

# JEM

Juristes d'Entreprise Magazine

| DOSSIER

## Les coulisses juridiques des JOP de Paris 2024

> p.30

| DOSSIER EXPERTS AFJE

## Tout savoir sur le télétravail

> p.12

| C'EST DANS L'AIR

## Legal privilege à la française : des soutiens toujours plus nombreux

> p.06





GOVERN&LAW



## PROGRAMME CERTIFIANT EDHEC ALL 2

# DIGITAL ETHICS OFFICER

## MANAGEMENT DES ENJEUX ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE L'IA ET DES DONNÉES

### PUBLICS

DPO, juristes, avocats, professionnels travaillant avec l'IA et les données (consultants, data scientists, professionnels du marketing, etc.). Formation ouverte aux individuels et aux équipes.

### BÉNÉFICES

#### CARRIÈRE :

compétences en éthique de l'IA pour vous permettre d'assumer le nouveau rôle de DEO, dans votre rôle actuel ou à venir

#### TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE :

une meilleure prise en compte des enjeux éthiques, tant au sein de votre département qu'en transverse

### OBJECTIFS

**Gérer les risques juridiques et éthiques** appliqués à l'IA et aux données

**Mettre en œuvre les meilleures pratiques** en gestion de projets technologiques

**Anticiper les contraintes réglementaires et adapter l'organisation** aux modèles de risque

**Interagir avec les décideurs et les programmeurs** au sein de l'organisation, afin de garantir la dimension éthique des projets

**Mettre en œuvre des audits éthiques et des cahiers des charges** porteurs de sens, dans une démarche « ethics by design »

**Identifier les pratiques non durables** dans le numérique

### SUJETS ABORDÉS

L'approche éthique et le respect des **droits fondamentaux**

Les textes fondateurs : **IA Act, DSA, RGPD, Loi vigilance, directive CSDD**

Les méthodes à utiliser pour **relever les défis posés par les technologies**

La mise en œuvre concrète d'une **démarche éthique**

La préservation de l'**autonomie**

L'explicitabilité et la transparence des **algorithmes**

Les défis posés par l'**IA générative**

Face aux enjeux éthiques, juridiques et managériaux posés par l'utilisation du numérique, de l'intelligence artificielle et des données, et aux évolutions du cadre réglementaire associé, l'EDHEC Augmented Law Institute a créé le **Programme de formation certifiante Digital Ethics Officer (DEO)**, en partenariat avec l'AFJE, Seraphin.legal et GOVERN&LAW. Le programme a reçu le soutien de l'AFCDP (Association Française des Correspondants pour la Protection des Données Personnelles).

**Une formation pratique en lien avec vos réalités :** le projet sur lequel vous êtes évalué(e) pour l'obtention de la certification est basé sur vos défis professionnels et ceux de votre équipe lorsque vous êtes en poste.

### PROGRAMME

- Fondamentaux : enseignements transverses
- Cadre juridique de l'intelligence artificielle et enjeux de régulation
- Questions clés relatives à l'éthique et aux droits fondamentaux appliqués à l'IA et au digital
- Mise en œuvre de l'éthique numérique dans les organisations

### PRÉ-REQUIS

Connaissance basique ou avancée de la réglementation en matière de protection des données (RGPD), du big data et de l'analyse de la donnée

Expérience pratique de l'utilisation de textes juridiques

Culture numérique et connaissances à minima terminologiques en IA et en informatique

Ouverture d'esprit et goût pour les sujets techniques



Octobre 2024 à février 2025



100% **en anglais**

16 ateliers en visio avec l'intervenant (1h30 à l'heure du déjeuner, 1 jour par semaine)

### CONTACTS

**Björn Fasterling**, Directeur Académique du programme, Professeur de droit et d'éthique, EDHEC Business School

**Elodie Teissèdre**, Program manager, Edhec Augmented Law Institute

**POUR VOUS INSCRIRE ET  
OBTENIR PLUS D'INFORMATIONS**

Elodie.teissedre@edhec.edu  
+33 1 87 89 92 34





<b>Édito</b> - L'année 2024 est une année olympique... pour les juristes d'entreprise, aussi !	5
<b>Points de vue</b> - Legal privilege à la française : des soutiens et des arguments toujours plus nombreux	6
<b>Culture juridique</b> - PSG : une direction juridique sur le terrain du business et de l'innovation	9
.....	
<b>&gt; Dossier Experts AFJE</b>	
■ Tout, tout vous saurez tout sur le télétravail	12
■ Premiers pas de la commission Droit social	13
■ Zoom sur le télétravail et les accidents de travail	14
■ Comment limiter la survenance des risques professionnels dans le cadre du télétravail ?	16
■ Télétravail & JO : les défis d'une organisation du travail "sportive"	18
<b>C'est dans l'air</b> - Une année 2023 riche en jurisprudences corporate M&A	21
<b>Droit, management et stratégies</b> - La reprise à la barre du tribunal a-t-elle encore un avenir ?	24
.....	
<b>Digit@</b> - De business partner à part of the business : la transformation culturelle de la direction juridique	27
.....	
<b>&gt; Dossier JOP</b>	
■ Les coulisses juridiques des Jeux Olympiques et Paralympiques	30
■ Paris 2024 entretient la flamme juridique des Jeux	31
■ Les cérémonies de JO sous haute protection juridique	34
■ En direct des diffuseurs officiels des JO	36
■ Des sponsors à plein régime	39
■ L'ambush marketing un sport international qui vise à contourner les règles du jeu	40
<b>Enquête</b> - Juristes de la French Tech, des juristes comme les autres ?	43
.....	
<b>Prest@</b>	
■ La première cartographie CLM bientôt dévoilée !	46
■ Communiquer en temps de crise, une affaire de pro	48
.....	
<b>Événement</b> - Rétrospective 2023 de l'AFJE	51
<b>Service AFJE</b> - Déontologie, la formation fait le plein !	54
<b>ESG-RSE</b> - ESG-RSE : de l'information à la formation	56
<b>En région</b> - L'AFJE et l'ACE, partenaires jusque dans les territoires	58
<b>Nominations</b>	60

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), François Lhospitalier (Paname 24).  
 Conception éditoriale : Wordsmith - Ont participé : Sylvain Bouctot, Benjamin Cretin, Jérôme Frizzera-Mogli, Carine Guicheteau, Joséphine Kinavuidi, Anmmiel  
 Kouadio, Henri Locqueville, Éline Martinez, Alice Nepa, Juliette Roulleau. 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 : IA de Canva - Imprimeur : ESPACE GRAFIC





# GRENELLE DU DROIT 5

## L'avenir de la filière juridique

 12 juin 2024

 Campus Port Royal  
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
1 rue de la Glacière, 75013 Paris



Inscrivez-vous!



# L'année 2024 est une année olympique... pour les juristes d'entreprise, aussi !



## Décrocherons-nous enfin la confidentialité de nos avis ?

La compétition est acharnée. D'examens en commissions des Lois en votes aux chambres du Parlement, en passant par la CMP et la décision du Conseil constitutionnel, nous avons joué 10 matchs depuis juin 2023. Un seul a été concédé. Tous les autres ont été remportés, en dépit d'une farouche opposition de certains qui confine à l'inexplicable puisque tous les États de droit avancés ont adopté selon leurs modalités propres un système de protection des avis juridiques internes à l'entreprise. En dépit d'un calendrier particulièrement défavorable, l'adoption par l'Assemblée nationale de la proposition de loi Terlier, une veille de 1er mai, est un nouveau succès. Pour autant le championnat n'est pas encore terminé. Je comprends l'impatience et aussi les frustrations si près du but !

Mais sachons rester d'incorrigibles optimistes – nous le sommes depuis

40 ans – et les mobilisations tant politiques qu'institutionnelles et économiques en soutien de la mesure (lire p. 6) et de notre métier doivent nous renforcer dans notre conviction. Ces résultats ne sont pas le fruit du hasard mais celui d'une stratégie portée avec constance par l'AFJE et d'une étroite relation avec l'ANJB, le Cercle Montesquieu et la Chancellerie. C'est fort de cet élan collectif qu'il a été possible de démontrer l'importance de la confidentialité pour l'exercice du droit en entreprise, essentielle tant pour la protection de l'État de droit que pour la compétitivité économique de notre pays.

Je veux ici saluer l'engagement des délégués régionaux qui se sont démenés localement pour contenir le travail de sappe mené par la Conférence des bâtonniers auprès des députés. Nous étions avec Céline Haye-Kiousis (ANJB), Martial Houlle

(Cercle Montesquieu) et Emmanuel Raskin (ACE) à l'Assemblée nationale et avons pu constater en direct les effets redoutables de la démagogie. Il est déplorable que des avocats choisissent, pour des motifs électoralistes propres à leurs institutions, de s'opposer à une meilleure protection de leurs clients. Quel aveuglement ! Heureusement et contrairement à ce qui est affiché, les avocats sont nombreux à être favorables à une disposition qui ne peut que renforcer l'écosystème juridique. C'est avec eux qu'il faut construire l'avenir car les challenges sont nombreux et d'une autre ampleur que la sempiternelle question de la confidentialité de nos avis. C'est le sens de la conférence ouverte qui s'est tenue à l'université catholique de Lyon le 15 mai dernier : avocats et juristes d'entreprise étaient unis dans une vision prospective d'avenir.

Le chemin vers l'adoption définitive du texte et au-delà des décrets nécessitera encore de l'endurance, de la persévérance et une préparation rigoureuse. La formation continue sur les enjeux éthiques et déontologiques est primordiale. Un programme sous forme de module e-learning dédié vous permet de maîtriser les fondamentaux. Déjà plus de 1 000 juristes l'ont suivi (lire p. 54). Cela comptera aux yeux des autorités lorsque nous aborderons le référentiel de formation pour l'application de la loi. Alors engagez-vous et suivez cette formation. Il s'agit non seulement de vous préparer, mais également de proclamer, dans un acte militant, votre attachement à votre métier.

Nous devons également, en dépit des attaques de certains, rester ouverts et constructifs. L'AFJE, à travers ses initiatives comme le Grenelle du Droit et notre participation active aux discussions avec les autorités administratives indépendantes ou encore les autres professions du droit doit continuer de jouer son rôle de pionnier. Votre implication est essentielle pour bâtir une filière juridique forte, inclusive et respectée, capable de dire le droit avec la liberté et la protection requises.

À vous tous, membres de l'AFJE, je vous dis : ensemble, augmentons notre impact, renforçons notre métier et préparons-nous à entrer dans cette nouvelle ère du droit en entreprise avec force et conviction. Ensemble, on s'augmente !

Art. 58 loi du 31 décembre | [Jean-Philippe Gille, président de l'AFJE](#)

# Legal privilege à la française : des soutiens et des arguments toujours plus nombreux

| par Coralie Tsatsanis

Quelques semaines avant l'adoption en première lecture de la proposition de loi relative à la confidentialité des consultations des juristes d'entreprise à l'Assemblée nationale le 30 avril 2024 (lire l'édito p. 05), l'AFJE, le Cercle Montesquieu et l'ANJB (Association nationale des juristes de banque) ont organisé un débat passionné et passionnant sur l'instauration du legal privilege à la française. Morceaux choisis.



→ Jean Terlier

→ Jean Terlier, député du Tarn.

« Le *legal privilege* est devenu impératif, j'en suis convaincu. Face aux boucliers encore levés, il est nécessaire d'apaiser les craintes des avocats et des autorités indépendantes. De garanties, de nature à les rassurer, sont apportées par le texte déposé, comme par exemple l'exclusion du pénal et du fiscal du champ de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise ou encore la procédure de levée de la confidentialité dans le cadre d'un litige commercial ou civil ou d'une procédure menée par une autorité administrative indépendante. Les débats à l'Assemblée nationale sont riches et mouvementés, mais nous devons arriver à convaincre sur le fond. »

→ Jean-Benoît Devauges, directeur juridique, éthique, gouvernance & RSE du Medef.

« Le Medef est très clairement favorable à tout dispositif qui remédierait à l'absurdité de la situation et limiterait la vulnérabilité des entreprises dans le cadre de contentieux américains ou d'enquêtes des autorités américaines. Dans un contexte où le droit est devenu une arme, les compétiteurs doivent pouvoir lutter à armes égales. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. En outre, la mise en conformité des entreprises suppose une liberté de communication de la part des juristes d'entreprise. Pour toutes ces raisons, le Medef attend avec impatience la reconnaissance du *legal privilege* à la française. »



→ **Raphaël Gauvain, avocat et ancien député**

« Dans le rapport Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale, que j'avais remis Premier ministre, en juin 2019, j'avais retenu la solution de l'avocat en entreprise. Mais, finalement ce niveau de protection n'est pas nécessaire : le *legal privilege* à la belge est en effet reconnu par les autorités américaines. Le *legal privilege* est la solution à mettre en œuvre pour protéger nos entreprises et notre souveraineté, le plus rapidement possible. »

→ **Noëlle Lenoir, avocate, ancienne ministre et membre du Conseil constitutionnel.**

« Nous avons cinq siècles de retard sur le Royaume-Uni ! Les juristes d'entreprise britanniques ont acquis le *legal privilege* grâce à la jurisprudence au XVI<sup>e</sup> siècle. Les Britanniques considèrent que le *legal privilege* est un droit fondamental du client et de l'employeur, pour pouvoir disposer du meilleur avis possible. Le droit est porteur de valeurs et un vecteur de sécurité. Accorder le *legal privilege* revient à prendre le droit au sérieux. L'absence de *legal privilege* est vraiment préjudiciable pour les entreprises et pour la filière juridique française dans son ensemble, car il favorise la pratique du *forum shopping*, car il porte atteinte au droit à un procès équitable. »

→ **Emmanuel Raskin, avocat, président national de l'ACE - Avocats Ensemble.**

« Je suis avocat et favorable au *legal privilege* tel qu'il a été défini... et pourtant je ne suis pas malade ! Le rejet de ce dispositif par un pan de la profession relève de la peur et de l'irrationnel. Le secret professionnel de l'avocat, qui est absolu et d'ordre public, n'en sortira pas affaibli car le *legal privilege* est radicalement différent. La confidentialité ne concernera que les consultations juridiques et quelques actes périphériques. Par ailleurs, l'entreprise pourra s'affranchir de cette confidentialité si elle souhaite. Si un juriste d'entreprise abuse de la mention de confidentialité, il pourra être sanctionné. Plutôt que de nous opposer, nous devrions avancer main dans la main. »

→ **Herman Van Hecke, KBC Groupe, vice-président IBJ-IJE (Instituut voor bedrijfsjuristen - Institut des juristes d'entreprise).**

« En France, les juristes d'entreprise sont là où les juristes d'entreprise belges en étaient il y a 30 ans ! Nous avons rencontré les mêmes oppositions lorsque nous avons cherché à obtenir la confidentialité de nos avis juridiques internes. Aujourd'hui, les relations avec les avocats sont apaisées. L'an passé, nous avons même réussi à renforcer notre loi fondatrice du 1<sup>er</sup> mars 2020. La réforme consacre ce qui est admis depuis longtemps dans la jurisprudence : les avis rendus par un juriste d'entreprise, membre de l'IJE, sont confidentiels et ne peuvent être saisis. Cela concerne les avis mais aussi la demande d'avis, la correspondance interne au sujet de la demande, les projets d'avis et les documents préparatoires à l'avis. La loi reconnaît également que les juristes d'entreprise sont compétents pour donner des avis relatifs à l'évaluation de la situation juridique de l'entreprise, ce qui s'inscrit dans la prévention des conflits juridiques et concerne également l'exercice des droits de la défense de l'entreprise. J'ai participé à de nombreux contentieux aux États-Unis et des procédures de discovery. À chaque fois, notre *legal privilege* a été respecté dans les pays anglo-saxons et est considéré comme opposable. À chaque fois ! »



→ Noëlle Lenoir

→ Marc Mossé



→ **Marc Mossé, président d'honneur de l'AFJE et avocat senior counsel chez August Debouzy.**

« La proposition de loi Terlier ne remet pas en jeu l'ordre public économique. Le texte, précis, apporte un certain nombre de garanties. Le legal privilege se revendique des droits fondamentaux. L'article 9 du Code civil sur la présomption d'innocence s'applique à notre situation. C'est à chaque État membre de s'organiser pour faire respecter les droits fondamentaux. »

→ **Patricia Gendelman Couzinier, déléguée régionale AFJE Midi-Pyrénées, directrice juridique de Pierre Fabre.**

« L'absence de protection de nos avis pose un problème évident dans nos relations, et plus particulièrement dans nos contentieux, avec les États-Unis. Dans la mesure où nous ne sommes pas dotés des mêmes armes, nous sommes obligés de trouver des subterfuges. Quel archaïsme ! Quel décalage avec la réalité ! Nous sommes désavantagés, car nous ne pouvons pas échanger librement avec nos dirigeants. En outre, nous travaillons très étroitement avec nos avocats au quotidien. J'ai la naïveté de penser que plus les directions juridiques et les juristes d'entreprise seront valorisés, plus nos collaborations avec les avocats seront fortes. Il n'est pas question de se substituer l'un à l'autre, nous avons besoin les uns des autres ! »

→ **Marie-Anne Frison-Roche, professeure d'université, directrice du journal Regulation and Compliance**

« Le droit de la compliance, véritable révolution juridique, se définit par des buts monumentaux (éradication de la corruption, du blanchiment d'argent, des discriminations, etc.) fixés de manière très ambitieuse par les autorités politiques. Pour les entreprises, cela signifie de connaître ses forces et ses faiblesses et de les inscrire dans son plan de vigilance pour mettre en place un plan d'action... Mais quelle entreprise voudrait s'auto-incriminer en révélant ses faiblesses ? C'est pourquoi il est absolument impératif, pour la réussite même du droit de la compliance, que les avis juridiques puissent être protégés par le sceau de la confidentialité. » ■

→ Marie-Anne Frison-Roche



# PSG : une direction juridique sur le terrain du business et de l'innovation

| par Carine Guicheteau

**Le Paris Saint-Germain fait rêver de nombreux aficionados de ballon rond. Nul doute que sa direction juridique ne manquera pas de captiver les passionnés de droit en entreprise. Immersion aux côtés d'une équipe juridique prête à relever tous les défis !**

Le Paris Saint-Germain, alias le PSG, est connu pour ses équipes de football professionnelles masculine et féminine. Mais cette activité n'est que la partie émergée de l'iceberg. Il mène en effet une stratégie multisports ambitieuse depuis de nombreuses années. Le PSG, c'est aussi une équipe masculine de handball, un club de judo professionnel (celui du multi-médaillé Teddy Riner), et un club professionnel d'eSports. Par ailleurs, il développe une activité de formation pour préparer l'élite du football de demain dans son centre de préformation (de 13 à 15 ans) et son centre de formation (futurs professionnels de plus de 15 ans).

Le Paris Saint-Germain est également un groupe événementiel. Le mythique Parc des Princes accueille

de nombreux événements professionnels (réunions, workshop, séminaires et team building) et grand public (concerts, course à pied We Run Paris...). Le stade servira également d'écrin pour accueillir les épreuves de football féminines et masculines des Jeux Olympiques de Paris 2024 (lire dossier p. 30). « Le défi est inédit pour le club, assure Julien Letellier, *chief legal officer* du PSG. Un match sera organisé tous les deux jours. Nous aurons même deux matchs à planifier sur une même journée ! »

## **La diversification : une tactique gagnante**

Enfin, la partie business repose sur les activités de merchandising, de sponsoring, de billetterie, de droits télévisés et d'organisation de tournées. « Des sources de revenus classiques pour un club de sport, commente

## › Le saviez-vous ?

Fruit de la fusion entre le Stade saint-germanoise et le Paris Football Club, le Paris Saint-Germain Football Club, autrement appelé Paris Saint-Germain ou PSG, fait partie du paysage sportif français depuis 1970. C'est lors de la saison 1973-1974 que le créateur de mode Daniel Hetcher imagine le maillot iconique BBRBB (bleu-blanc-rouge-blanc-bleu). En 1982, le club remporte sa première coupe de France. Il obtient son premier titre de champion de France à l'issue de la saison 85-86. Il a connu différents actionnaires au fil des ans incluant Canal+, Colony Capital et Qatar Sports Investments depuis 2011. En décembre dernier, un nouvel actionnaire minoritaire est entré au capital. Il s'agit du fonds d'investissement américain Arctos Partners, qui possède des participations dans plusieurs clubs issus d'organisations sportives professionnelles nord-américaines, dont la MLB (LA Dodgers, Boston Red Sox...) et la NBA (Golden State Warriors, Utah Jazz...) ainsi que dans plusieurs clubs de football (Liverpool, Portland Timbers...). « Son expertise dans le sport business va nous permettre d'asseoir notre développement en France et à l'étranger, apprécie Julien Letellier. Aujourd'hui, le PSG est valorisé 4,25 Mds\$, ce qui le positionne dans le top 10 des clubs de football les plus valorisés au monde. »

Julien Letellier. Le rayonnement du PSG ne s'arrête pas aux frontières de la France, ni même de l'Europe ! Nous avons des boutiques implantées aux quatre coins de la planète, des États-Unis à la Corée. Nous organisons régulièrement des matchs amicaux notamment en Asie (Japon, Chine, Corée...). Nous essayons également à l'international des PSG Academy, des écoles de football proposant des entraînements de haute qualité aux jeunes de quatre à 17 ans. Nous étendons et renforçons notre présence dans les zones stratégiques pour le développement de notre activité. » Enfin, le tableau ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas le programme d'actions caritatives et sociales en faveur des jeunes et des enfants en difficultés, menées notamment par la fondation et le fonds de dotation du PSG.

