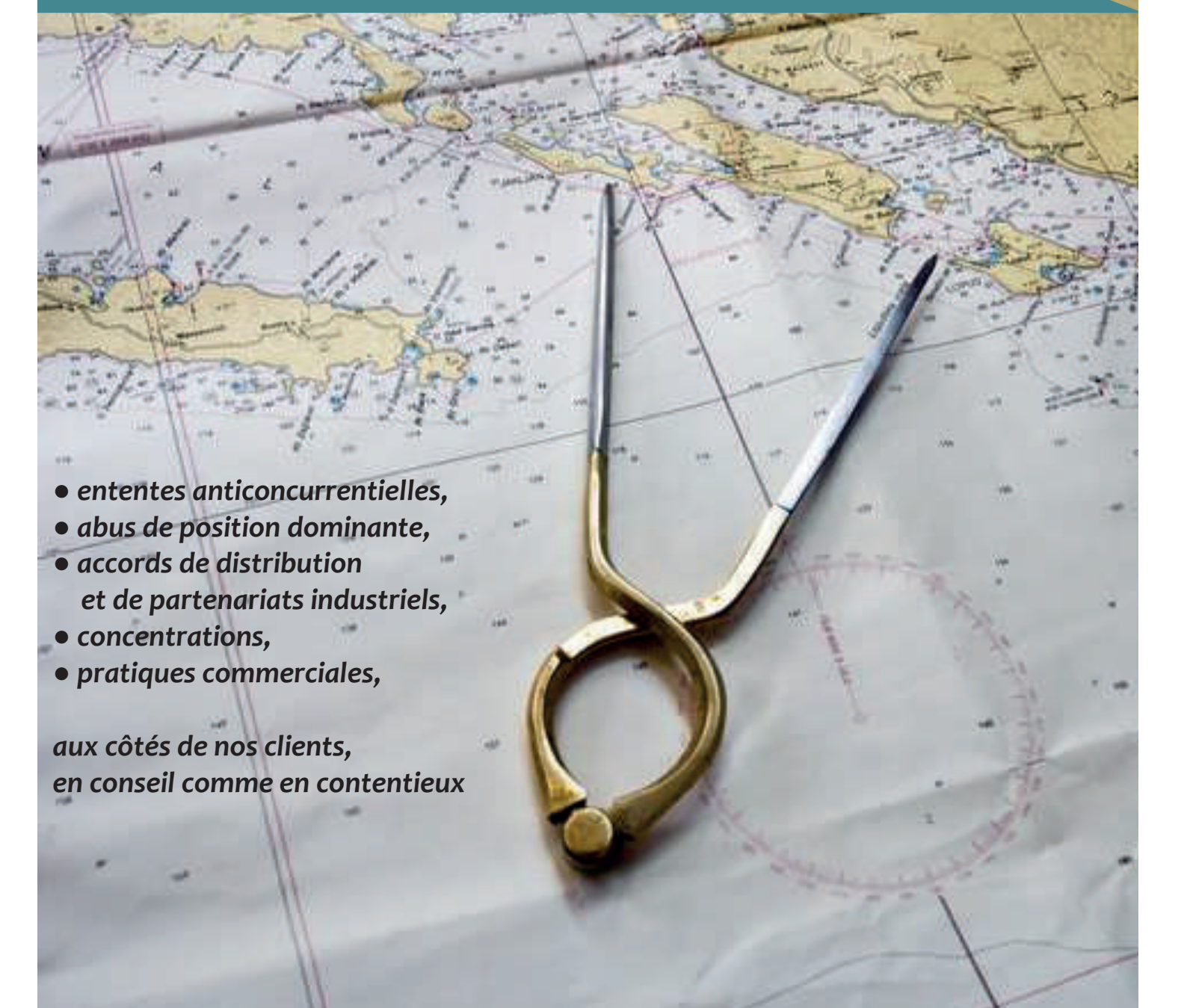
## **Contact :**

- 62-64, Boulevard Pereire 75017 Paris +33 (0)6 61 63 32 87
- virginie.reynes@qualiens-avocats.com
- www.qualiens-avocats.com



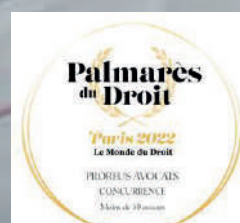
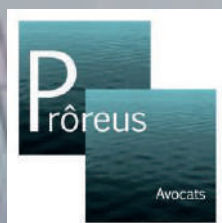


**Notre  
connaissance  
des écueils  
des droits de la concurrence  
pour vous aider à tenir votre cap**

- 
- *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





# Une équipe pluridisciplinaire taillée pour vos ambitions !

Recommandée sur le marché français par Legal 500

Classée en forte notoriété par Décideurs Leaders League

Reconnue Best Lawyer in France depuis 2019

## À vos côtés pour accompagner la réussite de vos projets et assurer vos succès en toutes circonstances

En France, nos avocats spécialisés en Corporate M&A conseillent entreprises et institutions financières de premier plan lors de leurs opérations de fusion-acquisitions, de transferts d'actifs et de fonds de commerces, de réorganisations, de joint-ventures et partenariats, ainsi qu'en droit des sociétés et ce pour des groupes nationaux et internationaux. Nous intervenons lors d'opérations de M&A nationales, transfrontalières et multi-juridictionnelles en nous appuyant sur les 50+ bureaux du réseau mondial de Norton Rose Fulbright, offrant ainsi à nos clients un service de premier plan sur-mesure et homogène lors de leurs transactions de grande envergure et commercialement sensibles à travers l'Europe, les États-Unis, le Canada, l'Amérique latine, l'Asie, l'Australie, l'Afrique ou encore le Moyen-Orient.

En sus du M&A, notre expérience s'étend à d'autres types d'opérations d'investissement ou de rapprochement stratégiques ainsi qu'aux transactions sur les marchés des capitaux. Nous proposons une approche de service complet pour chaque transaction, en nous appuyant sur l'expérience de nos équipes locales dans les domaines suivants : bancaire et financement ; contentieux et conformité ; droit social ; droit fiscal ; droit de la concurrence ; propriété intellectuelle et technologies ; règlementaire pharma, télécom, banques et assurances ; droit public.

## Contact

### **Karine Montagut**

Associé, Corporate M&A

Tel : + 33 01 56 59 54 10A

[karine.montagut@nortonrosefulbright.com](mailto:karine.montagut@nortonrosefulbright.com)