L'ambitieuse stratégie de diversification porte ses fruits : avec un chiffre d'affaires record de 801,8 M€ pour la saison 2022/2023, le PSG se hisse à la 3<sup>e</sup> place du rapport Money League, classement annuel élaboré par Deloitte qui compare les revenus générés par les clubs de football en Europe. Le club n'exclut aucun domaine : il a même créé une société d'édition musicale, PSG Publishing. Ce qui n'est pas pour déplaire à Julien Letellier ! « Même si je suis un fan de sport, et un passionné quasi-obsessionnel de basket, je ne me destinai pas à une carrière dans cet univers, confie-t-il. Je me voyais plutôt exercer dans l'industrie musicale. Mais je n'ai absolument aucun



**« Les juristes du PSG sont confrontés à des clients internes qui font preuve d'une imagination débordante et d'un grand sens de l'innovation : des nouveaux projets et partenariats sont régulièrement lancés ! »**

**Julien Letellier,**  
chief legal officer du PSG.

regret ! Je me lève tous les jours avec enthousiasme à l'idée de retrouver un quotidien atypique, une équipe talentueuse et formidable et des dossiers passionnants. La feuille de route dessinée par Outlook le matin n'a souvent rien à voir avec la journée que je vais vivre. Les juristes du PSG sont confrontés à des clients internes qui font preuve d'une imagination débordante et d'un grand sens de l'innovation : des nouveaux projets et partenariats sont régulièrement lancés ! Le PSG est pionnier dans de nombreux secteurs comme les NFT (*non-fungible token*), le Web3 ou encore les actifs numériques. En tant que club de la nouvelle génération, l'innovation est une valeur clé pour nos équipes et nous avons l'opportunité de traiter de nombreuses questions juridiques liées aux nouvelles technologies. À titre d'exemple, nous avons intégré des *fan tokens* du PSG au package de rémunération de Lionel Messi. La démarche a soulevé un certain nombre de questions captivantes ! Contribuer au développement d'une société avant-gardiste, ambitieuse et innovante représente une grande source de stimulation pour toute l'équipe juridique. »

#### **Une équipe juridique qui joue collectif**

Des qualificatifs qui peuvent également s'appliquer à l'équipe juridique du PSG. Reconnue pour son expertise et son appétence pour l'innovation, c'est tout naturellement qu'elle a été sollicitée par l'association ECA (*European club association*) pour collaborer sur la mise en place d'un outil de lutte contre la contrefaçon. « Avec l'ECA et quelques membres, nous avons travaillé sur l'élaboration d'une solution embarquant du *machine learning* qui identifie et supprime les produits contrefaits sur Internet, révèle Julien Letellier. Cette collaboration entre clubs à l'échelle européenne est une première ! »

La transformation digitale de l'équipe juridique est bien engagée, comme l'atteste le CLM (*contract lifecycle management*) adopté depuis quelques années déjà. L'opportunité de s'équiper d'un outil de suivi des procédures judiciaires est en réflexion. « Nous sommes également très intéressés par les possibilités offertes par l'intelligence artificielle (IA) pour renforcer notre productivité, indique Julien Letellier. L'activité juridique est intense, nous avons besoin d'outils pour automatiser les tâches répétitives, routinières et chronophages. L'an dernier, nous avons effectué un benchmark complet des solutions IA du marché, mais nous n'avons pas encore trouvé chaussure à notre pied. »

#### **Une équipe efficace sur tous les terrains**

L'équipe juridique grandit avec le club. « Priorité est donnée à l'internalisation des activités juridiques, en réduisant notre dépendance aux conseils externes et en développant une expertise juridique interne avec des juristes spécialisés », confie Julien Letellier. Pour faire

## ➤ Coup d'envoi de la commission Sport de l'AFJE

Impulsée par l'AFJE, la commission Sport n'a pas tardé à attirer ses premiers membres experts. « Cette commission me tient à cœur car elle vise à offrir aux acteurs juridiques du secteur un espace d'échange entre pairs, souligne Julien Letellier. Le but est de construire une communauté représentative de toute l'industrie du sport et un environnement convivial propice au partage. Il existe des initiatives au niveau des fédérations mais, aucune ne s'adresse à l'ensemble des branches du secteur. La première réunion kick-off a été organisée permettant d'identifier les premiers sujets sur lesquels avancer. Grâce à cette commission, l'AFJE offre une formidable opportunité pour tous les juristes évoluant dans le milieu du sport ! De manière générale, je suis convaincu des bénéfices de l'AFJE, en matière de réseautage, de formation et d'approfondissement des compétences techniques. C'est pourquoi, l'an dernier, j'ai œuvré auprès du secrétaire général du PSG, Victoriano Melero, pour soutenir l'adhésion des juristes de la direction juridique. Et les premiers feedbacks sont très positifs ! »

face aux nombreux défis juridiques engendrés par les différentes activités du groupe, la gestion juridique du groupe PSG est structurée autour du secrétaire général et acting CEO Victoriano Melero, de manière à satisfaire les besoins des sportifs et les ambitions business du groupe. Trois directions lui sont rattachées : la direction des affaires juridiques sportives, la direction compliance, data et RSE et la direction des affaires juridiques business et corporate (sponsoring, merchandising, corporate, gestion des sites, assurances, etc.), dont Julien Letellier a la responsabilité avec son équipe d'une dizaine de juristes. « Nous sommes organisés comme une sorte de cabinet interne d'avocats, avec des centres de compétences agiles et réactifs, résume le *chief legal officer* du PSG. La direction juridique est

à la fois très opérationnelle, en soutien du business, et très transverse. Nous intervenons pour les 15 filiales du groupe, dont trois sont situées à l'étranger. »

Julien Letellier complète : « L'équipe juridique se trouve investie d'une responsabilité accrue du fait de l'exposition médiatique du groupe. Très mobilisée, elle est au cœur du réacteur. Elle occupe une place centrale qui se matérialise par une implication dans tous les processus de décision et une présence dans les comités et instances où les décisions sont prises. Les juristes sont considérés comme des contributeurs actifs au business et sont impliqués en amont des projets. Bref, une position idéale pour supporter efficacement le groupe sur le plan juridique. » ■

L'équipe juridique du PSG (de gauche à droite) : Camille Barroso, Antoinette Seillan, Julien Letellier, Mathilde Frances, Céline Guillet, Raphaël Tanguy, Matthieu Renaut, Belize Guerra, Sara Bourazmat et Michael Bigorie.





# Tout, tout vous saurez tout sur le télétravail

# Premiers pas

## de la commission Droit social

| par Carine Guicheteau

**Jusqu'à récemment, la communauté des juristes en droit social n'avait pas d'espace dédié de rencontre et d'échange au sein de l'AFJE. Anomalie corrigée grâce à la création de la commission Droit social en ce début d'année.**

« La commission Droit social doit permettre aux juristes experts dans ce domaine de gagner en visibilité au sein de la grande maison qu'est l'AFJE », souligne Élisabeth de Chatellus, coresponsable de la commission Droit social et responsable juridique groupe, droit social chez Tereos. « Elle offre l'opportunité de mettre plus en lumière les défis posés par le droit du travail dans les entreprises et celles et ceux qui contribuent à les relever au quotidien », ajoute Charline Kléber, coresponsable de la commission Droit social et responsable RH chez Charles et Alice. « Elle a pour vocation de fédérer les juristes concernés, de leur offrir un espace de discussion, de brainstorming et de partage de bonnes pratiques, dans un esprit de bienveillance et d'ouverture, mais aussi de contribuer à l'évolution de la fabrique du droit », complète en chœur le duo.

### Des débuts plein d'entrain

Créée en janvier dernier, la commission Droit social de l'AFJE compte déjà une dizaine de membres et tient ses réunions tous les 3<sup>es</sup> mardi du mois. Charline Kléber apprécie que « les membres aient une profonde volonté de s'investir, de partager leur expertise, mais aussi d'enrichir en retour leurs connaissances ». Chaque expert est invité à animer une réunion par an et à présenter une thématique de manière approfondie et technique. « Nous échangeons sur des sujets d'actualité comme la jurisprudence de la Cour de cassation du 13 septembre qui a ouvert la porte à l'acquisition de congés payés pendant un arrêt-maladie ou des thématiques récurrentes dans notre quotidien comme les AT/MP (accidents du travail et maladies professionnelles) », prend en exemple Élisabeth de Chatellus.

La commission ne demande qu'à s'étoffer ! « Nous ne cherchons pas des followers mais de véritables acteurs, précisent les coresponsables de la commission. Les juristes en droit social prêts à s'investir sont les bienvenus ! » ■

### › Mini portait d'Élisabeth de Chatellus



**Sa spécialité ?** La stratégie des dossiers. « Chaque dossier nécessite d'être analysé à 360° avec une vision stratégique. J'aime étudier toutes les options à notre disposition, peser les risques, et faire des recommandations en anticipant les réactions possibles des différentes parties. »

**Sa conviction ?** « Pour fournir un avis indépendant et efficace, le juriste en droit social doit être rattaché à la direction juridique plutôt qu'à la DRH. J'estime également qu'une expérience opérationnelle en RH est susceptible d'enrichir grandement la pratique professionnelle du juriste en droit social. »

### › Mini portait de Charline Kléber



**Sa spécialité ?** Les relations sociales « qui englobent tout type de communications en entreprise. Faire du droit social, c'est faire de l'accompagnement sur l'humain ».

**Sa conviction ?** « De par sa forte dimension humaine, la pratique du juriste en droit social exige une grande délicatesse, des valeurs fortes et un réel respect des hommes et des femmes de l'entreprise. Ces experts du droit du travail sont malheureusement assez rares en entreprise, alors qu'ils constituent pourtant une réelle richesse pour les employeurs. »

# Zoom sur le télétravail et les accidents de travail

| par Benjamin Cretin

**"Pour gagner du temps pendant les Jeux, l'important, c'est de télétravailler !". Telle est la campagne publicitaire qui s'affiche actuellement dans le métro parisien. Si l'idée peut être louable compte tenu du flux important de touristes et des imposantes mesures de sécurité qui seront mises en place pendant la période des Jeux Olympiques, il est tout de même important d'apporter des précisions quant à certaines problématiques juridiques qui peuvent se poser. Notamment les accidents survenant pendant le télétravail.**

## **La présomption d'imputabilité en matière d'accident de travail du télétravailleur**

L'article L.411-1 Code de la Sécurité Sociale dispose qu'"est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail". Le législateur est aussi intervenu pour indiquer très clairement que l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail (article L.1222-9 III du Code du travail). Ces dispositions instaurent une présomption d'imputabilité au travail de l'accident survenu au temps du travail et au lieu du travail. Cette présomption repose donc sur un critère spatial et un critère temporel devant

être établis par le télétravailleur. Dans ce cadre, ce n'est donc pas au salarié d'apporter la preuve que l'accident est bien d'origine professionnelle.

À défaut de présomption d'imputabilité, le salarié devra démontrer la preuve de la matérialité du fait accidentel, de sa survenance par le fait ou à l'occasion du travail et du lien de causalité entre les lésions et le fait accidentel. Le télétravailleur bénéficie donc du même régime probatoire en matière d'accident de travail que le salarié qui exerce son travail dans les locaux de son entreprise.

## **Le lieu de travail et le temps de travail du télétravailleur : des critères d'interprétation strictes ?**

Comme évoqué précédemment, les critères essentiels de l'accident de travail sont le temps de travail et le lieu de travail. Le Code du travail définit le temps de travail comme le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. En matière d'accident de travail il est possible d'avoir une interprétation extensive de la notion de temps de travail : la jurisprudence a notamment déjà reconnu un accident de travail pour un salarié qui se trouvait en discothèque à une heure tardive de la nuit pendant une mission à l'étranger (Cass.civ.2<sup>e</sup>, 12/10/2017, n°16-22.481).

Cette interprétation large se retrouve aussi dans la définition du lieu de travail. Le lieu de travail est généralement défini comme celui où le salarié



## **> À propos de l'auteur**

**Benjamin Cretin est juriste accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) et membre de la commission Droit social de l'AFJE.**

## ➤ Questions / réponses

### ■ **Quelle est la protection du télétravailleur en matière d'accident de travail ?**

En vertu des articles L.411-1 Code de la Sécurité Sociale (CSS) et L.1222-9 III du Code du travail, le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié travaillant dans les locaux de l'entreprise.

### ■ **L'employeur doit-il systématiquement établir une déclaration d'accident en cas d'accident en télétravail ?**

Sauf cas très exceptionnels, la réponse est oui. L'article L.442-1 du CSS impose à l'employeur de déclarer tout accident dont il a eu connaissance à la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM). Il dispose de 48 h (dimanches et jours fériés non compris) à compter de la date de connaissance de l'accident pour établir la déclaration. En cas de déclaration hors délai ou de non-déclaration, l'employeur s'expose à une amende et à sa condamnation au remboursement à la CPAM des sommes nécessaires à la prise en charge et à l'indemnisation de l'accident du travail du salarié. Enfin, le salarié pourra toujours effectuer lui-même sa déclaration d'accident de travail.

### ■ **Quels sont les moyens de l'employeur en cas de doute sur les déclarations du télétravailleur ?**

L'employeur peut émettre des réserves motivées dans un délai maximum de 10 jours francs à compter de l'établissement de la déclaration d'accident de travail. Ces réserves doivent porter strictement sur les circonstances de temps, de lieu de l'accident et/ou l'existence d'une cause étrangère au travail.

### ■ **Que faire en cas de désaccord sur la reconnaissance d'un accident de travail ?**

L'employeur peut contester la décision en saisissant la Commission de Recours Amiable (CRA) dans un délai de deux mois à compter de la réception de ladite décision.

effectue sa mission. La jurisprudence est venue élargir cette notion. Le lieu de travail, en matière de reconnaissance d'accident de travail, correspond à l'ensemble des locaux et dépendances de l'entreprise. Il peut s'agir du parking, de la cantine, des voies de circulation dans l'enceinte de l'entreprise, etc.

Cependant dans le cadre du télétravail, les premières décisions des juridictions semblent revenir à une interprétation plus restrictive de la notion de temps et de lieu de travail. En effet, dans une première affaire, une télétravailleuse a été victime d'une chute dans les escaliers en remontant de son sous-sol aménagé en bureau dans le cadre du télétravail. Celle-ci a chuté et s'est fracturée le coude dans la minute qui a suivi la fin de sa journée de travail. La Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) a refusé de reconnaître le caractère professionnel de cet accident. La cour d'Appel d'Amiens dans un arrêt du 15 juin 2023 a confirmé le refus au motif que la salariée ayant débadgé avant sa chute, cette dernière se trouvait en dehors de son temps de travail et qu'elle ne se trouvait donc plus sous la subordination de son employeur. Ainsi, la présomption d'imputabilité de l'accident au travail ne pouvait s'appliquer. La salariée échouant à démontrer le caractère professionnel de son accident, la cour rejeta la demande de reconnaissance de l'accident en accident de travail (CA Amiens, 15/06/2023 n°22/00474)

Dans une seconde affaire, un télétravailleur a été blessé dans la rue à la suite de la chute d'un poteau téléphonique. Le salarié avait quitté son domicile

pour se rendre dans la rue afin de comprendre l'origine d'une panne Internet. Le salarié soutenait que cet accident devait être considéré comme un accident de travail puisqu'il se serait produit sur son lieu de travail et dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail. La cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion a rejeté la demande du salarié car l'accident était survenu en dehors du lieu de travail : en quittant son domicile, il a interrompu son travail pour un motif personnel. Aucune obligation ne lui avait été faite par son employeur de trouver l'origine de la panne. Ainsi, en l'absence de survenance du fait accidentel sur son lieu de travail, le salarié ne pouvait bénéficier de la présomption d'imputabilité prévue par la législation (CA Saint-Denis de la Réunion, 04/05/2023, n°22/00884).

Ces deux arrêts affirment que l'accident survenu en dehors des heures ou du lieu de télétravail déclarés n'est pas présumé être un accident du travail. Le salarié doit donc démontrer qu'il existe un lien entre son accident et son activité professionnelle. À défaut, l'accident du travail ne peut pas être retenu. Ces arrêts apportent des précisions strictes sur la reconnaissance des accidents de travail survenus en télétravail.

La mise en place du télétravail exige que l'employeur soit particulièrement vigilant sur le lieu d'exercice ainsi que sur les horaires de travail des télétravailleurs notamment lors de la rédaction des accords ou chartes sur ce sujet, et ce afin d'éviter tout contentieux éventuel en cas d'accident. ■

# Comment limiter la survenance des risques professionnels dans le cadre du télétravail ?

| par Ammiel Kouadio

**Le télétravail présente de nombreux atouts en termes d'organisation pour les entreprises ainsi que pour les salariés. Cette pratique qui s'est accrue depuis la pandémie du Covid-19, revient sur le devant de la scène à l'approche des Jeux Olympiques. Toutefois, le télétravail peut être une source de risques pour la santé et la sécurité des salariés. C'est pourquoi il est nécessaire de rappeler aux employeurs les risques inhérents à ce dispositif tout en préconisant des solutions afin de les réduire.**

Le télétravail peut engendrer des risques sur la santé du salarié en raison d'un aménagement inadapté du poste de travail à domicile. En effet, les dangers liés au travail sur écran sont amplifiés à domicile car le salarié ne bénéficie plus d'un environnement professionnel ergonomique spécifique à l'entreprise.



## ➤ À propos de l'auteur

**Ammiel Kouadio est juriste AT/MP et membre de la commission Droit social de l'AFJE.**

À ce titre, le télétravail peut entraîner des contraintes posturales ou articulaires au niveau des épaules, des coudes, des poignets en raison d'une position statique prolongée, contraignante et de la répétitivité des gestes. À noter aussi que ces risques sont toujours d'actualité lorsque le salarié utilise un ordinateur portable avec un petit écran, un pavé tactile et un clavier intégré. Il en est de même en l'absence de clavier et de souris déportés, ou encore dès lors que le travail est effectué ailleurs que sur un bureau (table de repas, table basse de salon...) et avec un siège non-prévu pour cet usage et non-réglable.

## TMS & RPS

Ainsi, les conséquences peuvent conduire à l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS) se situant au niveau du rachis et des membres supérieurs en se manifestant sous la forme de douleurs musculaires, tendineuses, voire articulaires. Qui plus est, le télétravail peut accroître le risque de maladie cardiovasculaire car il consiste à réduire non seulement les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, mais aussi les déplacements à l'intérieur de l'entreprise. Sans oublier les risques d'accident liés à l'environnement de travail (lire p. 14) au domicile qui n'est pas exclusivement à

usage professionnel, de sorte qu'un logement encombré peut vite conduire à une chute par exemple.

En outre, l'employeur doit être particulièrement vigilant s'agissant de la survenance des risques psychosociaux (RPS), tels que le stress, une augmentation de la charge mentale ou encore l'épuisement professionnel (burn-out), etc. En effet, le télétravail peut générer les risques psychosociaux en raison des paramètres suivants :

- La séparation entre "sphères professionnelle et privée" ;
- L'isolement du collectif, en effet un sentiment d'abandon peut se développer chez le salarié ;
- Les difficultés relatives à l'accès aux informations ;
- Les journées à rallonge ;
- Une grande autonomie face au travail et aux problèmes éventuels ;
- Des difficultés à gérer les problèmes techniques lors de l'utilisation des outils numériques ;
- Une baisse de motivation ;
- Un sentiment de déshumanisation dans la relation à l'encadrement (contrôle, reporting excessif).

Ces risques précités ne sont pas négligeables dans la mesure où la survenance d'un TMS ou d'un RPS pourrait faire l'objet d'une demande de reconnaissance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle au profit du salarié. Ce qui à tout le moins, représenterait un coût pour l'entreprise.

### Quelles mesures de prévention mettre en place ?

Bien que l'employeur soit responsable de la santé et de la sécurité des salariés, il n'en demeure pas moins que les salariés ont un rôle important à jouer en matière de prévention. En effet, afin de limiter les risques de TMS, les lombalgies ainsi que les lésions, il convient que le salarié aménage l'espace de travail (positionnement de la souris, du clavier, du téléphone, de l'écran...) pour supprimer ou limiter les contraintes posturales liées aux différentes activités effectuées au cours de la journée de travail. Il faudrait en outre veiller au bon dimensionnement des mobiliers et des équipements de travail. À noter que le salarié doit disposer d'un espace de travail afin d'observer une délimitation entre sa vie privée et professionnelle.

En conséquence, l'employeur doit informer et former les salariés au réglage et à l'utilisation des différents équipements de travail. Il doit prévenir les salariés des risques liés aux postures sédentaires. Il doit également prévenir les risques de fatigue visuelle en privilégiant l'achat d'un écran mat plutôt qu'un écran brillant. De plus, le salarié doit s'organiser de manière à alterner tâches sur écran et autres missions.

Concernant la prévention des RPS, l'entreprise doit former les salariés aux différents outils informatiques fournis par elle, et également à ceux utilisés dans les entreprises avec

**« L'employeur doit informer et former les salariés au réglage et à l'utilisation des différents équipements de travail. Il doit prévenir les salariés des risques liés aux postures sédentaires et les risques de fatigue visuelle en privilégiant l'achat d'un écran mat plutôt qu'un écran brillant. »**

lesquelles ils auront à travailler. Aussi, la mise en place d'un service d'assistance à l'usage des différents outils informatiques (ex. : FAQ, assistance téléphonique, tutoriel...) constitue une solution afin de pallier toute circonstance stressante qui surviendrait en cas de difficulté d'usage du matériel informatique.

Enfin, quant à l'organisation du travail, le salarié peut envisager des pauses régulières et de durée adaptée en fonction de sa charge de travail. Autrement dit, il est conseillé de maintenir les horaires de travail pratiqués sur site de l'entreprise. Il est aussi recommandé de planifier et d'anticiper sa charge de travail.

En tout état de cause, l'entreprise devra accompagner les managers et les aider à assurer leurs missions de soutien, d'accompagnement et de coordination des équipes. Qui plus est, l'organisation de formations sur le télétravail et le travail à distance pour les différentes catégories de personnel salarié, managers permettrait de diffuser les bonnes pratiques d'utilisation des moyens de communication. Certains salariés peuvent se sentir isolés à cause du télétravail. Dès lors, il est conseillé de garder un contact régulier avec les collègues pour maintenir le collectif. ■



# Télétravail & JO : les défis d'une organisation du travail "sportive"

| par Juliette Roulleau

À l'approche du plus grand événement sportif mondial organisé en France et de ses 15,3 millions cumulés de voyageurs annoncés en Île-de-France sur la période, nombreuses sont les entreprises à s'interroger sur les modes d'adaptation du travail nécessaires pour garantir la continuité d'activité durant la période. Le télétravail apparaît comme une solution assurant à la fois flexibilité et sécurité.

La pratique du télétravail s'est largement développée durant l'épidémie du Covid-19 obligeant les plus réfractaires à l'adopter, et entraînant des difficultés pour d'autres à revenir à la normale. D'un point de vue législatif, la loi du 21 juillet 2023 impose depuis, dans



## ➤ À propos de l'auteur

Juliette Roulleau est responsable juridique social du groupe Brangeon, entreprise familiale et indépendante spécialisée dans le transport, la collecte des déchets ménagers et la valorisation des déchets industriels. Elle est également membre de la commission Droit social de l'AFJE.

l'acte instituant le télétravail, de prévoir les modalités d'accès au télétravail des salariés aidants d'un enfant, d'un parent ou d'un proche. Cette mention s'ajoute à celle déjà prévue pour les salariés handicapés et les salariées enceintes. Pour autant, la loi laisse une totale liberté quant aux modalités pratiques de sa mise en œuvre. Elle ne prévoit pas non plus de sanction du défaut de mention. Le salarié placé dans une telle situation, qui se verrait refuser l'accès au télétravail sans motif légitime, serait en mesure de demander le versement de dommages et intérêts à son employeur s'il démontre le préjudice subi.

## Les JO, une circonstance exceptionnelle ?

Que ce soit pour permettre une certaine flexibilité, garantir la continuité des opérations, répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise ou diminuer les risques de retards et absences pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques, il est important de communiquer sur les raisons de la promotion du télétravail afin de faire adhérer les salariés. Si toutefois le salarié venait à s'opposer à la mise en œuvre du télétravail, plusieurs arguments militent en faveur de la possibilité de considérer que les Jeux Olympiques constituent une circonstance exceptionnelle permettant d'imposer le télétravail, même si aucun

texte et notamment la loi du 19 mai 2023 relative aux Jeux Olympiques et Paralympiques ne l'a prévu expressément. Le télétravail relèverait alors du pouvoir de direction de l'employeur.

En effet, le texte de l'article L. 1222-11 du Code du travail ne donne pas de définition précise et utilise l'adverbe "notamment". Cela permet légitimement d'ajouter des cas aux deux prévus que sont la menace d'épidémie et la force majeure. Surtout, il invite à considérer la définition du point de vue de ses conséquences lorsque le télétravail est "rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés", laissant une large marge d'appréciation au juge. Un acte fondateur comprenant un préambule bien motivé et circonscrivant la période de télétravail impérative pour tous à la période du 26 juillet au 8 septembre 2024 pourrait entrer dans le champ de l'article précité. Il resterait la question des salariés protégés pour qui l'accord continuerait d'être inévitable dès lors que la simple modification des conditions de travail doit faire l'objet de l'accord du collaborateur en question.

### **Intervention du médecin du travail**

Un nouveau type de télétravail imposé pourrait apparaître, à l'inverse, à l'initiative du médecin du travail (parfois guidé par le salarié) à l'occasion de toute visite médicale. Prenons le cas du salarié dont l'état de santé contre-indiquerait la présence dans des mouvements de population pour qui le médecin du travail recommanderait la mise en place du télétravail pendant toute la période des Jeux Olympiques. La prise en compte des mesures individuelles proposées par le médecin du travail s'impose à l'employeur en application de l'obligation de sécurité. Il lui appartient de justifier de l'impossibilité matérielle de mettre en œuvre les mesures préconisées, et en cas de désaccord avec le médecin du travail, de saisir le tribunal judiciaire dans les 15 jours. La jurisprudence a considéré qu'il ne pouvait pas se retrancher derrière le fait que l'organisation ne soit pas mise en place dans l'entreprise. L'employeur ne pourra s'opposer à l'aménagement ou au reclassement (dans le cadre d'un avis d'inaptitude) recommandé qu'en rapportant la preuve que les fonctions du salarié sont incompatibles avec le télétravail.

### **Un avenant au contrat de travail est suffisant**

Aucun formalisme n'étant exigé, rien n'interdit de mettre en place le télétravail par un simple avenant au contrat de travail. Cela peut être d'autant plus pertinent si l'objectif de l'entreprise est de couvrir uniquement la période des Jeux Olympiques ou de tester le télétravail à cette occasion. On ne peut que recommander alors d'insérer des clauses de réversibilité. La cour d'appel de Versailles (CA Versailles, 1er février 2024, n°21/03122) a encore confirmé récemment la validité de telles clauses en approuvant la notification faite par l'employeur de la fin du télétravail dans les

## **➤ Aménager l'organisation du travail pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques**



**Le ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités a publié un guide gratuit synthétique à destination des entreprises. Accessible en scannant ce QR Code.**

termes contractuels. Dans le cas d'espèce, l'avenant signé entre les parties prévoyait les modalités d'exécution du télétravail et stipulait qu'il pourrait y être mis fin à tout moment par l'une ou l'autre des parties moyennant un délai de prévenance.

Plusieurs points appellent une attention particulière dans le cadre de la mise en place et du recours au télétravail. L'aspect des obligations vis-à-vis des instances représentatives du personnel sera principalement abordé ici. La loi n'impose plus la consultation préalable du comité social et économique (CSE) avant la conclusion d'un accord collectif. Toutefois, une telle consultation doit se faire au titre de l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et/ou avant tout projet important susceptible de modifier les conditions de travail des salariés. S'agissant de la mise en place par le biais d'une charte, cette consultation est obligatoire. Depuis l'entrée en vigueur de la loi dite Climat et résilience en août 2021, le CSE doit également être informé des conséquences environnementales du projet via notamment les informations contenues dans la base de données économiques sociales et environnementales (BDESE) dont le contenu peut être négocié. La loi ne fournit aucune précision sur le contenu exact des informations à transmettre, ce qui est susceptible d'entraîner des débats avec les CSE sur le caractère suffisant ou non des informations à transmettre. S'agissant du télétravail, l'impact sur les temps de déplacement des collaborateurs ou encore sur leurs moyens de transports peut être un élément pertinent à communiquer. L'ANI du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social comme l'analyse des premières jurisprudences (T) Nantes, 22 décembre 2022, n°22/01144) suggèrent, parmi les éléments pouvant servir de base, l'analyse environnementale décrite dans la norme ISO 14001.

### **Quid du contrôle du temps de travail ?**

Une des difficultés et des craintes du recours au télétravail réside dans les moyens de contrôle de la durée du travail et de l'efficacité même du travail du salarié. Sur ce point, il est nécessaire de souligner que le contrôle de la durée du travail constitue non une simple option de l'employeur mais une obligation. L'article L. 1222-9 du Code du travail

indique que la charte ou l'accord doit prévoir les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail. La Cour de cassation (Cass. soc., 27 janvier 2021, n°17-31.046) rappelle régulièrement qu'il appartient à l'employeur de contrôler le temps de travail de ses salariés et en cas de litige d'apporter la preuve du temps travaillé, en fournissant des éléments de nature à justifier les horaires effectivement réalisés par le salarié. L'acte fondateur veillera donc à prévoir notamment les attentes en matière de disponibilité des collaborateurs.

Une autre consultation du CSE mérite dès lors d'être soulevée s'agissant de la mise en place d'horaires individualisés. En effet, le télétravail est difficilement compatible avec un horaire collectif. Nombre d'entreprises prévoient dans l'acte instituant le télétravail des plages fixes durant lesquelles le collaborateur doit être à son poste de travail afin de répondre aux sollicitations, et des plages libres. Une telle mise en place suppose une demande préalable du personnel et un avis conforme du CSE.

S'agissant du contrôle de l'exécution du travail, le télétravail n'étant qu'une modalité d'organisation du travail, l'employeur conserve le pouvoir d'encadrer et de contrôler cette exécution. Les managers ont intérêt à communiquer auprès de leurs équipes sur les livrables attendus.

### En matière de preuve

Dans les deux hypothèses, si, pour faciliter le contrôle de la durée ou de l'exécution du travail, l'employeur envisage le recours à un outil spécifique, il ne manquera pas de consulter au préalable le CSE et d'en informer les salariés, en prévoyant les mentions obligatoires en matière de traitement et de protection des données personnelles. Avec les récentes évolutions législatives (Cass., soc., 8 mars 2023, n°21-17.802 et Ass. Plen 22 décembre 2023 n° 20-20.648), même en l'absence d'outil régulièrement déclaré, l'employeur qui licencierait un salarié en rapportant une preuve a priori contestable de type enregistrement du salarié à son insu, pourrait évoquer ce moyen de preuve devant une juridiction sans qu'elle ne soit nécessairement rejetée des débats. Pour être admis, il faudrait que le moyen de preuve soit indispensable à l'exercice des droits, que sa production soit proportionnée au but poursuivi et que cette preuve soit corroborée par d'autres éléments probants.

L'employeur doit également veiller au droit à la déconnexion des salariés placés en télétravail, et à la préservation des situations de harcèlement moral. Les études post Covid-19 ont montré l'apparition de nouvelles formes susceptibles d'être qualifiées de harcèlement telles que les pressions du résultat exercées par un manager sur un salarié par l'utilisation de plusieurs

canaux de communication en simultané, le fait de recevoir des consignes impossibles à mettre en œuvre en raison de l'indisponibilité des bons outils à distance ou encore le fait d'être volontairement mis à l'écart en n'étant pas intégré aux communications adressées aux équipes.

### Gare à la suppression des avantages

Une autre question soulève quelques difficultés pratiques dans la mise en œuvre du télétravail, celle du maintien de certains avantages qui ne paraissent plus justifiés en raison du travail à distance du salarié. Tel est le cas notamment de l'obligation de l'employeur de prise en charge de 50 % du montant de l'abonnement aux transports publics qui mérite d'être évoquée au vu de la hausse significative annoncée pendant les Jeux de Paris 2024. La jurisprudence ne permet pas à ce jour de tenir compte du nombre de jours de télétravail afin de proratiser le montant à dédommager. L'employeur rembourse le salarié dans les conditions habituelles dès lors que le titre d'abonnement a été utilisé au moins une fois pour le trajet entre la résidence habituelle et le lieu du travail. Seul le cas du salarié exclusivement en télétravail permet à l'employeur de s'exonérer totalement de son obligation. Lorsque le collaborateur a fixé sa résidence loin du lieu de travail, il peut même réclamer le montant cumulé des différents abonnements nécessaires pour se rendre jusqu'à son bureau.

La jurisprudence (TJ Paris, 5 juillet 2022, n° RG 22/04735) a considéré qu'il n'était pas possible pour un employeur d'instaurer un critère d'éloignement géographique entre la résidence habituelle et le lieu de travail pour écarter la prise en charge des frais de transport en commun des salariés. Le tribunal a motivé sa position en indiquant que l'employeur avait ajouté une condition qui n'était ni prévue par la loi ou le règlement, ni par les conventions applicables au sein de l'entreprise, de sorte qu'il avait institué une différence de traitement injustifiée. Dès lors, il est permis de penser qu'en instituant cette limitation au sein de l'accord collectif instituant le télétravail, et en veillant à ne pas porter atteinte à la liberté du salarié de choisir le lieu de son domicile, la position des juges pourrait être différente.

Les quelques points suggérés mettent en exergue les incertitudes quant à l'application de certaines règles au mode d'organisation spécifique de travail que constitue le télétravail. Seule l'anticipation et une inévitable prise de risques permettront d'adapter au mieux le télétravail aux spécificités de l'entreprise pendant les Jeux Olympiques. D'autres modalités d'aménagement du temps de travail telles que la semaine de quatre jours, en vogue, peuvent être également envisagées afin de couvrir notamment les populations non-éligibles au télétravail. ■

# Une année 2023 riche en jurisprudences corporate M&A



| par Joséphine Kinavuidi  
| et Alice Nepa

**Voici notre sélection  
des 10 jurisprudences marquantes  
de l'année 2023  
et leur analyse pratique.  
Les points de vigilance portent  
principalement sur les règles  
relatives aux actes  
et délibérations  
et à l'organisation des sociétés.**

## **■ L'encadrement des actes et délibérations de la société**

### **A. La clarification des exigences formelles**

■ Par trois arrêts du 29 novembre 2023 (n° 22-12865, n° 22-21623 et n° 22-18295), la Cour de cassation a opéré un revirement de jurisprudence en matière de reprise d'actes de sociétés en formation. Elle n'exige plus que l'acte passé pour le compte d'une société en formation mentionne expressément qu'il est passé "au nom" ou "pour le compte" d'une société "en formation" pour être repris par cette dernière après son immatriculation. Cela est conforme aux articles 1843 du Code civil et L. 210-6 du Code de commerce qui permettent aux fondateurs d'agir au nom d'une société en formation et n'exigent pas de formalités particulières.

Désormais, le juge appréciera souverainement si la commune intention des parties était bien que l'acte soit conclu au nom ou pour le compte de la société en formation en vue d'une reprise dudit acte une fois l'immatriculation de la société réalisée.

Cette appréciation se basera ainsi sur un examen des circonstances entourant l'acte, ce qui implique cependant un certain aléa.

**En pratique, il sera opportun de continuer à préciser dans les actes que ces derniers sont faits pour le compte de la société en formation afin d'éviter toute incertitude quant à l'interprétation de la commune intention des parties par les juges.**

On notera, par ailleurs, une précision bienvenue apportée par la Cour de cassation à savoir qu'une société en formation - au nom de laquelle un acte est conclu - ne doit pas nécessairement présenter les mêmes caractéristiques (en l'espèce, la forme sociale et les associés) une fois qu'elle est immatriculée, sauf exceptions (dol ou fraude).

■ Par un arrêt du 25 janvier 2023 (n°21-17592), la chambre commerciale de la Cour de cassation a affirmé que l'injonction en référé faite au dirigeant social de déposer des pièces visées à l'article

R. 123-105 du Code de commerce au RCS n'était pas soumise au délai de prescription de droit commun de cinq ans.

La Haute Cour considère que l'action prévue à l'article L. 123-5-1 du Code de commerce peut être exercée pendant toute la durée de vie de la société. Pour mémoire, cette action concerne les actes, les délibérations et les décisions modifiant les pièces déposées lors de la constitution de la société.

En pratique, il est donc possible de demander la publication de nombreux actes, dont les comptes annuels, pendant toute la durée de vie de la personne morale, soit pendant 99 ans qui est la durée généralement fixée dans les statuts.

### B. L'encadrement des modalités de prise de décisions collectives

■ Par un arrêt du 4 avril 2023 (n° 22/05320), la cour d'appel de Paris, sur renvoi de la cour de cassation, a résisté à la Haute Cour en reconnaissant la validité de statuts prévoyant la possibilité d'adopter des décisions collectives à la minorité des voix (en l'espèce, avec 46 % de voix favorables alors que 54 % des voix exprimées étaient défavorables aux dites décisions).

Pour rappel, l'article L. 227-9 du Code de commerce prévoit que "les statuts déterminent les décisions qui doivent être prises collectivement par les associés dans les formes et conditions qu'ils prévoient". La cour d'appel de Paris s'appuie sur une lecture stricte dudit article pour considérer qu'il n'y a pas d'exigence

de majorité pour adopter des décisions collectives et que, par conséquent, les associés de SAS peuvent librement fixer un seuil d'adoption.

**En pratique, il conviendra de privilégier d'autres mécanismes pour aménager les droits des associés minoritaires d'une SAS, en ayant recours, par exemple, aux actions de préférence ou aux pactes d'actionnaires.**

■ Par un arrêt du 11 octobre 2023 (n° 21-24646), la Cour de cassation a confirmé que lorsqu'une cession de parts ou d'actions est annulée, l'effet rétroactif de la nullité de la cession conduit à remettre en cause toutes les assemblées et autres décisions collectives auxquelles a participé le cessionnaire dont l'acte a été annulé.

En pratique, la nullité des décisions sera subordonnée à deux conditions : (i) la participation irrégulière du cessionnaire n'ayant pas la qualité d'associé et (ii) le fait que cette irrégularité soit "de nature à influencer sur le résultat du processus de décision".

■ Dans un arrêt du 4 janvier 2023 (n° 21-10.609), la Cour de cassation a affirmé que la réduction du capital social d'une SAS à zéro ne pouvait produire légalement effet tant que l'augmentation de son capital n'avait pas été réalisée. En conséquence, les actionnaires concernés par la réduction de capital demeurent associés tant que l'augmentation du capital n'est pas effective. En l'espèce, la réalisation de l'augmentation du capital avait fait l'objet d'une suspension.

En pratique, en matière de "coup d'accordéon", l'augmentation de capital et la réduction de capital qui doit la suivre font partie d'une même opération et sont ainsi indivisibles.

### ■ L'encadrement des règles d'organisation et de fonctionnement des sociétés

#### A. L'impérativité des conventions d'associés

■ Par un arrêt du 15 mars 2023 (n° 21-18324), la chambre commerciale de la Cour de cassation a opéré un revirement de jurisprudence en considérant que les décisions prises en violation d'une clause statutaire de SAS peuvent faire l'objet d'une annulation, lorsque cette violation est de nature à influencer sur le résultat du processus de décision. Elle s'est fondée sur l'article L. 227-9, al. 4 du Code de commerce au titre duquel "les décisions prises en violation des dispositions du présent article peuvent être annulées à la demande de tout intéressé".

Pour mémoire, la jurisprudence antérieure appliquait de manière stricte les dispositions de l'article L. 235-1, al. 2



## ➤ À propos des auteurs

**Joséphine Kinavuidi (à gauche) est présidente de la commission Corporate M&A de l'AFJE. Elle est juriste Corporate M&A chez Groupama depuis 2022.**

**Alice Nepa (à droite) est membre de la commission Corporate M&A de l'AFJE et du bureau de la délégation régionale de l'AFJE (Bureau de Rennes). Elle est responsable juridique Gouvernance chez Lactalis.**

du Code de commerce qui prévoit que "la nullité d'un acte ou d'une délibération des organes de la société ne peut résulter que de la violation d'une disposition impérative du Livre II du Code de commerce ou des lois régissant le contrat en général".

**En pratique, il ressort de cette décision que les praticiens devront veiller au strict respect des dispositions statutaires déterminant les formes et conditions des décisions pour éviter tout risque d'annulation.**

Il sera par ailleurs opportun que la Haute Cour puisse apporter des précisions sur les cas de violations de "nature à influencer sur le résultat du processus de décisions" et donc à justifier une telle annulation.

■ Par un arrêt du 25 janvier 2023 (n° 19-25478), la première chambre civile de la Cour de cassation a considéré que "la prohibition des engagements perpétuels n'interdit pas de conclure un pacte d'associés pour la durée de vie de la société, de sorte que les parties ne peuvent y mettre fin unilatéralement [avant son échéance]". En l'espèce, la Haute Cour a ainsi validé un pacte conclu pour une durée de 99 ans. Pour mémoire, jusqu'ici, il était de pratique courante de limiter la durée des pactes à 10, voire 15 ans maximum afin d'éviter que ces derniers soient assimilés à des engagements perpétuels.

**En pratique, bien que cette jurisprudence permette de conclure des pactes pour une durée plus longue, il conviendra de continuer à prévoir explicitement une durée. Les praticiens devront également rédiger avec prudence les modalités de reconduction des pactes - au regard de la prohibition des engagements perpétuels - ainsi que les clauses pour lesquelles la loi ou la jurisprudence imposerait une durée spécifique, tels que les clauses d'inaliénabilité et les conventions de vote.**

#### **B. Le régime juridique des dirigeants sociaux**

■ Par un arrêt du 4 janvier 2023 (n° 20-17658), la chambre commerciale de la Cour de cassation a rappelé que le conseil d'administration et le conseil de surveillance des sociétés anonymes ont respectivement la compétence exclusive pour fixer la rémunération du président du conseil d'administration et des membres du directoire, conformément aux articles L. 225-47 et L. 225-63 du Code de commerce.

Il ressort de cette décision qu'une "lettre d'engagement" du p-dg signée par un actionnaire ne saurait valablement fixer la rémunération de celui-ci, comme celle du président du directoire en l'absence

de décision du conseil d'administration et du conseil de surveillance en ce sens. En l'espèce, la Cour de cassation a considéré dans ces circonstances que la société anonyme n'était pas tenue de verser ladite rémunération.

**En pratique, les dirigeants de société anonyme devront s'assurer de l'existence d'une décision formelle des organes compétents fixant les modalités de leur rémunération.**

■ Par un arrêt du 25 janvier 2023 (n° 21-18985), la chambre commerciale de la Cour de cassation a considéré que les conséquences limitées des erreurs commises par le gérant d'une SARL ne suffisaient pas à écarter l'existence d'une cause légitime de révocation. En l'espèce, il s'agissait d'irrégularités et anomalies comptables. Pour mémoire, l'article L. 223-25 du Code de commerce prévoit la possibilité de révoquer le gérant sur juste motif.

**En pratique, une erreur d'un gérant, même si elle a des conséquences limitées et peut être régularisée, pourrait donc légitimer la révocation de ce dernier. La Haute Cour ne requérant pas que les faits invoqués soient d'une certaine gravité, de nature, par exemple, à compromettre l'intérêt social ou le fonctionnement de la société.**

Il conviendra pour les dirigeants de sociétés susceptibles d'être révoqués judiciairement (société en nom collectif (CA Paris, 6 août 2019, RG n° 18/22544), sociétés civiles (1851, al. 2 du Code civil), sociétés en commandite par actions (L. 226-2, al. 4 du Code de commerce), sociétés en commandite simple (Cass. com., 8 févr. 2005, n° 01-14292)) d'agir avec une particulière prudence dans le cadre de leurs fonctions, afin d'éviter qu'une faute, même mineure, puisse constituer une cause justifiant leur révocation judiciaire.

■ Par un arrêt du 25 janvier 2023 (n° 21-15772), la chambre commerciale de la Cour de cassation a réaffirmé le principe selon lequel la pluralité de gérants d'une SARL ne fait pas obstacle à la mise en cause de leur responsabilité individuelle.

**En pratique, la responsabilité d'un cogérant d'une SARL peut donc être recherchée si les faits fautifs sont uniquement imputables à ce dernier. À défaut, l'action en responsabilité pourra être dirigée contre l'ensemble des cogérants. Il est ainsi recommandé de sensibiliser les dirigeants concernant l'étendue de leur responsabilité individuelle qui ne saurait être limitée de par la présence d'autres dirigeants. ■**

# La reprise à la barre du tribunal a-t-elle encore un avenir ?

| par Sylvain Bouctot et Henri Locqueville

Dans les récentes restructurations de Casino et d'Orpea, des investisseurs ont pris le contrôle en injectant de l'argent frais et en réduisant fortement l'endettement avec un plan de continuation adopté via le mécanisme des classes de parties affectées. Ces nouvelles modalités de restructuration offrent désormais des alternatives solides au plan de cession pour désendetter la société.



## ➤ À propos des auteurs

Diplômé de l'ESSEC et de Paris Dauphine, Sylvain Bouctot (à gauche) est avocat au sein du département Restructuring du cabinet américain Weil, Gotshal & Manges.

Il accompagne principalement des dirigeants, sociétés et investisseurs dans le cadre de restructurations amiables ou judiciaires.

Henri Locqueville (à droite) est collaborateur au sein de l'étude FHBX, stagiaire à la profession d'administrateur judiciaire. Diplômé de l'ESCP et du M2 Administration et liquidation des entreprises en difficulté de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, il intervient dans les mandats de procédures amiables et collectives.

### La "reprise à la barre" historiquement privilégiée par des investisseurs tiers

Lorsqu'un investisseur souhaitait reprendre une société trop lourdement endettée ou à la trésorerie obérée, la voie privilégiée a longtemps été celle de la reprise en plan de cession dans le cadre d'un redressement judiciaire, plus communément appelée reprise à la barre du tribunal. Cette solution présente pour le reprenneur l'avantage de la célérité puisqu'il est retenu par le tribunal à l'issue d'un processus compétitif relativement court (deux à trois mois dans la majorité des cas).

Cette reprise s'effectue à un prix réduit qui tient compte du manque de visibilité de l'investisseur sur la valeur et la composition des actifs en l'absence d'un temps suffisant pour réaliser un audit (due diligence) satisfaisant. Une étude réalisée par KPMG sur les plans de cession en France entre 2017 et 2018 estime que les prix de cession proposés dans ce cadre représentaient en moyenne 6 % du passif total de la société.

Ensuite, le reprenneur peut choisir les actifs et le nombre de salariés (et non l'identité) qu'il souhaite reprendre au sein de la société en difficulté. Ces actifs sont judiciairement transférés dans le patrimoine de l'investisseur ou d'un véhicule qu'il aura constitué pour l'occasion.

Enfin, la majorité des dettes du débiteur ne sont pas transférées au reprenneur et le financement du plan de

licenciement des salariés non repris n'est pas mis à sa charge. Les dettes existantes ainsi que celles issues de la cession subsisteront au sein de la société cédée, coquille composée principalement de passif qui sera, elle, liquidée.

La reprise à la barre présente néanmoins certaines limites telles que la nécessité pour le repreneur de mobiliser des financements importants immédiatement pour financer le BFR (achat des stocks et paiements des achats futurs sans reprise du compte client), la perte du bénéfice des crédits d'impôts et du déficit reportable, l'absence d'exclusivité dans le processus de cession ou l'exclusion des anciens dirigeants du capital de la structure de reprise alors que ces derniers peuvent être clés.

La réforme du droit des entreprises en difficulté, intervenue à l'occasion d'une ordonnance du 15 septembre 2021 transposant la directive européenne 2019/1023, a toutefois rebattu les cartes pour les investisseurs. Désormais, un investisseur peut tirer son épingle du jeu en présentant, aux côtés de la société cible et, le cas échéant, de certains créanciers, un plan de continuation désendettant fortement la société.

### **Le plan de continuation pré-réforme : une marge de manœuvre limitée**

Traditionnellement, une société dont l'endettement était trop important au regard de sa capacité de remboursement pouvait, dans le cadre d'un plan de continuation, imposer des délais de paiement à ses créanciers ou négocier des abandons. Ce plan de restructuration pouvait être adopté après consultation individuelle des créanciers ou, au-delà de certains seuils, après consultation de "comités de créanciers". En cas de consultation individuelle, les abandons devaient être acceptés par chaque créancier (tacitement ou expressément) et l'étaient en pratique en contrepartie d'un paiement plus rapide de leurs créances. La conversion de créances en capital devait, elle, être expressément acceptée. Alternativement, le recours aux trois comités de créanciers (principaux fournisseurs, obligataires et établissements de crédit) permettait de sécuriser un niveau d'abandon uniforme si leurs membres y consentaient à la majorité des deux tiers des votants.

En outre, il était en pratique presque impossible d'imposer des modifications sur le capital aux actionnaires qui, lorsqu'ils ne soutenaient pas la restructuration (notamment lorsque celle-ci prévoyait leur dilution), disposaient d'un réel droit de veto.

Ainsi, dans de nombreux cas où le niveau d'endettement était trop élevé, le plan de cession apparaissait comme la principale alternative pour

**Sous réserve de l'accord de certains créanciers qui, en toute hypothèse, auraient été désintéressés ("privilegiés" ou "dans la monnaie"), des plans peuvent être désormais imposés à tous les créanciers récalcitrants. Ces plans peuvent même prévoir des abandons ou des conversions de créances en capital sans l'accord préalable des créanciers concernés.**

réduire la dette massivement et pérenniser l'activité et l'emploi.

### **La mécanique des classes de parties affectées**

L'introduction des classes de parties affectées, qui remplacent les comités de créanciers pour les procédures ouvertes à compter du 1er octobre 2021, remédie à certaines limites de l'adoption des plans de continuation. Si toutes les sociétés peuvent recourir à ce nouveau mode de consultation des créanciers, il est obligatoire pour celles de grande taille (plus de 40 M€ de chiffre d'affaires, ou plus de 250 salariés et plus de 20 M€ de chiffre d'affaires).

La consultation repose d'abord sur le regroupement des créanciers par catégories homogènes ("classes de parties affectées") définies en fonction de la nature de la créance et des sûretés qui la garantissent. Les détenteurs de capital sont isolés dans des classes dédiées. Chaque classe ainsi constituée pourra alors bénéficier de propositions distinctes selon une hiérarchie fondée sur le poids économique respectif des créanciers. Une fois ce travail de classification effectué par l'administrateur judiciaire, en coordination avec la société et l'investisseur, les classes sont chacune amenées à voter sur le plan de restructuration proposé.

À l'instar de la consultation des comités de créanciers, les règles de majorité au sein d'une classe sont des deux tiers des votants et cette majorité peut toujours imposer la solution de restructuration aux créanciers récalcitrants minoritaires. Par mesure de protection, le tribunal vérifie que le créancier, qui aurait voté contre le projet de plan et pourrait se voir imposer un traitement par sa classe, ne soit pas moins bien traité qu'en liquidation judiciaire ou en plan de cession.

**La différence majeure par rapport à la consultation individuelle ou aux comités de créanciers est la possibilité d'imposer la solution retenue en présence de plusieurs classes majoritairement défavorables au plan via le nouveau mécanisme d'application forcée interclasse.** Dans cette hypothèse, le tribunal arrête le

plan en constatant le vote favorable soit d'une majorité de classes (dont une classe de créanciers privilégiés), soit d'au moins une classe de créanciers dite "dans la monnaie" (in the money), c'est-à-dire une classe autre que celle constituée de détenteurs de capital et que l'une de celles constituées de créanciers qui n'aurait droit à aucun paiement en cas de liquidation judiciaire sur la base de la valeur de la société en activité.

Autrement dit, sous réserve de l'accord de certains créanciers qui, en toute hypothèse, auraient été désintéressés ("privilégiés" ou "dans la monnaie"), des plans peuvent être désormais imposés à tous les créanciers récalcitrants. Ces plans peuvent même prévoir des abandons ou des conversions de créances en capital sans l'accord préalable des créanciers concernés.

### **L'attrait du nouveau plan de continuation pour un tiers investisseur**

Cette mécanique revoit donc en profondeur l'attractivité du plan de continuation par rapport au plan de cession, avec la possibilité d'imposer des efforts importants aux créanciers qui, économiquement, ne sont pas "dans la monnaie". En amont de l'adoption du plan et comme par le passé, la reprise par l'investisseur n'empêche pas la mise en place de premières mesures de restructuration au cours de la période d'observation (licenciements ou résiliation de contrats non-indispensables à l'activité).

Au stade de l'adoption du plan cependant, le nouvel entrant aura négocié avec les créanciers "privilégiés" les termes de la restructuration, à savoir le montant de l'argent frais injecté ainsi que les efforts imposés aux créanciers (conversions, rééchelonnements ou abandons). Le mécanisme d'application forcée interclasse, en imposant la solution négociée à tous les créanciers, offre désormais à l'investisseur plus de certitude et de visibilité sur la mise en œuvre de la restructuration.

Du côté de l'actionariat existant, celui-ci peut participer à l'effort de la restructuration et limiter sa dilution via l'exercice de son droit préférentiel de souscription. À noter que le plan ne peut être imposé aux actionnaires que lorsque la constitution de classes est obligatoire (cf. seuils susmentionnés). Dans les sociétés familiales, souvent plus petites, l'accord de l'actionariat existant sur la restructuration sera nécessaire à la continuité de l'activité (laquelle peut reposer sur la transmission de la connaissance sur l'entreprise et sur la relation de confiance bâtie avec les fournisseurs ou les clients).

Enfin, l'investisseur s'évite certains désagréments du plan de cession :

- la société conserve ses actifs ainsi que certains contrats difficiles à transférer (e.g. les autorisations réglementaires, les contrats étrangers ou les contrats conclus intuitu personae comme le contrat de franchise) ;

- l'investisseur limite l'ingérence de tiers (potentiellement concurrents) dans le cadre du processus d'acquisition ;
- aucune modification n'est apportée aux conditions de travail des salariés ;
- l'activité est moins "abîmée" par la procédure puisque la restructuration peut intervenir hors redressement judiciaire (notamment en sauvegarde accélérée, procédure qui n'affectera pas les fournisseurs de l'entreprise).

### **Le plan de cession reste nécessaire dans les cas les plus dégradés**

Bien sûr, afin d'imposer des abandons ou des conversions de créances en capital, la société et son administrateur doivent disposer, outre l'accord de certains créanciers privilégiés ou "dans la monnaie", du temps et de la trésorerie nécessaires aux travaux de valorisation et aux négociations avec les créanciers et le nouvel investisseur. Ce temps (huit à 12 mois) pourra être anticipé dans le cadre d'une procédure amiable préalable, celle-ci présentant l'intérêt de la confidentialité, laquelle limite les effets défavorables d'une panique des clients ou des fournisseurs sur le besoin en fonds de roulement (BFR) (e.g. réduction des délais de paiement alors que la situation de trésorerie est compromise). De ce fait, en raison de ses délais de mise en œuvre plus courts (deux à trois mois), le plan de cession continuera de s'imposer aux sociétés dont la trésorerie est trop dégradée.

En outre, lorsqu'une restructuration sociale lourde est à prévoir, l'investisseur peut préférer la voie de la cession afin de ne pas supporter le coût de cette restructuration. Cet arbitrage doit être mûrement réfléchi par l'investisseur qui devra reconstituer le BFR, plus ou moins impacté par la cession selon la nature de l'activité et la facilité de transfert de ses principaux contrats et autorisations administratives. À titre d'exemple, dans le secteur du BTP, le repreneur peut être tenu de réaliser des travaux, alors même que les acomptes ont été perçus et seront conservés par la société qui sera liquidée. Cet inconvénient est toutefois à nuancer puisque le repreneur, s'il a été en mesure de réaliser ses travaux de *due diligence*, bénéficie toujours de la faculté de définir précisément le périmètre des actifs et contrats repris. Cette flexibilité reste l'un des avantages principaux du plan de cession.

Finalement, l'anticipation et la préparation restent la clé d'une restructuration réussie. À défaut de temps et de trésorerie, la société n'aura d'autre choix que de mettre en œuvre un plan de cession expédié. À l'inverse, plus la société anticipera le traitement de ses difficultés, plus elle conservera la main sur la solution retenue de façon à bénéficier pleinement des atouts propres au plan de cession (flexibilité, rapidité et traitement du passif) ou au plan de continuation (maintien de la structure, restructuration de la dette, procédure moins dommageable et prévisibilité). ■

# De business partner à part of the business : la transformation culturelle de la direction juridique

| par Jérôme Frizzera-Mogli

**Il y a une tendance marquée observée chez les directions générales pour que les différentes fonctions dites support se digitalisent, gagnent en efficacité, en agilité, en impact. L'expression consacrée par le marché, depuis des années, pour la direction juridique est business partner. C'est-à-dire participer, aux côtés des business makers, à la création de valeur ; une expression facile à incanter, mais difficile à incarner.**

À l'EDHEC Augmented Law Institute, nous sommes acteurs, spectateurs, "fans enthousiastes" de bon nombre de transformations du marché. Nous nous sommes posés la question suivante : comment, pour une direction juridique, aller au-delà de la posture *business partner*, devenue un peu tarte à la crème, et acquérir, dans l'entreprise, une véritable stature de *part of the business* ? Notre réponse tient en trois points. Il conviendra tout d'abord de préciser la notion de création de valeur appliquée à la direction juridique (1), ensuite, d'élaborer des dispositifs de mesure de cette valeur (2) et, enfin, d'accompagner l'équipe dans une véritable transformation culturelle (3).

## 1 La notion de création de valeur appliquée à la direction juridique

Préciser la notion de création de valeur appliquée à la direction juridique impose, en préambule, de définir la mission de la direction juridique. Nous ne rejouons pas la lutte séculaire entre les classiques et les modernes en opposant la sécurisation des affaires et la contribution aux affaires. Nous pensons qu'il est grand temps d'emprunter une troisième voie et de concilier les contraires. Aujourd'hui, la direction juridique a cette mission duale : sécuriser et contribuer aux affaires. Et cette contribution

aux affaires se matérialise par la création de valeur. Pour rappel, la création de valeur est un concept financier qui peut être défini de manière la suivante : résultat de la capacité de l'entreprise à réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère être supérieur aux taux de rentabilité exigés (coût moyen pondéré du capital)

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



## > À propos des auteurs

Jérôme Frizzera-Mogli est *head of innovation* et chercheur au sein de l'EDHEC Augmented Law Institute.

compte tenu du risque de l'investissement!. Par extension et par convention, nous dirons qu'il y a création de valeur pour la direction juridique :

- **de façon objective**, quand la valeur générée par les prestations de la direction juridique dépasse les ressources investies par celle-ci (c'est-à-dire son budget de fonctionnement) ;
- **de façon subjective**, quand les prestations de la direction juridique sont perçues comme "précieuses" par les différentes parties prenantes internes. En effet, la valeur n'est pas que financière, surtout dans un contexte où l'ESG-RSE devient une boussole essentielle.

La question qui se pose dans un second temps est de savoir comment, concrètement, mesurer la création de valeur de la direction juridique ? En miroir, avec les éléments précédents, deux dispositifs cumulatifs- objectifs et/ou subjectifs – peuvent participer à mesurer cette valeur.

### 2 La mesure de la création de valeur par la direction juridique

Dans le cas des dispositifs "objectifs", il s'agit de comparer les charges de fonctionnement de la direction juridique (les agrégats comptables du compte de résultat : salaires et charges, autres achats et charges externes) non à sa production "productiviste" de livrables juridiques mais à son impact sur le chiffre d'affaires, direct ou indirect. L'impact sur le chiffre d'affaires est évalué sur la base de modèles de quantification de valeur, *Legal Value Model*, propres au modèle économique de chaque entreprise. À titre d'exemple :

- **Impact indirect sur le chiffre d'affaires** : prise en compte de l'activité de la direction juridique dans la

croissance interne de l'entreprise (quantification de la négociation juridique entre le premier et le dernier contrat commercial, quantification du portefeuille de propriété intellectuelle dans l'activité économique, etc.) et prise en compte de l'activité de la direction juridique dans la croissance externe (quantification de l'expertise M&A entre le premier *share purchase agreement* - SPA et le dernier, par exemple).

- **Impact direct sur le chiffre d'affaires** : prise en compte des gains nets de l'activité contentieuse et des recouvrements de créances, prise en compte de modèles économiques de la direction juridique (quantification des formations internes, mise en régie – rémunérée – d'experts juridiques dans des filiales et/ou cabinets d'avocats...).

**Dans les cas de dispositifs "subjectifs"**, il s'agit de mettre en place des dispositifs d'évaluation (*assessment*) qui prennent en compte la notion relative de la perception de valeur qui diffère selon les parties prenantes. Précisons que différents types d'*assessment* sont possibles :

- Catégorie 1 *Self-assessment* : je m'évalue.
- Catégorie 2 *Computer Assessment* : un logiciel évalue.
- Catégorie 3 *Authority assessment* : une autorité partie prenante au groupe évalue (manager, client).
- Catégorie 4 *Co-assessment* : le groupe s'évalue.
- Catégorie 5 *Third party assessment* : une autorité extérieure au groupe évalue.

Passer pour la direction juridique de la sécurisation des affaires à une dualité sécurisation/contribution aux affaires est une transformation et plus particulièrement une transformation culturelle. Et c'est bien l'enjeu critique. Comment accompagner la direction juridique dans une telle transformation ?

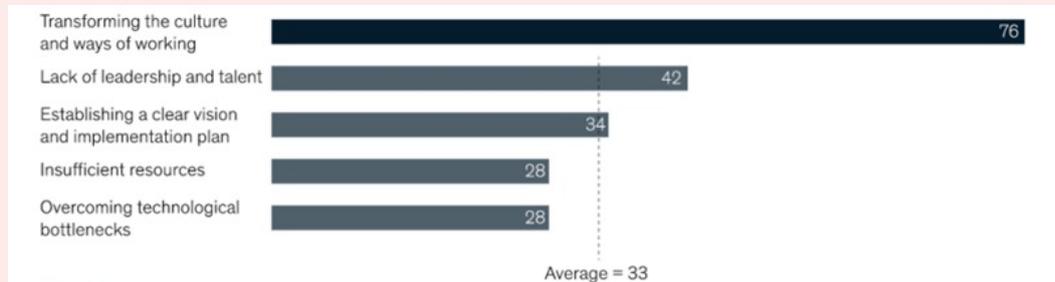
### 3 L'accompagnement de la direction juridique dans sa transformation culturelle

D'un point de vue stratégique, la culture peut être définie comme « un ensemble de croyances cognitives et évaluatives – croyances à propos de ce qui est ou devrait être – qui sont partagées par les membres d'un même système social et transmises aux nouveaux membres »<sup>2</sup>. Ces croyances influencent nos décisions, nos actions et peuvent être structurantes ou limitantes.

Selon le cabinet McKinsey, le principal frein aux transformations est la culture de l'équipe (voir encadré ci-contre). La confrontation des perceptions de valeur nous semble clé ici. En effet, un *assessment* de catégorie 4 – par l'équipe juridique elle-même – et un *assessment* de catégorie 3 – par les clients internes – permettront de pointer des possibles désalignements "culturels" dans la direction juridique quant à la notion de valeur et des modalités pour la créer.



## ➤ Les principaux freins à la transformation



Source: Doing vs. Being, practical lessons on building an agile culture, McKinsey, 2020

La confrontation des perceptions *ego-centric* et *client-centric* favorisera une prise de conscience. Or, l'acronyme ADKAR, qui synthétise le modèle de changement conçu par Jeff Hiatt<sup>3</sup>, rappelle que le A pour *awareness* (prise de conscience) est le préalable nécessaire aux autres facteurs clés de succès de la transformation : *Desire* (désir de participer à la transformation), *Knowledge* (connaissance de ce qu'il faut faire pour, pendant, après la transformation), *Ability* (capacité à réaliser ce qui est attendu dans la transformation), *Reinforcement* (renforcement, ancrage des actions de transformation).

**D'un point de vue opérationnel**, la dynamique collective est essentielle. Historiquement, les foules étaient pointées du doigt pour leurs comportements irraisonnés. En 2004, James Surowiecki publie *La sagesse des foules*<sup>4</sup>. Pour l'auteur, la moyenne des estimations individuelles d'un groupe donne des résultats plus fiables que l'estimation individuelle. La superposition de toutes les imperfections réduit les marges d'erreur. On parle d'une véritable intelligence collective qui peut de plus participer à la performance du groupe.

Les travaux du Centre d'intelligence collective du MIT, menés par un groupe de chercheurs, vont dans ce sens. L'étude *Collective intelligence factor in the performance of human groups*<sup>5</sup> souligne par exemple l'importance de la perception sociale – la capacité à lire les émotions des autres, caractéristique de l'intelligence émotionnelle – la répartition du temps de parole pour éviter la prise de pouvoir par des "voix" dominantes, et la diversité dans l'équipe pour éviter l'illusion du consensus.

Par où commencer pour développer l'intelligence collective de sa direction juridique ? À l'EDHEC Augmented Institute, nous proposons de commencer par le commencement : mesurer l'intelligence

collective de la direction juridique. Ce qui se mesure peut se développer. Notre dispositif d'*assessment*, qui répertorie de l'ordre de 100 questions, permet d'obtenir un score d'intelligence collective et révèle les forces et faiblesses de l'équipe en la matière. L'index d'intelligence collective a été réalisé sur la base d'un programme de recherche mené conjointement avec la direction juridique de Fnac Darty.

Nathalie Dubois, directrice juridique de Fnac Darty, et vice-présidente de l'AFJE, souligne notamment que « le programme de leadership du groupe Fnac Darty met en avant le principe d'action "jouer collectif" au cœur de ses enjeux stratégiques. L'incertitude est en effet devenue omniprésente, les problèmes à résoudre et les réponses à apporter de plus en plus imprévisibles et complexes dans une vision systémique. C'est pourquoi je crois fermement en la puissance de notre capacité collective à mobiliser nos ressources intellectuelles et notre créativité pour identifier les questions, les questionner et trouver des solutions. Cette approche collective, où chacun apporte sa pierre à l'édifice, est une clé pour dépasser les limites et créer du possible augmenté. C'est cela, selon moi, l'intelligence collective en action : 1+1=3 ».

La création de valeur dans la direction juridique – passer d'une posture *business partner* à une stature reconnue *part of the business* – implique selon nous une véritable transformation culturelle, profonde, collective, à long terme. Les KPI (*key performance indicators*) de la direction juridique, qui traduisent l'efficacité et la qualité de la production, pourraient concrètement devenir des KVI (*key value indicators*). En effet, plus qu'une question de sémantique, les modèles de quantification de création de valeur pour la direction juridique peuvent être découpés en indicateurs, et l'équipe, engagée dans une dynamique de transformation et d'intelligence collective, pourra réellement les incarner. ■

<sup>2</sup> J. DeLamater et A. Ward (ed.), "Handbook of social psychology", Springer Science, 2013

<sup>3</sup> J. M. Hiatt, "ADKAR: a model for change in business government and our community", Prosci Research, 2006

<sup>4</sup> J. Surowiecki, "The wisdom of crowds", Anchor, 2005

<sup>5</sup> A. Williams Wooley et alii, "Evidence for collective intelligence factor in the performance of human groups", Science, 2010, vol. 330, n°6004



# Les coulisses juridiques des Jeux Olympiques et Paralympiques

# Paris 2024 entretient la flamme juridique des Jeux

| par Carine Guicheteau

**Organiser un événement comme les jeux Olympiques et Paralympiques est un véritable marathon juridique, ponctué d'obstacles et de sprints. La direction juridique du Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (Cojop) de Paris 2024 a fort à faire, notamment pour sécuriser la livraison des Jeux et réussir l'intégration et la protection de ses partenaires.**

329 épreuves olympiques, 540 épreuves paralympiques, 10 500 athlètes aux Jeux Olympiques (JO) et 4 350 aux Jeux Paralympiques (JP), 41 sites olympiques et 20 paralympiques, 26 000 journalistes accrédités, 45 000 volontaires dont 15 000 pour les JP... Ces quelques chiffres permettent de prendre la pleine mesure de l'envergure de l'événement... et des chantiers à mener par le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (Cojop) de Paris 2024 (lire l'encadré p. 33). Aux manettes de l'équipe juridique : Romain Voillemot, general counsel, embauché en juillet 2018. « J'ai été parmi les premiers à rejoindre l'aventure ; je suis le matricule 40, s'amuse-t-il. Depuis, des centaines de talents ont grossi nos rangs, notamment au sein de l'équipe juridique. Nous sommes unis, galvanisés et fiers de vivre une aventure tout à fait unique, qui n'arrivera probablement qu'une fois dans nos vies professionnelles et personnelles. »

## Des athlètes du juridique en action

La direction juridique est composée d'une quarantaine de juristes répartis dans quatre départements :

- le pôle en charge de l'IP et de l'IT gère la propriété intellectuelle, les marques, le digital, les célébrations et les cérémonies.
  - un pôle a la responsabilité des sources de revenus : sponsoring, accords de licence pour fournir des produits dérivés aux boutiques officielles, billetterie, hospitalité et droits télévisés.
  - le pôle dédié aux sites et aux infrastructures est en charge de la gestion de la location des sites de compétition (Parc des Princes, Stade de France...) et de la construction des sites éphémères, et des relations avec les collectivités locales.
- « Nous avons développé de nouveaux modèles de livraison,

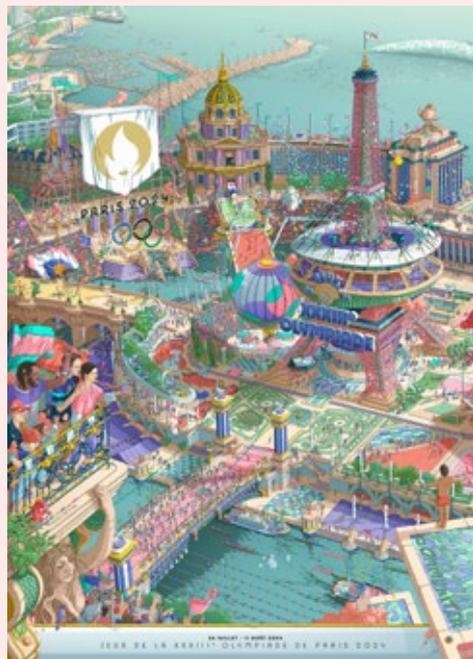
confie Romain Voillemot. Traditionnellement, nous louons les sites seuls, sans les équipes. Mais, pour certains lieux, tels que Roland-Garros, nous avons procédé autrement : Roland-Garros et ses équipes seront des partenaires de livraison. Le contrat de prestation prévoit ainsi la livraison matérielle du site et l'organisation des compétitions de tennis, de tennis en fauteuil et de boxe. »

- un pôle est responsable de la livraison des Jeux,



**« Nous sommes unis, galvanisés et fiers de vivre une aventure tout à fait unique, qui n'arrivera probablement qu'une fois dans nos vies professionnelles et personnelles. »**

**Romain Voillemot,**  
general counsel de Paris 2024.



← La direction juridique a encadré juridiquement la création des deux affiches officielles des Jeux, qui forment une seule et même grande histoire, celle de #Paris2024.

c'est-à-dire de toutes les fonctions exercées dans un stade : le médical, les accréditations, la restauration, les hébergements, le transport ou encore la sécurité privée.

### Une stratégie IP aux petits oignons

« Le rôle de la direction juridique au quotidien est d'arriver à aligner les différentes planètes, opérationnelle et juridique, pour trouver des solutions dans le respect des réglementations, résume Romain Voillemot. En tout premier lieu, nous nous sommes attelés aux enjeux de sécurisation de nos marques. Nous avons construit toute une architecture de marque commerciale, avec notamment la création de notre logo, qui combine harmonieusement trois symboles : une médaille d'or, une flamme et Marianne. C'est la première fois qu'un emblème commun est mis au point pour les Jeux Olympiques et les Jeux Paralympiques. Autre première pour un comité d'organisation, nous avons déposé un portefeuille de 180 marques pour venir labelliser certains des programmes de Paris 2024 autour de l'engagement de tous autour des Jeux : terre de jeux 2024 (label destiné aux collectivités territoriales et aux acteurs du mouvement sportif), impact 2024 (appel à projets soutenant les initiatives autour du sport comme vecteur d'impact social), génération 2024 (pour labelliser certains programmes éducatifs...), etc. La constitution de cette architecture de marque plus institutionnelle vise à sécuriser nos différents programmes. » Par ailleurs, du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2024, le Cojop de Paris 24 a la responsabilité de la protection des propriétés olympiques dont le CNOSF (lire encadré p. 33) est dépositaire en France. « Nous avons dû faire adapter les articles L. 141-5 et L. 141-7 du Code du sport pour que le Cojop puisse remplir ses obligations de gardien éphémère des propriétés olympiques », indique Romain Voillemot.

### Sécuriser les ressources du comité et les droits accordés

Puis les premiers accords de partenariat (lire p. 39), contribution essentielle au financement des Jeux, ont été signés. Le budget pluriannuel global des Jeux, de 4,4 Mds€

à date, est en effet d'origine privée à 96%. Les partenaires contribuent au succès des Jeux également par les biens et services qu'ils fournissent à Paris 2024. Au titre du contrat de ville hôte conclu avec le CIO Paris 2024 est tenu de penser et de déployer un grand programme de protection des droits qui est certes au bénéfice des partenaires mais qui couvre d'autres programmes, tels que la billetterie ou la vente de produits dérivés avec les marques de Paris 2024 et/ou du CIO.

La billetterie est, en effet, une autre source de revenus importante, à travers la vente de 13,5 millions de billets. Lutter contre la revente illégale de billets est donc une priorité pour les équipes de Paris 2024, et notamment pour assurer la fiabilité de leur titre d'accès aux supporters le jour des compétitions. « Cela contribue à l'ambiance et à la sécurité de chacun », assure Romain Voillemot.

Enfin, la protection des droits des marques est également essentielle. Avant l'ouverture des Jeux, tous les sites accueillant les compétitions devront être vierges de toute publicité. « C'est une spécificité des olympiades : aucune marque non-partenaire ne doit être visible dans le stade et la présence des partenaires officiels est proscrite sur le *field of play* (terrain de jeu), signale Romain Voillemot. Les spectateurs seront immergés dès leur arrivée dans l'univers olympique, grâce au look des Jeux, c'est-à-dire l'habillage des sites conçus par Paris 2024 ; une identité visuelle voulue colorée, audacieuse, épurée, riche en symboles et que nous avons pris le soin de protéger au titre de marque. Nous devons en revanche nous assurer de la bonne intégration des partenaires officiels dans les stades, où ils déploient leurs biens et services dans le dispositif de livraison opérationnelle des Jeux.

Les équipes juridiques sont également sur le pont pour lutter contre la contrefaçon des produits officiels de Paris 2024. Elles ont fait le tour de France pour former plus de 1 000 douaniers, en collaboration avec la direction

générale des douanes. « Nos efforts de pédagogie ont porté leurs fruits : une récente opération des Douanes a permis une belle saisie de produits contrefaisants », s'enthousiasme Romain Voillemot.

Enfin, à mesure que les Jeux se rapprochent, la problématique de l'*ambush marketing* (lire p. 40) va se faire plus pressante. « Nous devons veiller à ce que les entreprises qui ne sont pas partenaires des Jeux n'utilisent pas nos marques pour leurs communications et/ou ne mènent pas d'actions marketing sans contrepartie et sans autorisation à proximité et dans les sites olympiques, et/ou sur les réseaux sociaux, informe Romain Voillemot. Avec l'aide de l'État et des collectivités, nous exercerons une surveillance sur site et, avec celle du CIO, sur Internet. En prévention, nous avons notamment déployé un programme de sensibilisation auprès des plateformes et en particulier auprès des Gafam. »

### Derniers préparatifs

« En ce moment, c'est l'organisation des cérémonies, en particulier celle d'ouverture des JO sur la Seine (lire p. 34), qui nous occupe afin de faire correspondre les cessions de droit des artistes avec les exigences du CIO en matière d'héritage pour le mouvement olympique, relate Romain Voillemot. Nous sommes également à la manœuvre pour les présentations sportives de chaque événement, autrement dit l'environnement musical et la scénographie jusqu'à l'entrée des athlètes et la remise des médailles. Nous faisons du sur-mesure : même si une trame générale peut être dupliquée, une adaptation à chaque sport est nécessaire. D'autant plus que certains sports, à l'image du breakdance ou du basket, se prêtent bien à des mises en scène plus originales. Enfin, nous gérons les conditions d'accréditation, titre permettant d'accéder

aux sites olympiques pour y travailler, ce qui soulève de nombreux sujets juridiques, comme le traitement des données personnelles ou le droit à l'image sur les sites. Nous sommes également en train de finaliser les livraisons des fournitures avec les partenaires. »

« Durant les Jeux, il est fort probable que des questions juridiques (livraisons, adaptation des volumes...) remontent des sites, estime Romain Voillemot. En central, un centre de commandement, auquel participe la direction juridique, traitera les problèmes rencontrés sur les sites et opérera un traitement différencié en fonction de la criticité de l'alerte et de sa fréquence mais, d'expérience, 95 % d'entre eux seront réglés sur place. »

### Anticiper l'après

Si la fièvre des JO gagne les équipes de Paris 2024, toutes les bonnes choses ont une fin... « Les Jeux génèrent beaucoup d'excitation, reconnaît Romain Voillemot. Le 8 septembre au soir, nous partagerons la fierté du devoir accompli, mais l'effervescence des mois passés nous laissera probablement un sentiment de vide. Il y a toujours un choc post-livraison ! Préalablement à la dissolution de l'association, courant 2025, le siège social de Paris 2024 va déménager à l'automne et nous fonctionnerons en effectif réduit. Depuis des mois déjà, des groupes de travail, auxquels la direction juridique participe, réfléchissent pour fléchir la seconde vie de tous les programmes que nous avons créés et des équipements que nous avons achetés. Nous anticipons au maximum tout ce que nous pouvons laisser en héritage, par la réutilisation, le don ou la revente. L'objectif est de finir les Jeux en beauté ! » ■

## > Qui fait quoi ?

- **Créé par Pierre de Coubertin en 1894, le Comité international olympique (CIO) est l'autorité suprême du mouvement olympique. Il assure la célébration des JO, la promotion de l'héritage positif des JO pour les villes et les pays hôtes et, plus largement, pour le sport dans la société. Il délègue l'organisation opérationnelle des JO à un comité local d'organisation des Jeux Olympiques (Cojo). Il s'implique activement dans la diffusion des valeurs éthiques dans le sport, dans la lutte contre le dopage, dans le soutien de mesures protégeant la santé des athlètes ou encore dans la promotion des femmes dans le sport.**
- **Le Comité national olympique sportif français (CNOSF) est le représentant du CIO en France. Ses missions consistent à représenter le sport français auprès des pouvoirs publics et des organismes officiels, à faire respecter les règles qui régissent les sports olympiques et à collaborer à la préparation et à la sélection des sportifs français. Il est propriétaire des emblèmes olympiques nationaux et dépositaire de la devise, de l'hymne, du symbole olympique et des termes Jeux Olympiques et Olympiade.**
- **Créé en 1989, le Comité international paralympique (ICP) est l'instance internationale dirigeante des sports pratiqués par des athlètes en situation de handicap moteur et visuel. Sa mission consiste notamment à promouvoir le développement du parasport et à favoriser l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap par le biais du sport, et à garantir la bonne livraison des Jeux Paralympiques et d'autres compétitions de haut niveau. L'organisation des Jeux Paralympiques est confiée à un comité dédié.**
- **Fondé le 18 janvier 2018, le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (Cojop) de Paris 2024 a pour principales missions de financer, de planifier, d'organiser, de promouvoir et de livrer les Jeux qui se tiendront à Paris cet été. Il participe également aux actions visant à assurer la durabilité et à véhiculer l'impact positif et l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques, notamment en faveur de la pratique du sport.**

# Les cérémonies des JO sous haute protection juridique

| par Carine Guicheteau

**Les 33<sup>es</sup> olympiades arrivent à grands pas et s'annoncent homériques. La cérémonie d'ouverture, qui se tiendra pour la première fois en dehors d'un stade, se veut à l'image de ces Jeux Olympiques de Paris 2024 : inoubliable. Les défis logistiques et juridiques sont à la hauteur de la complexité de la tâche ! Tour d'horizon avec Paname 24, producteur exécutif des cérémonies.**

26 juillet 2024 : top départ des Jeux Olympiques d'été 2024 de Paris. C'est la seconde fois de son histoire que la Ville Lumière accueille l'élite du sport mondial. La cérémonie d'ouverture promet d'être époustouflante et mémorable, notamment en raison de son cadre totalement original et inédit : la Seine. « L'idée de cette cérémonie est tout à fait extraordinaire, au sens premier du terme, s'enthousiasme François Lhospitalier, secrétaire général de Paname 24 qui chapeaute le juridique, les RH, la finance, l'informatique et la gestion des risques et endosse aussi la fonction de vice-président de l'AFJE.



**« Organiser les cérémonies des Jeux Olympiques et Paralympiques pose de nombreux défis logistiques, RH et juridiques. Pour la cérémonie d'ouverture des JO, nous devons reconstituer un stade en pleine ville, sur les bords de Seine ! »**

**François Lhospitalier,**  
secrétaire général de Paname 24.

C'est la première fois que cet événement se tiendra en dehors d'un stade, au cœur de la ville et sur un fleuve. Paris 2024 souhaite ainsi frapper les esprits et marquer l'histoire des JO. »

## **Une parade hors norme sur 6 km le long de la Seine**

Pour l'heure, peu d'informations ont fuité sur la programmation détaillée de la cérémonie imaginée par le jeune metteur en scène Thomas Jolly, sélectionné par le comité d'organisation de Paris 2024 pour endosser la direction artistique des cérémonies. On sait néanmoins que plusieurs tableaux seront répartis sur l'ensemble du parcours, qui s'étend du pont d'Austerlitz à celui d'Iéna, et des dizaines de bateaux transportant les délégations d'athlètes navigueront sur la Seine. Le bateau grec s'élancera le premier et le français clôturera le défilé nautique, lorsque toutes les délégations seront arrivées au Trocadéro. La cérémonie de clôture aura lieu le 11 août 2024. « Jamais auparavant le défilé des athlètes n'avait été intégré au spectacle, confie François Lhospitalier. Le temps protocolaire, avec l'allumage de la flamme et les chefs d'État qui ouvrent les Jeux, conclura les festivités. »

Enfin, les Jeux Paralympiques auront lieu du 28 août au 8 septembre. La cérémonie d'ouverture aura pour écrin la place de la Concorde et le bas des Champs-Élysées et mettra en valeur quelque 6 000 athlètes des 184 délégations originaires du monde entier. Quant à la cérémonie de clôture, elle se déroulera au Stade de France, à Saint-Denis.

## **Un feu d'artifice de défis**

Pour désigner le producteur exécutif de l'ensemble de ces cérémonies, Paris 2024 a émis un appel d'offres courant 2022. C'est Paname 24, née de trois agences françaises de production événementielle (Auditoire, Havas Events et



Image non-contractuelle - Tous droits réservés Paris 2024

The Banner), qui l'a emporté. « Nous avons créé l'équipe de France de l'événementiel pour l'occasion !, se réjouit François Lhospitalier. Organiser ces événements pose de nombreux défis. Pour la cérémonie d'ouverture des JO sur la Seine, nous devons reconstituer un stade en pleine ville ! Les enjeux en matière d'infrastructures et de logistique sont légion : parcours des athlètes, flotte de bateaux, gradins pour le public, énergie, lumières, écrans géants... »

Appels d'offres et contrats avec les prestataires techniques et artistiques mobilisent l'équipe juridique de Paname 24, constituée d'un responsable juridique et de trois juristes, qui s'appuie également sur son cabinet co-traitant August Debouzy. « L'un des premiers dossiers auquel nous nous sommes attelés est la sélection et la contractualisation pour disposer de la centaine de navires nécessaires à la parade fluviale, indique François Lhospitalier. La dimension IP avec la cession de droits fait aussi partie de notre quotidien, au même titre que les problématiques de droit social. » CDI, CDD, intermittents du spectacle, salariés détachés des sociétés actionnaires, freelances... Les formes de contractualisation sont très hétéroclites. « Des centaines de profils variés travaillent d'arrache-pied pour faire en sorte que tout soit parfait le jour J, apprécie François Lhospitalier. Pour attirer les meilleurs talents, nous avons demandé l'autorisation à Paris 2024 de pouvoir faire référence, de façon très encadrée, aux Jeux Olympiques et Paralympiques dans nos offres d'emploi. En tant que prestataire, nous sommes soumis à des restrictions de communication sur cet événement, contrairement aux sponsors. »

### Réussite rime avec anticipation

Les questions assurantielles et la gestion des risques complètent le tableau. « Nous avons cartographié les risques pour les minimiser, indique François Lhospitalier. Par exemple, nous avons cherché à anticiper les aléas météorologiques, que ce soit la pluie ou des fortes chaleurs dues à la canicule. Les navires étant au cœur de la cérémonie d'ouverture des JO de Paris 2024, nous menons des tests réguliers en simulant des avaries et ce, jusqu'au 26 juillet. Nous nous sommes adjoints les services de spécialistes de la navigation fluviale et des parades sur l'eau. » En revanche, Paname 24 ne s'occupe pas de la sécurité, qui relève de la compétence de l'État, de la gestion de la billetterie et du public et des choix artistiques, qui sont du ressort de Paris 2024.

« Même si nous ne sommes pas en première ligne dans la lutte contre l'*ambush marketing* (lire p. 40), nous y contribuons quand même, confie François Lhospitalier. Tous les lieux où se dérouleront les cérémonies et les épreuves doivent être vierges de tout marque pour laisser place aux sponsors officiels. Quand nous avons un prestataire à sélectionner, nous devons nous adresser en priorité aux partenaires de Paris 2024. S'il n'y en a pas dans la catégorie de services concernés, ou si le fournisseur n'est pas en capacité de se positionner, nous avons le droit de nous orienter vers l'entreprise de notre choix. Nous veillons au quotidien à ce que les valeurs et les partenaires des Jeux Olympiques et Paralympiques soient respectés dans toutes nos actions ! » ■

# En direct des diffuseurs officiels des JO

| par Carine Guicheteau

**4 milliards de téléspectateurs devraient visionner les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, soit plus de la moitié de la population mondiale ! En France, les amateurs de JO pourront suivre toutes les compétitions sur les chaînes d'Eurosport du groupe Warner Bros. Discovery (WBD) et de France Télévisions, ainsi que sur leurs plateformes numériques respectives. Pour les Jeux Paralympiques, la diffusion sera assurée par France Télévisions. Coup de projecteur sur le travail des équipes juridiques.**

C'est en 2015 que Warner Bros. Discovery (WBD), à l'époque Discovery Communications, a acquis auprès du Comité international Olympique (CIO) l'exclusivité des droits de retransmission des JO en Europe de 2018 à 2024, moyennant la coquette somme de 1,3 Md€. Le groupe américain de médias et de divertissements

a ensuite conclu des accords de sous-licence dans les 49 territoires européens, et notamment en France avec France Télévisions.

## Dans les starting-blocks

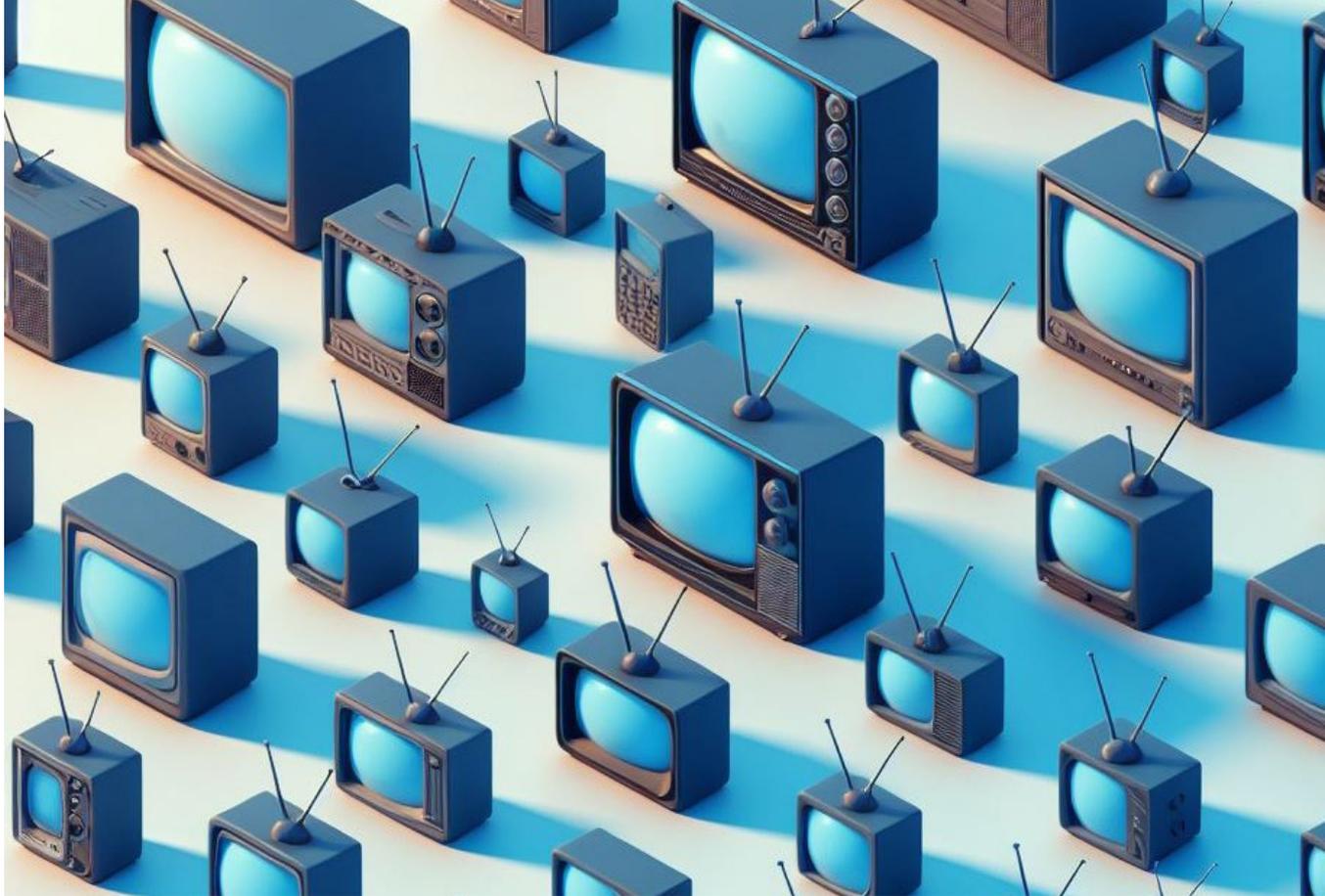
« Pour les JO 2024, nous avons la double casquette de vendeur des droits et de diffuseur des JO, résume Erlinda Tabla, CVP - directrice affaires juridiques et réglementaires d'Eurosport International et de WBD France. Pour les JO de Paris 2024, les sous-licences ont été négociées il y a déjà cinq ans. La direction juridique intervient très en amont des négociations. Pour que les commerciaux négocient au mieux, la direction juridique leur apporte une vision 360° des enjeux business et réglementaires pays par pays. »

Pour France Télévisions aussi, acquérir les droits de retransmission des JO était une évidence. « Une télévision de service public se doit de mettre à disposition du plus grand nombre ces événements sportifs majeurs, estime Céline Abisor, responsable des acquisitions de droits sportifs de France Télévisions, au sein de la direction des sports. C'est historique, pour les JO de Paris 2024, nous allons bouleverser la programmation de France 2 et de France 3, et d'une chaîne dédiée sur le digital, pour proposer une couverture quasi continue, 24 h sur 24. Conformément au contrat, les équipes commerciales démarchent en priorité les partenaires officiels du CIO puis de Paris 2024, dans le respect de la hiérarchie des sponsors (lire article p. 39) et de leur exclusivité sectorielle. » De son côté, WBD peut compter, outre les accords de sous-licence et les recettes publicitaires, sur les abonnements pour amortir l'investissement lié à l'acquisition des droits et les coûts de production pour couvrir les JO. « Pendant les JO, nous allons produire 3 800 heures de live, signale Erlinda Tabla. Nous concevons des programmes dans une vingtaine de langues et personnalisés pour 50 pays. »



**« Le contrat et les guidelines du CIO sont compliqués, on se doit d'en examiner chaque point pour rester compliant et détecter une opportunité nous accordant une marge de manœuvre dans l'exploitation de nos droits ou dans nos activations marketing. »**

**Céline Abisor,**  
responsable des acquisitions de droits sportifs  
de France Télévisions.



« Tout le monde veut s'approprier un bout de JO, constate Céline Abisoror. Nous recevons beaucoup d'appels externes de mairies, d'associations sportives locales par exemple. Il peut arriver que nous rétrocédions partiellement sous forme d'extraits notre droit de retransmission à un diffuseur français selon des modalités définies au cas par cas. C'est une discussion que nous menons alors conjointement avec WBD, qui est codétenteur des droits sur la France. En revanche, grâce à un accord avec Paris 2024, France Télévisions est le seul diffuseur officiel des Jeux Paralympiques en France. Notre dispositif sera inédit, nous diffuserons les Jeux Paralympiques toute la journée et nous serons même en charge de la production du signal international de quelques disciplines, c'est une responsabilité importante. Mais, force est de constater que, pour le moment, nous sommes moins sollicités pour rétrocéder des droits sur les images ou accréditer d'autres médias français pour cette version des Jeux. »

### **Ouverture de la chasse aux pirates**

L'exclusivité des diffuseurs, pourtant chèrement payée, est souvent mise en péril, volontairement ou non. Il y a d'un côté le piratage individuel, avec des particuliers mais aussi des professionnels, peu au fait de la législation, qui publient des images sur les réseaux sociaux, et, de l'autre, le piratage organisé avec le captage illégal du signal TV pour une diffusion gratuite ou payante. Cette offre illégale peut avoir un impact significatif sur l'audience et les revenus des diffuseurs officiels. C'est pourquoi le CIO et les détenteurs des droits de diffusion travaillent main dans la main pour lutter contre le piratage. Le CIO déploie un vaste programme anti-piratage, lui permettant de surveiller au quotidien Internet et de faire supprimer les vidéos diffusées par des tiers sans autorisation. « La lutte contre le piratage est absolument cruciale pour

les diffuseurs officiels car la valeur du sport réside dans le direct, souligne Erlinda Tabla. C'est pourquoi, en 2018, diffuseurs et ayants droit se sont réunis au sein de l'association de protection des programmes sportifs (APPS) et ont œuvré par ce biais pour renforcer l'arsenal législatif français. Chose faite en octobre 2021 avec l'adoption de l'article L. 333-10 du Code du sport, permettant aux titulaires des droits d'exploitation de demander la mise en place d'une procédure de référé ad hoc afin de prévenir ou de faire cesser une atteinte grave et répétée sur Internet. Cette disposition est réellement bienvenue car elle permet une intervention rapide et d'obtenir une décision de justice en amont d'un événement. Néanmoins, le texte actuel est perfectible, notamment pour faciliter le blocage du piratage via l'IPTV par exemple. Nous travaillons avec quelques parlementaires pour améliorer la législation. »

### **Un cadre strict à respecter**

Les équipes des diffuseurs se trouvent également confrontées à des problématiques de propriété intellectuelle. La Charte olympique du CIO liste les propriétés olympiques (règles 7 à 14) et les usages autorisés. « Les règles et guidelines du CIO sont à la fois détaillées et restrictives, reconnaît Céline Abisoror. La communication sur les JO est très normée. Le CIO va très loin dans la protection de ses IP, probablement plus que d'autres organisateurs d'événements sportifs. »

Le CIO a mis en place un système de protection et de contrôle très poussé. Les diffuseurs ont accès à une plateforme leur permettant de faire valider chaque utilisation faite des propriétés olympiques dans les campagnes et autres visuels. « Nous devons par exemple faire valider nos propres supports de diffusion », explique Erlinda Tabla. « Malgré des interlocuteurs qui ne sont

pas en France, ni même souvent en Europe et qui ne maîtrisent pas les spécificités du marché de la communication dans l'Hexagone, nous travaillons en étroite collaboration avec le CIO, indique Céline Abisoror. Nous menons parfois de très longues discussions pour faire valoir nos ambitions créatives et notre patte éditoriale, et nous nous opposons à des circuits de validation assez longs et des process très normés. Ce sont des points de crispation, notamment en interne, car cela peut retarder notre processus de fabrication. Je suis à l'écoute de nos créatifs et je suis prête à porter leurs arguments artistiques et éditoriaux auprès du CIO pour essayer de faire bouger les lignes. Accueillir des JO en France est historique, les équipes de France Télévisions ont à cœur de se montrer à la hauteur de l'événement et, pour ce faire, elles ont besoin d'un peu de flexibilité. Négocier un accord satisfaisant pour les parties fait partie de mon quotidien de juriste. »

### **Pédagogie et créativité, atouts des juristes**

Le cadre juridique des JO suscite de nombreuses interrogations en interne. « Que ce soit à la communication, à la régie publicitaire ou encore dans les rédactions, les collaborateurs s'interrogent sur ce qu'il est permis de faire ou non, témoigne Céline Abisoror. Le contrat et les guidelines du CIO sont compliqués, on se doit d'en examiner chaque point pour rester compliant et détecter une opportunité nous accordant une marge de manœuvre dans l'exploitation de nos droits ou dans nos activations marketing. Nous avons eu la chance d'être intégrés à de nombreuses réflexions en amont, par exemple sur les habillages, les dispositifs de



**« La lutte contre le piratage est absolument cruciale pour les diffuseurs officiels car, la valeur du sport réside dans le direct. »**

**Erlinda Tabla,**

CVP - directrice affaires juridiques et réglementaires d'Eurosport International et de WBD France.

communication pour tenir compte des exigences du CIO dès le départ du projet. Disponibilité et pédagogie sont indispensables ! Avec un juriste embauché en CDD pour m'aider jusqu'à la fin des Jeux, nous organisons de nombreuses réunions et produisons beaucoup de notes pour répondre aux besoins de l'entreprise et aux formalismes imposés par le CIO. Même si parfois, nous avons parfois l'impression de faire "le gendarme", nous essayons de faire passer un message positif : les règles du CIO ont aussi pour objectif de nous protéger en tant que diffuseur officiel. »

Plusieurs mois déjà que la direction juridique d'Eurosport a lancé un programme de formation pour les commentateurs, les équipes journalistiques, commerciales et marketing sur ce qu'ils ont le droit de faire, ou non, par rapport aux réglementations et à la charte olympique du CIO. « Nous menons régulièrement des trainings car les équipes changent, indique Erlinda Tabla. Nous restons à leur service au quotidien pour répondre à leurs interrogations, leur communiquer des consignes claires, les conseiller sur ce qui est faisable et les guider dans leur créativité. Une implication précoce de la direction juridique est bénéfique pour tout le monde. Cela permet d'éviter, par exemple, de devoir refaire une campagne si elle s'avère non conforme. Pour les JO, nous nous appuyons sur une organisation un peu spécifique : dans un premier temps, une équipe de trois à quatre personnes spécialistes des JO, qui connaissent les consignes du CIO sur le bout de doigts, examinent les campagnes, puis nous consultent s'ils ont un doute. Dans la négociation avec le CIO pour l'acquisition des droits de retransmission, il est nécessaire de faire entendre notre besoin de flexibilité. Pour limiter les allers-retours sur les validations des campagnes, nous avons besoin de consignes très claires et/ou d'un assouplissement des obligations. »

Erlinda Tabla poursuit : « Le CIO a les moyens d'être très impliqué pour faire respecter son patrimoine IP et les droits de ses partenaires mais aussi pour faire vivre les JO et sauvegarder leur valeur. Le modèle économique des Jeux Olympiques est circulaire. Rappelons que le CIO est une organisation à but non-lucratif qui réinvestit 90% des revenus issus des JO dans le sport et auprès des athlètes. »

En plein préparatif des JO de Paris 2024, France Télévisions et WBD n'en oublient pas de préparer également l'avenir... Les deux groupes sont déjà positionnés sur la ligne de départ des quatre prochaines olympiades : en janvier 2023, les droits audiovisuels des JO de 2026 à 2032 en Europe ont été accordés à l'association des chaînes publiques européennes (UER), dont fait partie France Télévisions, pour la diffusion en clair, ainsi qu'à WBD pour la diffusion payante. ■

# Des sponsors à plein régime

| par Carine Guicheteau

**Essentiellement financés par des recettes privées, les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) ne pourraient voir le jour sans sponsor. Ces derniers sont hiérarchisés en fonction de leur niveau d'engagement financier et en nature. En pole position, il y a les sponsors mondiaux du CIO (Comité international olympique). Au niveau local, il y a les partenaires nationaux (Premium, Officiels ou Supporteurs) qui contractualisent directement avec les comités d'organisation des JOP de chaque olympiade.**



**Anne-Laure Pottier, deputy general counsel Europe du Sud chez Accor (partenaire premium)**

« En août 2019, Paris 2024 a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour sélectionner son partenaire hôtelier. Signé le 16 septembre

2021, ce partenariat fait écho aux valeurs d'Accor : sens du collectif et de l'accueil, promotion de la diversité et de l'inclusion, rayonnement de la France sur la scène mondiale... Ce projet est humainement et juridiquement incroyable ! La négociation de ce contrat, unique en son genre, très complet et complexe, a été à la fois passionnante et challengeante. Le juriste joue un rôle central de chef de projet chargé de recueillir les visions et les besoins des directions du groupe, de les harmoniser et de les défendre lors des négociations. Ce contrat autorise Accor ainsi que ses marques hôtelières exploitées en France à être associés aux Jeux de Paris 2024 et à utiliser les propriétés olympiques et paralympiques, à des fins de communication et d'animation de son programme de fidélité ALL (Accor Live Limitless). La gestion hôtelière des villages des athlètes et des médias lui a été également confiée. Je sensibilise et accompagne les équipes au quotidien sur les do's et don'ts. Enfin, les Jeux de Paris 2024 ont une résonance à tous les étages de l'entreprise (programme interne d'animations, relooking du siège social, etc.). Ce projet d'entreprise est une source de grande motivation. Nous vivons les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à fond et nos clients aussi ! »



**Jennifer Murschel, directrice juridique affaires chez Decathlon (partenaire officiel)**

« Decathlon est, pour la première fois, partenaire des JOP, une démarche en parfaite adéquation avec notre raison d'être, nos valeurs et nos

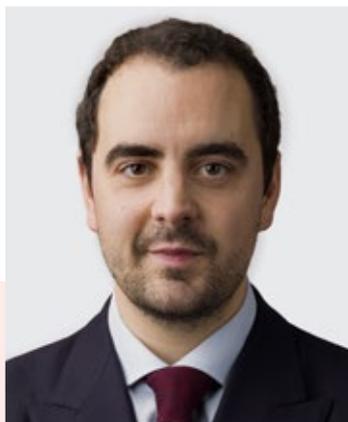
engagements, notamment en termes de diversité et d'inclusion. Le contrat porte sur plusieurs aspects : la revendication de ce partenariat mais aussi la conception, la production et la distribution des tenues des 45 000 volontaires, l'élaboration de produits inédits sous licence Paris 2024, l'organisation d'événements dans les collectivités labellisées Terre de Jeux 2024... Une juriste endosse le rôle de chef de projet juridique pour accompagner les équipes chargées du partenariat. Elle coordonne également les expertises juridiques et opérationnelles nécessaires au bon déroulement de l'évènement pour nos collaborateurs et nos magasins, au bénéfice de nos clients. Elle échange régulièrement avec Paris 2024 pour clarifier le champ des possibles.

L'accompagnement de ce projet permet de mettre en valeur la contribution du juridique au business. Les JOP constituent un véritable vecteur de cohésion et de fierté en interne, dans tous les pays, quand bien même notre partenariat se limite au territoire national. Tous les collaborateurs sont mobilisés pour entraîner les Français dans l'aventure. Nous avons hâte que les Jeux commencent et de voir l'aboutissement d'un projet qui nous électrise depuis plus de deux ans. » ■

# L'ambush marketing, un sport international qui vise à contourner les règles du jeu

| par Carine Guicheteau

**La tentation est grande pour les marques et les entreprises de surfer sur la notoriété des grands rendez-vous sportifs, tels les Jeux Olympiques et Paralympiques. Mais gare à l'ambush marketing ! Explications.**



**« L'ambush marketing n'est pas à l'origine une pratique illicite en soi mais, dans certaines conditions, elle peut être constitutive d'une faute. Ce risque doit être apprécié en amont d'éventuelles communications par les directions juridiques et leurs conseils. »**

**Pierre Pérot,**  
avocat senior au sein du cabinet August Debouzy.

Avec près de 13 millions de spectateurs sur site et plus de 4 milliards de téléspectateurs à travers le monde, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont de quoi attiser les convoitises ! Sauf que cette visibilité est réservée aux partenaires de l'événement. Certaines marques et entreprises peuvent être tentées d'associer leur image aux Jeux sans avoir le droit. C'est le principe de l'*ambush marketing* (marketing d'embuscade en français). « *L'ambush marketing* s'est grandement développé avec l'essor des réseaux sociaux », constate François Lhospitalier, secrétaire général de Paname 24, expert de ce sujet et vice-président de l'AFJE. « Cette stratégie marketing n'est pas à l'origine une pratique illicite en soi mais, dans certaines conditions, elle peut être constitutive d'une faute, indique Pierre Pérot, avocat senior au sein du cabinet August Debouzy. Toute entreprise qui souhaite communiquer durant cette période et s'associer aux Jeux doit être particulièrement vigilante, qu'elle soit sponsor officiel ou a fortiori non-sponsor. Ce risque doit être apprécié en amont d'éventuelles communications par les directions juridiques et leurs conseils. »

**Gare à la contrefaçon de marque, au parasitisme et à la concurrence déloyale**

Il est formellement interdit de reproduire, d'imiter, d'apposer, de supprimer ou de modifier les propriétés olympiques, conformément à l'article L141-5 du Code du sport (lire l'encadré p. 42). « L'usage de ces propriétés olympiques peut être sanctionné au même titre que la contrefaçon de marque, signale Pierre

## ➤ Dans le viseur : les propriétés olympiques

Selon l'article L141-5 du Code du sport, le CNOSF est propriétaire des emblèmes olympiques nationaux. Il est également dépositaire :

- Des emblèmes, du drapeau, de la devise et du symbole olympiques ;
- De l'hymne olympique ;
- Du logo, de la mascotte, du slogan et des affiches des Jeux Olympiques ;
- Du millésime des éditions des Jeux Olympiques " ville + année ", de manière conjointe avec le Comité paralympique et sportif français ;
- Des termes "Jeux Olympiques", "olympisme" et "olympiade" et du sigle "JO" ;
- Des termes "olympique", "olympien" et "olympienne", sauf dans le langage commun pour un usage normal excluant toute utilisation de l'un d'entre eux à titre promotionnel ou commercial ou tout risque d'entraîner une confusion dans l'esprit du public avec le mouvement olympique.

Pérot. Cette protection étendue est la contrepartie à l'important investissement financier consenti par les sponsors officiels. C'est aussi sur le fondement de l'article L333-1 du Code du sport, qui consacre un droit d'exploitation des manifestations ou des compétitions sportives aux fédérations sportives et aux organisateurs, ou des articles 1240 et 1241 du Code civil, fondement légal de la responsabilité civile délictuelle et notamment du parasitisme, que la jurisprudence s'est appuyée pour sanctionner des actes relevant de l'*ambush marketing*. Enfin, pour le cas particulier d'un ambusher qui serait un concurrent direct d'un sponsor officiel, la concurrence déloyale pourrait être invoquée par ce dernier. »

François Lhospitalier illustre : « Quand j'étais directeur juridique et conformité de la FFT (Fédération française de tennis), nous étions souvent confrontés à des cas d'*ambush marketing* de la part de marques essayant d'associer leur image au tournoi de Roland-Garros, sans en être partenaire. Je me souviens d'une marque concurrente à l'un de nos sponsors qui

tractait des flyers à la sortie de la bouche de métro la plus proche du stade, et d'une autre qui avait organisé une opération marketing dans un hôtel situé à proximité de Roland-Garros en exposant devant deux voitures avec un habillage à ses couleurs. Dans la lutte contre l'*ambush marketing*, nous avons sensibilisé tous nos collaborateurs qui étaient devenus nos meilleurs relais. Nous nous étions également dotés d'une cellule dédiée et équipée d'outils perfectionnés. Chaque atteinte constatée était traitée immédiatement. Tous les jours, nous envoyions des dizaines de lettres de mise en demeure qui permettaient de faire cesser ces pratiques illicites. »

### Le cas des athlètes qui ne veulent pas jouer le jeu

Des conflits et litiges peuvent également surgir avec des joueurs qui ont leurs propres sponsors et qui ne souhaitent pas s'associer avec les marques partenaires de leur fédération, de leur club ou des événements auxquels ils participent. « À titre

## ➤ Cas d'école : Nike & Reebok au JO d'Atlanta de 1996



Nike 1 - Reebok 0. Tel pourrait être le score du match marketing opposant les deux marques de sport. Nike avait vu les choses en grand pour les JO d'Atlanta : création d'un immense Nike Center à proximité du village des athlètes, dispersion de panneaux publicitaires dans toute la ville, distribution de drapeaux avec le logo swoosh aux fans... Mais la marque a frappé encore plus fort en offrant une paire de chaussures dorées au sprinteur Michael Johnson. Vainqueur du 400 m masculin, l'athlète a paradé avec et a même fait la Une du Time Magazine avec ses chaussures autour du cou. Résultat : 22 % des téléspectateurs américains sondés dans une enquête ont identifié Nike comme un sponsor officiel des Jeux. Si ce n'est que l'équipementier sportif partenaire officiel de l'événement était... Reebok, qui n'a été reconnu

comme tel que par 16 % des sondés ! Depuis lors, les règles en matière de communication et de publicité pendant les Jeux se sont grandement durcies afin de mieux protéger les partenaires officiels.

## > Pour approfondir le sujet



Pour consulter la Charte olympique, scannez ce QR Code



Un guide pratique sur les consignes de communication pour l'application de la règle 40 du CIO a été rédigé. Il est accessible sur le site du CNOSF. Vous pouvez le parcourir en scannant ce QR Code

d'exemple, pendant deux ans, nous avons eu affaire à une joueuse, sous contrat avec une marque d'eau minérale concurrente à celle qui sponsorisait Roland-Garros, qui exhibait délibérément sa bouteille sur le court, révèle François Lhospitalier. Elle savait pertinemment qu'elle n'en avait pas le droit car, de manière préventive, nous sensibilisions les agents des sportifs sur l'*ambush marketing*. Nous leur fournissions la liste des partenaires du tournoi et les règles à respecter dans une charte d'accréditation. »

Pendant la période olympique exclusivement, la règle 40 de la Charte olympique et du CIO et du Handbook de l'IPC régit l'utilisation de l'image des participants (athlètes, entraîneurs...) à des fins publicitaires. Elle stipule notamment que "les partenaires non-olympiques et non-paralympiques peuvent uniquement adresser un message simple de félicitations dans le cadre du partage d'une publication qui aura été adressée par le participant. Les messages de félicitations non-associés à un partage de publication d'un participant ne sont pas autorisés." Une publicité générique est également autorisée si le lancement de la campagne avec l'athlète est antérieur de plus de 90 jours au début de la période des Jeux, si aucune propriété olympique ou paralympique n'est utilisée et si la publicité ne crée pas une association entre le partenaire et les Jeux.

### Quel risque juridique et judiciaire ?

« Les actions en justice sont bien souvent entreprises quand l'opérateur précédemment mis en demeure ne coopère pas, constate Pierre Pérot. Pour caractériser l'infraction, les juges s'appuient sur un faisceau d'indices : temporalité de la communication par rapport à la date de l'évènement, caractère lucratif ou non, volonté d'induire en erreur, etc. Les magistrats veillent néanmoins à ne pas annihiler toute liberté d'expression pendant les grands événements sportifs. »

L'avocat cite en exemple le Coq Sportif qui a été condamné, en 2014, à verser 100 000 € de dommages et intérêts au CNOSF (Comité national olympique et sportif français) pour ses baskets "Joakim Noah 3.0 Le rêve olympique" sur lesquelles les couleurs des anneaux olympiques étaient reproduites. Autre exemple, en 2020, la société de location de véhicule SIXT a été reconnue coupable d'avoir porté atteinte aux signes distinctifs olympiques et de s'être placée dans le sillage des JO de Pyeongchang 2018 pour avoir organisé un jeu-concours durant ces mêmes Jeux en utilisant des termes comme #JeuxOlympiques ou #JO2018 sur les réseaux sociaux.

« Pendant les Jeux, les autorités s'attendent à un accroissement de l'activité judiciaire, signale Pierre Pérot. Les menaces sont variées, du terrorisme aux infractions de droit commun (vols, agressions...), en passant par les infractions économiques et financières (contrefaçon, escroqueries, fraudes à la billetterie et à l'hébergement, etc.) et les manquements aux droits des consommateurs (publicité trompeuse par exemple). Les autorités judiciaires ont anticipé ces besoins en renforçant notamment les effectifs de magistrats. » Selon le ministère de la Justice, le personnel supplémentaire a été réparti dans les juridictions les plus concernées par les JOP, à savoir les cours d'appel de Paris, de Versailles, d'Aix-en-Provence, de Bordeaux, de Bourges, de Douai, de Lyon, de Papeete et de Rennes, les 14 tribunaux judiciaires et tribunaux de première instance des villes qui accueilleront des épreuves olympiques et paralympiques. Ainsi, 122 magistrats et 294 greffiers seront affectés en renfort pour les JOP, en plus des contractuels déjà recrutés. « En matière de propriété intellectuelle, la 3<sup>e</sup> chambre du tribunal judiciaire de Paris a revu son organisation pour absorber la hausse probable de son activité : aménagement du calendrier des audiences, renforts, plages dédiées pour les référés ou encore les requêtes saisie-contrefaçon. »

### La balle est dans le camp des juristes

Les directions juridiques ont un rôle majeur à jouer pour sensibiliser les collaborateurs en interne sur ce qu'ils ont le droit de faire ou pas, dans leur activité professionnelle mais aussi sur les réseaux sociaux. « Il convient d'étendre les règles de précautions en matière de communication à toutes les parties prenantes de l'entreprise : athlètes sponsorisés, prestataires comme les agences de communication, influenceurs... », ajoute Pierre Pérot. François Lhospitalier conclut : « Les marques doivent s'appuyer sur la créativité de leurs juristes pour flirter avec la ligne jaune sans la franchir. En attaque comme en défense, il faut savoir être juridiquement malin ! » ■

# Juristes de la French Tech, des juristes comme les autres ?



| par Carine Guicheteau

Début février, la start-up Tomorro, anciennement Leeway, a dévoilé la 4<sup>e</sup> édition de son étude sur les juristes de la French Tech, menée en partenariat avec le FLIT network, Fed Légal et AndCo Law. Quelles sont les spécificités de ces juristes d'entreprise ? Éléments de réponse.

## Portrait-robot du juriste de la French Tech

Âgé de 35 ans en moyenne, le juriste de la French Tech est majoritairement du genre féminin (77%). « Cette féminisation, en hausse par rapport aux éditions précédentes, est légèrement plus

importante dans ce secteur », constate Audrey Déléris, chasseuse de têtes chez Fed Légal. Le juriste de la French Tech est plutôt expérimenté (3 à 5 ans (21,2%), 11 à 15 ans (19,6%), 6 à 12 ans (18%)). Il provient d'un grand groupe. « Si par le passé, les cabinets d'avocats étaient le pourvoyeur n°1 de juristes pour la French Tech, aujourd'hui

## › Influence de la direction juridique : peut mieux faire

Dans près des deux tiers des entreprises de la French Tech, les directions juridiques ne font pas partie du comité de direction, ni des boards. Alors qu'en 2023, plus de la moitié des juristes de la French Tech déclaraient être rattachés au p-dg, cette année, ce chiffre recule pour la 2<sup>e</sup> année consécutive pour s'établir à 45,30 %. La part des juristes rattachés au DAF demeure importante puisqu'elle représente près d'un tiers des personnes interrogées. Par ailleurs, le rattachement au secrétaire général est en progression (de 5,8 % à 9,4 %). Un tiers des juristes sondés évoque comme difficulté le manque de poids dans les décisions stratégiques (non-présence au codir, ligne de reporting inadéquate, etc.). « Rattachement et présence au comex demeurent des *pain points* pour les directions juridiques de tous les secteurs d'activité, reconnaît Grégoire Hanquier. La situation évoluera quand les juristes changeront leur manière d'appréhender leur fonction et d'aborder les opérationnels. »

## › Most wanted profiles

L'heure n'est pas aux recrutements pour la moitié des entreprises de la French Tech. « Avec la baisse des investissements, les levées de fonds qui se font plus rares et l'inflation, les politiques de recrutement ont clairement été revues à la baisse pour rationaliser au maximum les équipes existantes voire les réduire, estime Audrey Déléris. Les start-up sont revenues de la supercroissance de leurs effectifs de 2022. La prudence est de mise, et les directions juridiques n'y échappent pas. »

Les directions juridiques qui souhaitent embaucher en 2024 recherchent principalement des juristes avec trois à cinq ans d'expérience, même si le recrutement des profils de zéro à deux ans d'expérience augmente de sept points. Les directions juridiques investissent de plus en plus sur des profils juniors. « Contrairement à l'an passé, où l'on observait une seniorisation des directions juridiques, il y a aujourd'hui une préférence pour les profils moins expérimentés, notamment pour une question de budget », constate Audrey Déléris. Quant aux spécialités les plus demandées, c'est toujours le triptyque droit des contrats, compliance/conformité et droit des NTIC qui remporte la mise.

cette première place leur a été ravie par les grandes entreprises, observe Audrey Déléris. Les acteurs de la French Tech cherchent à diversifier leurs équipes. Ces profils de juristes d'entreprise peuvent leur permettre de structurer leurs processus et l'organisation de leur direction juridique. » Quelles formations mènent à la French Tech ? Le droit des NTIC (19,2 %), le droit de la propriété intellectuelle (14 %), le droit des sociétés / M&A (13,2 %), le droit international (12 %) ou encore le droit commercial (10 %). Ces domaines reflètent assez logiquement les problématiques et enjeux qui mobilisent les acteurs de la Tech.

Le juriste de la French Tech travaille principalement dans des PME et des ETI (86 %), dont le siège social est en France (92 %) et plus précisément en Île-de-France (91,2 %), mais avec un fort rayonnement à l'international. Le monde est son périmètre géographique (43,2 %). Rares sont ceux

travaillant exclusivement sur le périmètre France (21,6 %) et dans la langue de Molière (2 %).

Le ratio de 10 juristes pour un milliard d'euros de chiffre d'affaires (CA) se vérifie dans la Tech. Mais, plus les entreprises grandissent, plus ce ratio diminue. A contrario, les équipes sont plus étoffées dans les plus petites structures : celles réalisant moins d'un million d'euros emploient deux juristes en moyenne.

### Une rémunération supérieure à la moyenne

C'est surtout l'attrait des sujets juridiques à traiter qui motive les juristes à rejoindre une entreprise de la French Tech, devant l'environnement et la qualité de vie au travail. Seuls 9 % des sondés reconnaissent être motivés par les perspectives financières offertes : bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), salaire, etc. « Dans la Tech, les juristes sont bien payés,

## › Top 3 pour 2024

Les trois priorités des directions juridiques de la French Tech pour 2024 :

- La performance et la maîtrise des risques ;
- La gestion de la posture dans l'entreprise et / ou des talents dans l'équipe ;
- Le renforcement de la culture juridique.

Leurs trois principaux défis :

- Absorber la charge de travail imposée par la croissance ;
- Réussir à inculquer une culture juridique ;
- Prendre pleinement part à la stratégie de l'entreprise et avoir du poids dans les décisions.

« Les Legal Ops sont une réponse pour adresser ces défis, estime Émilie Letocart-Calame, fondatrice de Calame - The Legal Ops Company. L'intérêt des directions juridiques pour cette fonction est grandissant, même si 27,6 % n'en perçoivent toujours pas la valeur ajoutée. 6 % des directions juridiques de la French Tech (vs 4 % en 2022) se sont dotées d'un poste à plein temps et, dans 23 % des cas, les Legal Ops font partie des tâches confiées à un juriste de l'équipe. L'internalisation de la fonction Legal Ops n'est pas une nécessité pour toutes les entreprises. L'externalisation est une solution optimisée en termes de temps et de budget. »

signale Grégoire Hanquier, administrateur de l'AFJE. En moyenne, ils gagnent 83 427 € bruts annuels (0,55% de plus par rapport à l'année dernière), soit 4 915 € de plus que la moyenne déterminée dans l'enquête 2020 sur les juristes d'entreprise et leur rémunération de l'AFJE et du Cercle Montesquieu. J'y vois la reconnaissance de la valeur ajoutée des juristes d'entreprise. » « Les juristes dit généralistes sont légèrement mieux rémunérés que les juristes spécialisés, révèle Audrey Délérís. Prime à la polyvalence donc », Le top 5 des spécialités les mieux payées sont le droit européen, le contentieux (remplaçant le droit fiscal), le droit des sociétés, le droit de la propriété intellectuelle et le droit des NTIC.

« La rémunération variable est moins développée dans la French Tech que dans les autres secteurs, indique Audrey Délérís. En effet, la majorité des juristes n'en bénéficie pas. En revanche, plus des deux tiers jouissent de BSPCE ou d'autres formes d'actionnariat, un chiffre en constante augmentation ces deux dernières années et supérieur à ce qui est constaté dans d'autres secteurs. »

### Les juristes de la French Tech à la pointe de la digitalisation ?

Les trois quarts des juristes de la French Tech estiment leur niveau de maturité digitale correct, élevé, voire très élevé (pour 8,1% des sondés). Le digital est le 2<sup>nd</sup> poste de dépense des directions juridiques de la French Tech. Le gain de temps est le critère n°1 pour mesurer le retour sur investissement de l'outil mis en place. Pour les 51,1% des directions juridiques ayant un projet digital en 2024, priorité à la gestion des contrats (en hausse de 6,2 points par rapport à l'année dernière), alors même que le taux d'équipement d'une solution *contract management* (CLM) est déjà élevé : « 74% des directions juridiques de la French Tech disposent d'un CLM, déjà implémenté ou en cours d'implémentation, révèle Thibaut Caoudal, cofondateur de Tomorro (ex-Leeway). Cette statistique est en progression de près de 10 points par rapport à l'année dernière. Il démontre l'avance des équipes juridiques de la Tech sur ces questions. Dans la lignée de la signature électronique, la digitalisation des contrats est devenue leur priorité. » « La digitalisation de la direction juridique doit être considérée comme un projet au service de l'entreprise et des clients internes, précise Grégoire Hanquier. L'argument est porteur pour gagner l'adhésion de la DAF et ainsi accélérer la transformation digitale de la fonction juridique. » ■



### ➤ Témoignage de Shemsi Hartifa, juriste de la French Tech

« Intéressée par les enjeux du numérique, j'ai complété mon parcours académique en droit des affaires avec un DU Transformation numérique du droit de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, indique Shemsi Hartifa. Mes diplômes en poche, j'aspirais à trouver mon premier emploi dans une start-up de la French Tech pour les mêmes motivations que la plupart des juristes de l'étude : la diversité des missions et des challenges à relever. » Objectif atteint en août 2023 : Shemsi Hartifa est embauchée par ShareID en tant que juriste compliance. Rattachée à la CEO, elle est juriste unique au sein de cette jeune FinTech de 19 personnes, basée à Paris. « L'entreprise et le poste sont à la hauteur de mes attentes : environnement dynamique et stimulant, équipe soudée autour d'un projet ambitieux, challenges variés..., confie la jeune juriste. Travailler au sein d'une start-up en croissance ouvre le champ des possibles, tant en termes de développement personnel et professionnel que de perspectives d'évolution rapides. Un jeune juriste peut véritablement y devenir un *trusted advisor* en faisant ses preuves. » En accord avec les résultats de l'étude, Shemsi Hartifa confirme que le renforcement de la culture juridique est une priorité dans son entreprise. « Les cofondatrices de ShareID sont très attentives au droit et aux aspects juridiques, déclare-t-elle. J'ai pu mener des sessions de sensibilisation et de formation. En tant que juriste unique dans une petite structure, les opportunités d'apprentissage sont différentes : je me nourris beaucoup de mon réseau et des associations dont je suis adhérente. Membre des Jeunes Juristes de l'AFJE, je profite des occasions de réseauter et des formations techniques ou portant sur des *soft skills*. Il est important de construire son réseau le plus tôt possible ! »

### ➤ Méthodologie de l'étude

Courant novembre 2023, 271 juristes ont répondu à un questionnaire de 77 questions administré par typeform.

# La première cartographie CLM bientôt dévoilée !

| par Carine Guicheteau

**Les outils CLM (contract lifecycle management) sont de précieux alliés pour automatiser et optimiser les processus contractuels d'une entreprise. Mais, face à une offre fonctionnelle et technique foisonnante, délicate à évaluer, les directions juridiques ont souvent du mal à faire le tri. C'est pourquoi l'AFJE, via sa commission Innovation numérique & DJ, en collaboration avec la direction juridique de Fnac Darty, et en partenariat avec BearingPoint, s'est lancée dans la première cartographie des CLM. Ce projet a été rendu possible grâce au soutien des sponsors Dilitrust, Gino et Tomorro. Présentation.**

Le point de départ de cette cartographie CLM ? Le besoin des directions juridiques, et plus spécifiquement de celle de Fnac Darty. « D'ores et déjà équipés d'une solution CLM, nous souhaitons nous assurer de sa pertinence à moyen et long terme, explique Sophie Vieilledent, responsable

juridique et Legal Ops Groupe Fnac Darty. Nous avons essayé de mener un benchmark avec l'IT du groupe pour travailler sur notre schéma directeur. Mais obtenir un état des lieux et une vision prospective du marché s'est avéré complexe et chronophage. C'est pourquoi nous nous sommes rapprochés de l'AFJE et de sa commission Innovation numérique & DJ pour creuser ce sujet, avec la volonté de partager le fruit de ce travail avec les adhérents. Car, que l'on soit doté d'un CLM ou non, la veille et la compréhension des offres et leur évolution sont importants pour faire les bons choix. »



**« La cartographie CLM de l'AFJE, outil de référence, basé sur une approche objective, par et pour les directions juridiques, permettra d'apporter des informations concrètes et des éléments de comparaison, et de dépasser les discours marketing des éditeurs. »**

**Anna-Catherine Bénard-Lotz,**  
directrice juridique et coresponsable de la  
commission Innovation numérique & DJ.

## **Une cartographie CLM par et pour les juristes**

« C'est avec enthousiasme que la commission Innovation numérique & DJ a accueilli ce projet qui s'inscrit pleinement dans son rôle d'accompagnement des réflexions et des initiatives des directions juridiques en matière de projet numérique, signale Anna-Catherine Bénard-Lotz, directrice juridique et coresponsable de la commission. Rapidement le projet a pris de l'ampleur et a dépassé le cadre de la commission car la thématique est susceptible d'intéresser tous les juristes d'entreprise, quels que soient leur niveau de maturité et d'équipement, et le stade de leurs réflexions. C'est dans ce contexte que l'AFJE a souhaité créer un guide d'aide à la décision pour le choix d'une solution CLM et le mettre à disposition de ses adhérents. Nous nous sommes adjoints l'expertise du cabinet de conseil BearingPoint pour nous assurer de la pertinence et de la qualité de l'étude menée et de la prise en compte des dernières tendances d'un marché très dynamique. Nous sommes en train de réaliser un véritable travail de broderie ! Ce guide se veut une référence, objective et concrète, permettant d'apporter des éléments de comparaison, et de dépasser les discours marketing des éditeurs. Il arrive malheureusement bien trop souvent que l'implémentation du CLM se révèle décevante, parce que

les fonctionnalités ou l'ergonomie ne donnent pas entière satisfaction, parce que la mise en œuvre s'avère plus longue et compliquée que prévue, etc. » Sophie Vieilledent ajoute : « Cette photographie du marché va permettre aux directions juridiques de gagner du temps, de la connaissance et du confort dans ses premières orientations ! »

Cette vaste enquête a été organisée en deux temps. Tout d'abord, un questionnaire a été adressé aux directions juridiques afin de recueillir leurs usages et leurs attentes en matière de CLM. Cette phase quantitative a été complétée par des entretiens individuels. Dans un second temps, l'étude s'est intéressée à l'offre des principaux éditeurs du marché, fournissant une vue d'ensemble détaillée des fonctionnalités fréquemment, ou plus rarement, proposées.

### Zoom sur les premiers résultats

D'ores et déjà l'étude révèle que seule la moitié des entreprises disposent d'un CLM. « Cette statistique confirme notre expérience terrain, avec encore beaucoup de questionnements et d'hésitations sur le sujet », confie Philippe Mannent, *leader Legal Transformation* chez BearingPoint. « Le CLM est un outil plébiscité en raison de l'importance des enjeux et des volumes pour les directions juridiques, estime Sophie Vieilledent. Les directions juridiques manifestent également, pour la plupart, un vif intérêt pour l'automatisation et la collaboration autour du processus contractuel, qui permet de donner de l'autonomie aux opérationnels tout en apportant de la sécurité juridique. » « Mais, le manque de moyens, financiers et humains, freinent leur transformation digitale », estime Anna-Catherine Bénard-Lotz. « Attention, cependant, les outils ne sont qu'un moyen : il ne faut pas négliger le travail sur la clarification et l'optimisation du processus contractuel lui-même, même s'il n'est pas digitalisé », rappelle Sophie Vieilledent.

La raison principale invoquée pour investir dans un CLM est la faculté de centraliser l'ensemble des contrats de l'entreprise. « En revanche, il est relativement étonnant de constater que la possibilité de monitorer les cycles ou les engagements contractuels n'arrive qu'en 6e et avant-dernière position des attentes : plus que la centralisation des contrats, c'est l'exploitation de leurs données qui rendra l'entreprise plus efficace », analyse Philippe Mannent. Il apparaît également que la complexité de mise en œuvre de ce type de projet est globalement sous-estimée, tout comme le budget à allouer. « Le manque d'expérience de ce type de projets, combinant refonte de processus, outillage informatique et gestion de données, peut conduire à une sous-évaluation des défis à relever. Ce projet s'apparente à la mise en place d'un projet ERP, certes à une moindre échelle. Par ailleurs, en tant qu'outil irrigant toute l'entreprise, un CLM ne se résume pas à un projet juridique. Cela impose de sécuriser l'appui des directions métiers et de la DSI pour réussir le changement et prendre toute la mesure des ressources à mobiliser. »



**« Dans un environnement où le marché et les technologies progressent très rapidement, il est plus important que jamais de structurer sa veille et de pouvoir s'appuyer sur des outils comme la cartographie CLM que nous allons publier. »**

**Sophie Vieilledent,**  
responsable juridique et Legal Ops  
Groupe Fnac Darty.

L'enquête Éditeurs révèle que les fonctionnalités attendues sont généralement couvertes par les outils du marché, ce qui démontre leur capacité à répondre à une large gamme de besoins et d'exigences. « En définitive, la différenciation se joue sur l'expérience utilisateur, la mise en œuvre du projet... et son coût », estime Philippe Mannent.

### À noter dans vos agendas

Les résultats de la cartographie CLM de l'AFJE seront détaillés dans un JEM spécial à paraître à la rentrée 2024. Vous pourrez en avoir un avant-goût grâce à un webinar organisé par la commission Innovation numérique & DJ le 30 mai, à 11 h, et lors du Grenelle du droit qui se tiendra le 12 juin prochain.

Sachez également que la cartographie CLM de l'AFJE sera actualisée pour tenir compte des évolutions du marché et des outils. « Une actualisation annuelle me semble souhaitable car le marché, jeune et dynamique, est marqué par l'entrée de nouveaux acteurs mais aussi par un effet de concentration des acteurs, estime Anna-Catherine Bénard-Lotz. Les évolutions technologiques sont également très rapides. L'intégration de l'intelligence artificielle générative va entraîner une transformation profonde des outils. » Sophie Vieilledent conclut : « Dans un environnement où le marché et les technologies progressent très rapidement, il est plus important que jamais de structurer sa veille et de pouvoir s'appuyer sur des outils comme la cartographie CLM e l'AFJE que nous allons publier. » ■

# Communiquer en temps de crise, une affaire de pro

| par Carine Guicheteau

**Souvent imprévisibles, parfois graves, régulièrement médiatisées, les crises sont susceptibles d'impacter n'importe quelle entreprise, sans qu'elle soit nécessairement dans un secteur à risque. Face à la soudaineté, à l'urgence et à la singularité de la situation, les entreprises peuvent se trouver démunies, et notamment sur le plan de la communication. Nombre d'entre elles font alors appel à des communicants de crise. Explications.**

Mort accidentelle ou suicide d'un salarié sur son lieu de travail, explosion d'un site de production ou de stockage, accusations de pollutions maritime, de l'air ou des sols, article de presse dénonçant des faits présumés de corruption, rappel de produits défectueux, voire dangereux, perquisition des locaux dans le cadre d'une enquête pour suspicion d'entente sur les prix, garde à vue d'un dirigeant, fuite massive de données personnelles... Autant de situations aussi diverses que variées qui peuvent un jour arriver dans la vie d'une entreprise et fragiliser sa réputation et par là même son business et sa valorisation. « Ces dernières années, de nombreuses obligations qui relevaient du pouvoir régalien ont été transposées sur les entreprises, les exposant encore davantage aux risques de réputation et de contentieux, constate Stéphanie Prunier, associée de Havas Worldwide Paris et fondatrice et manager de l'offre Havas Legal & Litigation, pôle dédié à la communication juridique et judiciaire. En outre, l'essor des nouvelles technologies engendre de nouveaux risques pour les entreprises. En résumé, les crises se diversifient et se multiplient. »

## **Des experts à la rescousse**

Peu habituées à affronter ce type de situations, les entreprises peuvent être désemparées quant à la stratégie de communication à adopter. Or, c'est précisément le domaine d'expertise des professionnels de la communication de crise. « La communication de crise ne s'improvise pas : elle requiert expertise et expérience éprouvées sur le terrain, permettant de capitaliser sur des méthodes et les bons réflexes, indique Guillaume Foucault, président fondateur de Corpcom, cabinet de conseil en communication de crise, corporate, financière et affaires publiques, et auteur du livre Communication de crises - Le manuel essentiel. Une mauvaise communication peut mettre une entreprise au tapis. »

« Une bonne stratégie de communication viendra mettre en valeur une victoire sur le terrain judiciaire ou atténuer les conséquences d'une défaite, et ainsi contribuer à préserver le capital réputation de l'entreprise », ajoute Guillaume Didier, associé au sein de DGM Conseil, cabinet de conseil en stratégie de communication de crise et judiciaire, et président



**« Une bonne stratégie de communication viendra mettre en valeur une victoire sur le terrain judiciaire ou atténuer les conséquences d'une défaite, et ainsi contribuer à préserver le capital réputation de l'entreprise. »**

**Guillaume Didier**, associé au sein de DGM Conseil.

France de Forward Global, groupe de conseil en prévention des risques cyber, économiques et informationnels. Les erreurs de communication peuvent être lourdes de conséquences. Il est important de ne pas céder à la pression médiatique. « L'entreprise a parfois intérêt à garder le silence, signale Guillaume Didier. D'autant plus que tout ce qu'elle dira pourra être utilisé contre elle devant une juridiction. Le pire des scénarios, c'est quand une crise s'invite dans la crise. Grâce à son expérience des contextes complexes, un communicant de crise sait quand et comment prendre la parole. Il propose une stratégie susceptible d'apaiser la situation, sans engager l'avenir. » Guillaume Foucault ajoute : « Outre les interactions avec la presse, la communication de crise englobe également une dimension affaires publiques, qui nécessite de travailler les relations avec les institutions. »

### **Ne pas attendre que la crise éclate**

Pour Stéphanie Prunier, « certains dossiers s'enflamment de manière injustifiée. Le travail des communicants consiste à relativiser, à déployer un argumentaire clair et pertinent en off ou non, et à rétablir la vérité en somme. La pédagogie est une arme redoutablement utile. Pour une gestion de crise efficace et relativement sereine, les entreprises doivent solliciter les communicants de crise dès les premiers symptômes, ce qui permet de déployer une méthodologie sans la pression de l'urgence. Il est alors possible de reconstruire la chronologie des faits et de bien comprendre le dossier, mais aussi de surveiller les signaux faibles sur Internet, de travailler sur les éléments de langage, sur les questions et réponses, sur l'identification et la préparation des porte-parole, afin d'être prêts quand la crise survient effectivement. » « Plus un pompier arrive tôt sur un incendie, plus il a de chances de l'éteindre rapidement, illustre Guillaume Didier. De même, dans une crise, plus elle est contenue et maîtrisée précocement, plus les dégâts sont limités. »

Outre leur spécialisation dans la communication de crise, certains cabinets sont également qualifiés pour intervenir en communication judiciaire. « Lorsqu'un risque de procédure judiciaire se dessine, la communication judiciaire est déployée dans le but de défendre les intérêts de l'entreprise, explique Guillaume Didier. Elle vise à informer et à convaincre différents publics, mais surtout à tenter de rétablir l'équilibre dans la presse et donc dans l'opinion publique. C'est un exercice vraiment à part qui nécessite beaucoup de prudence. Avec la judiciarisation de la société et de la vie économique en particulier, la communication de crise prend de plus en plus une dimension judiciaire. » Stéphanie Prunier ajoute que « la communication judiciaire peut intervenir dans de multiples scénarios. Par exemple, dans le cadre d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP), l'accompagnement peut porter de la phase de négociation avec le parquet jusqu'à



**« La communication de crise ne s'improvise pas : elle requiert expertise et expérience éprouvées sur le terrain, permettant de capitaliser sur des méthodes et les bons réflexes. »**

**Guillaume Foucault,**  
président fondateur de Corpcom.

l'audience d'homologation. Dans le meilleur des cas, une mise en examen et un renvoi vers le tribunal correctionnel peuvent être évités. »

### **Prévenir pour mieux guérir**

Stéphanie Prunier poursuit, « une guerre gagnée est une guerre préparée. Mais, encore faut-il prendre conscience que le risque existe. Le premier pas consiste à accepter qu'une crise peut survenir et ébranler l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité. Il y a parfois une barrière psychologique à franchir. Se préparer au pire ne signifie pas que cela se produira. Le minimum consiste à mettre sur pied une cellule de crise et à rédiger un guide de crise qui centralise et formalise les informations et les procédures essentielles. La cartographie des risques est une autre étape très importante dans le processus d'identification et d'anticipation des risques. Ce mapping exhaustif des risques doit ensuite être analysé sous deux angles spécifiques : le risque judiciaire et le risque médiatique. Il devient alors possible de déceler l'intensité de la crise et d'anticiper les outils à déployer. » « Une crise ne tombe jamais là où on l'attend, prévient Guillaume Foucault. Se préparer permet de gagner en confiance et en efficacité, et de limiter les erreurs le moment venu grâce au développement de réflexes appropriés. »

La plupart des agences de communication spécialisées proposent justement des prestations permettant d'être mieux armé pour l'éventuel jour J : formation

et entraînement à la gestion de crise, médiatraining, rédaction du guide de crise, etc. « La mise en situation est très instructive car elle permet de roder les procédures, d'ajuster les comportements et d'ancrer les bonnes pratiques, assure Stéphanie Prunier. Des modules de réalité augmentée peuvent être utilisés, par exemple, pour se préparer aux risques industriels. »

### **Modes et critères de sélection**

La rapidité d'action exigée par la plupart des crises rend difficile, voire impossible, la mise en concurrence des agences. Certaines entreprises se tournent vers leur agence de communication classique, qui dispose parfois de compétences en gestion de crise. Mais, c'est souvent par recommandation (avocats, professionnels du chiffre, administrateurs judiciaires, fonds d'investissement...) que les entreprises choisissent leurs communicants de crise. « Les avocats étaient bien souvent les principaux prescripteurs, mais la saisine directement par les entreprises, via leurs dirigeants ou leur direction juridique, a tendance à se développer, constate Guillaume Didier. Les entreprises prennent progressivement conscience de l'importance de confier leur communication à un expert pour surmonter une crise qui prend de l'ampleur, notamment sur la scène médiatique. »



**« Pour une gestion de crise efficace et relativement sereine, les entreprises doivent solliciter les communicants de crise dès les premiers symptômes, ce qui permet de déployer une méthodologie sans la pression de l'urgence. »**

### **Stéphanie Prunier,**

associée de Havas Worldwide Paris et fondatrice et manager de l'offre Havas Legal & Litigation.

Guillaume Didier poursuit : « À l'instar du métier d'avocat, notre activité est fondée sur l'intuitu personae. Le communicant de crise va pénétrer dans l'intimité professionnelle voire personnelle de ses clients, partageant avec eux plusieurs mois, voire plusieurs années, au cours desquels ils affronteront parmi les pires moments de leur existence. Confiance, complicité, empathie et respect sont indispensables. »

### **Un métier d'expérience**

Parmi les compétences clés, les experts de la communication insistent sur l'importance de parler le même langage pour collaborer efficacement et rapidement avec les différents acteurs de la gestion de la crise. « Le communicant de crise doit avoir une compréhension approfondie des enjeux business et juridiques pour s'intégrer à l'équipe, poursuit Guillaume Foucault. Dans le cas particulier des crises liées à des restructurations, sociales et/ou financières, par exemple, une maîtrise des subtilités spécifiques est indispensable. Quoi qu'il en soit, la première réunion avec la cellule de crise est un bon crash test ! »

Les communicants de crise sont généralement des experts chevronnés qui tirent parti de la richesse de leurs expériences professionnelles. Si Guillaume Foucault de Corpcom capitalise sur son expérience et son passé de journaliste et d'analyste financier, chez DGM Conseil et chez Havas Legal & Litigation, les communicants sont également des juristes, d'anciens avocats ou même magistrat, à l'image de Guillaume Didier.

Enfin, ne pas hésiter à s'informer sur les crises pilotées par l'agence par le passé. Pour les multinationales, il peut également être important de vérifier si l'agence est en mesure de les accompagner dans leur communication à l'échelle internationale. Pour ceux que cela rassure, il est possible de consulter les classements du magazine Décideurs, catégories Restructuring & Entreprises en difficulté - Communication de crise et Risk management & Gestion de crise - Communication de crise.

Guillaume Foucault ajoute : « Il est indispensable de s'assurer de l'absence de conflit d'intérêts entre les différents conseils et de garantir une communication fluide entre eux. Ce n'est pas le moment d'ajouter de la crise à la crise. » Opinion partagée par Guillaume Didier : « L'important est de travailler efficacement en équipe. Le communicant doit être un soutien, un renfort, une expertise additionnelle, mais pas une source de complexité. » ■



# Rétrospective 2023 de l'AFJE

La 54<sup>e</sup> assemblée générale de l'AFJE s'est tenue le jeudi 4 avril à la Maison de la Chimie à Paris. Ce grand temps fort de l'année a permis de mettre en relief, encore une fois, le formidable développement de l'AFJE, devenue l'association de référence de la profession du juriste d'entreprise sur tout le territoire. Le bilan positif de l'année 2023 est reflet d'un métier, d'une communauté et d'une team AFJE dynamiques et engagées !

# 2023 en réalisations et quelques chiffres clé

| par Coralie Tsatsanis



## En 2023, l'AFJE c'est :

**+ 14 %** d'adhérents à jour

**978** nouveaux adhérents

**775** directeurs juridiques

**898** jeunes juristes

**38 %** des adhérents en région

**+ 250** bénévoles actifs, fiers et engagés

**18** commissions

**19** délégations régionales

**27 871** abonnés sur les réseaux sociaux

**CAMPUS AFJE 2023**  
**350** participants,  
36 h de formation, 18 sessions de formation à distance



## Nouveautés 2023

- Adoption et implémentation d'un LMS pour suivre les formations continues en ligne
- Lancement du e-learning Déontologie du juriste d'entreprise (lire p. 54)
- Naissance des commissions Droit social (lire p. 13) et Sport
- Nouveau bureau des Jeunes Juristes
- Création du groupe scientifique ESG-RSE
- Nouvelle maquette pour le JEM qui fête ses 14 ans

# Déontologie : la formation fait le plein !

| Propos recueillis par Éline Martinez

Depuis l'automne 2023, l'AFJE dispense une formation gratuite sur les bases de la déontologie du métier de juriste d'entreprise. Son but ? Doter les membres de l'AFJE, de l'ANJB et du Cercle Montesquieu des compétences nécessaires pour exercer leur fonction dans le respect des principes déontologiques. Plus de 1 100 juristes d'entreprise se sont d'ores et déjà inscrits et près de la moitié ont obtenu leur certification. Retours d'expérience.

## Que reprenez-vous de la formation sur la déontologie des juristes d'entreprise ?

Sophie Vieilledent, responsable juridique et Legal Ops chez Fnac Darty : Cette formation permet de réviser les essentiels de la déontologie du juriste d'entreprise. Elle rappelle les principes fondamentaux qui encadrent



« La formation dure autant qu'un nouvel épisode de sa série préférée et on y retrouve les mêmes ressorts : une intrigue (la déontologie), de la passion (qui veut devenir un vrai juriste ?), de fausses intrigues (les questions pièges), des personnages incroyables (le juriste, le déontologue, des ennemis qui veulent corrompre) ! »

**Christian Mouchel,**  
copilote de la commission Immobilier de l'AFJE  
et directeur juridique du groupe Masteos.

notre profession et qui assurent un cadre essentiel à notre pratique quotidienne !

**Anne Prunevaille, déléguée régionale AFJE Auvergne et directrice juridique chez AddUp :** C'est une très bonne expérience qui permet de se rappeler les enjeux de notre pratique professionnelle et la nécessité de l'encadrer par des règles saines autour desquelles les juristes d'entreprise doivent se retrouver, se rassembler et bien entendu se réguler. C'est tout à la fois rassurant de se dire que l'on maîtrise un certain nombre de ces règles, passionnant et stimulant de prendre le temps de se poser ou de se reposer des bonnes questions sur notre pratique, comme sur le conflit d'intérêt par exemple, mais aussi un peu effrayant de constater qu'il y a encore besoin d'approfondir et de se former sur quelques concepts. Le passage de la théorie à la pratique n'est jamais si facile que ça...

**Christian Mouchel, copilote de la commission Immobilier de l'AFJE et directeur juridique du groupe Masteos :** Cela peut paraître évident mais le corpus en tant que tel, à savoir l'existence d'un code de déontologie, est trop souvent méconnu alors qu'il s'agit d'un élément essentiel à l'architecture d'une profession. Il est intéressant de se rendre compte que les réponses à certains cas pratiques laissent apparaître une application plutôt stricte des principes, là où la pratique amènerait un peu de flexibilité.

## Qu'avez-vous pensé du format e-learning ?

**SV :** Le module, organisé autour des 10 articles du code de déontologie, est structuré et pratique. Les explications claires et les exemples fournis facilitent la compréhension de chaque concept. Les quiz (parfois difficiles !) renforcent la compréhension et l'assimilation du contenu. Pour les juristes les plus rapides, n'allez pas trop vite ! Veillez bien à rester au

moins 50 minutes sur le module pour obtenir votre attestation de formation.

**AP :** Le format de cette formation est très réussi, bien fait, et bien expliqué.

**CM :** J'ai été impressionné par l'excellente qualité du e-learning qui, tout au long des modules, trouve le juste équilibre entre rappel des principes de base et mises en application. La formation est adaptée à tout type de public, non-averti ou déjà familier avec le sujet. La mise en page est user friendly. Super travail !

### **Qu'est-ce qui vous a motivé à vous former ?**

**CM :** Le développement de ce module de formation par les équipes de l'AFJE intervient dans un contexte historique, où la profession des juristes d'entreprise n'a jamais été aussi proche de l'obtention de la confidentialité de ses avis. Il est impératif de mettre davantage en avant notre déontologie, car la base de toute profession établie réside notamment dans le respect de principes déontologiques. La déontologie est une marque de maturité d'une profession.

**AP :** J'ai souhaité me former car je suis convaincue que notre profession n'avancera qu'en étoffant ses règles de déontologie, en les imposant aux juristes et inévitablement en les sanctionnant. Maîtrisons ces concepts sans plus attendre !

**SV :** J'ai suivi cet e-learning pour être formée et préparée lorsque nous bénéficierons de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Cependant, ce que j'en retiens va bien au-delà : la déontologie constitue un pilier de notre profession, et se former à la déontologie contribue au développement de notre métier.

### **Mettez-vous en pratique au quotidien des acquis de cette formation ?**

**AP :** Régulièrement !

**CM :** Oui, l'article 3 en particulier, relatif à l'obligation d'indépendance, permet d'asseoir volontairement le statut spécifique du juridique en lui octroyant une liberté de penser au bénéfice de l'entreprise, tant à l'égard des opérationnels que des conseils stratégiques.

### **Des conseils à partager avec les juristes d'entreprise de l'AFJE ?**

**CM :** De mémoire, la formation nécessite de bloquer 1 h 15 dans son agenda. C'est quasiment autant qu'un nouvel épisode de sa série préférée et on y retrouve les mêmes ressorts : une intrigue (la déontologie), de la passion (qui veut devenir un vrai juriste ?), de fausses intrigues (les questions pièges), des personnages incroyables (le juriste, le déontologue, des ennemis qui veulent corrompre) !

**AP :** Cette formation est importante pour faire grandir notre profession, renforcer son esprit de corps et être à la hauteur des enjeux de demain. Faire cette formation en plusieurs fois est possible, mais,



**« J'ai souhaité me former car je suis convaincue que notre profession n'avancera qu'en étoffant ses règles de déontologie, en les imposant aux juristes et inévitablement en les sanctionnant. Maîtrisons ces concepts sans plus attendre ! »**

**Anne Prunevaille,**  
déléguée régionale AFJE Auvergne et directrice juridique chez AddUp

en revanche, j'insisterai sur le fait de la suivre avec sérieux, en se concentrant. Les avocats font de leur déontologie un pilier quasi sacralisé et sans doute à juste titre : la formation est colossale, enrichie de nombreux ouvrages, sanctionnée par un examen assez redoutable, et entretenue par une formation continue de dizaine d'heures. Prenons le temps de nous former rigoureusement car la déontologie, c'est aussi de la rigueur. ■

### **➤ Prêt à vous former ?**

**Constituée de sept modules, comprenant des cours, des vidéos et des quiz, la formation Déontologie du juriste d'entreprise : acquérir les essentiels est dispensée en e-learning. Elle dure environ 90 minutes. Obtenez toutes les informations sur la formation et inscrivez-vous dès maintenant, en scannant ce QR Code**



# ESG-RSE : de l'information à la formation



| par Carine Guicheteau

**Les entreprises doivent affronter un véritable "choc de conformité" avec les nouvelles obligations notamment en matière d'ESG-RSE. Les besoins d'information et de formation se font encore plus pressants. L'AFJE, avec par exemple des ateliers lors du Grenelle du droit et un nouveau cycle de formation dédié à l'ESG-RSE, et les directions juridiques, en organisant et en diffusant leur veille, sont sur le pont !**

« Devant la complexité et la nouveauté des enjeux ESG-RSE, il est impératif de sensibiliser, d'acculturer et de former tous les collaborateurs de l'entreprise, quelle que soit sa taille, estime Myriam Millet, juriste RSE, actuellement cheffe de projet Environnement chez Orange et copilote du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE. C'est d'autant plus important avec les réglementations à venir, à l'image de la directive européenne CSRD (*corporate sustainability reporting directive*), transposée en droit national en décembre dernier, et de celle sur le devoir de vigilance (CS3D), adoptée le 15 mars 2024 par les États membres de l'UE qui disposent de deux ans pour la transposer. » « Acculturer, c'est informer mais c'est aussi rassurer et susciter l'adhésion », ajoute Nathalie Dubois, vice-présidente de l'AFJE, copilote du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE et directrice juridique du groupe Fnac Darty.

## **Du système D aux solutions professionnelles**

D'où l'idée de disposer d'un outil de veille pour partager les actualités en interne. « Le système D

est un bon début, souligne Nathalie Dubois. Les juristes peuvent se définir des rôles et partager les fruits de leur veille par différents moyens : email, Teams, Sharepoint, ou pourquoi pas Discord que nous testons actuellement. Il peut être utile de se renseigner en interne : les enjeux ESG-RSE étant transverses, des collègues d'autres directions ont peut-être des abonnements à des solutions de veille ou pris des initiatives intéressantes pour le collectif. » Myriam Millet, quant à elle, a organisé sa propre veille réglementaire sur le droit de l'environnement à partir de sources externes (Actu environnement, Novethic, Suez...). « Pour les besoins de notre système de management environnemental, nous passons par un prestataire qui collecte mensuellement les textes parus en droit de l'environnement applicables au périmètre d'Orange, indique-t-elle. J'analyse ces textes et restitue la synthèse aux clients internes concernés. » Par ailleurs, Orange s'est dotée de différents outils de veille collaborative et de communautés. Ainsi, le réseau Alumni for the Planet Orange, constitué de salariés engagés, est né pour répondre à ce besoin de communiquer et de faire circuler l'information sur les sujets environnementaux, voire sociétaux. Les salariés se réunissent en visio durant 30 à 45 minutes une fois par mois, un groupe Teams permet

de consigner les partages de bonnes pratiques, les actions de chacun ainsi que les demandes d'aide ou de contacts.

Avant de choisir son prestataire de veille, la direction juridique de Fnac Darty a organisé des workshops pour identifier les besoins des différentes parties prenantes et réfléchir ensemble sur les enjeux de chacun. « Au vu de la diversité des thématiques couvertes par l'ESG-RSE, il est difficile de bien appréhender le niveau d'information en interne, déjà couvert, à couvrir et par quelle direction, confie Nathalie Dubois. Suite à nos workshops, nous avons constaté un besoin important d'informations organisées et centralisées, ainsi que la nécessité de détecter les signaux faibles bien en amont, au-delà des éléments purement juridiques. Nous avons donc regardé également des outils simples et rapides pour un usage quotidien de cinq à dix minutes. »

C'est ainsi que la direction juridique a retenu deux nouvelles sources d'information : la solution Environnement de Dalloz pour les aspects juridiques, et RSE Data News pour une information filtrée, vulgarisée, synthétique et plus générale. « Un cercle de collaborateurs a accès à ces contenus complémentaires, alors que tous les collaborateurs du siège ont accès à RSE Data News, explique Nathalie Dubois. Nous avons lancé avec RSE Data News l'animation d'une revue de presse et d'actualités biannuelle live. La diffusion de ces informations constitue une excellente méthode pour sensibiliser et renforcer les compétences des équipes. Nous avons besoin d'une bascule culturelle pour embrasser une transformation qui demande une approche transversale, inclusive, réflexive et pluridisciplinaire. Un changement de mentalité est nécessaire pour casser les silos, s'exonérer de la performance individuelle et se placer dans une perspective systémique. Dans ce contexte, informer et former sont nécessaires et complémentaires. Notez qu'un atelier sur le futur de l'information juridique sera organisé lors du Grenelle du droit, le 12 juin prochain. Plusieurs ateliers seront également consacrés aux enjeux ESG-RSE : biodiversité, fabrique du droit et climat, droits humains... »

### Une formation par et pour les juristes d'entreprise

« L'ESG-RSE est une thématique centrale pour l'AFJE, qui s'efforce d'apporter à ses adhérents une information pertinente en la matière, que ce soit à travers le JEM ou de son groupe scientifique ESG-RSE, qui publie depuis peu une newsletter dédiée, met en évidence Charlotte Pinguet, responsable développement formation au sein de l'AFJE. En

## ➤ Pour aller plus loin

Consultez le programme et les modalités de la formation **Mettre en œuvre la conformité ESG de l'entreprise et inscrivez-vous en ligne, en scannant ce QR code**



complément, elle a développé un cycle de formation pour aider les juristes à mettre en place la conformité ESG-RSE dans leur entreprise, grâce à aux bonnes méthodes, tout en prévenant les chausse-trappes et difficultés sur le terrain. Composée de trois modules de quatre heures, la formation **Mettre en œuvre la conformité ESG de l'entreprise** a été construite en collaboration avec le groupe scientifique ESG-RSE pour coller au plus près des besoins des juristes. » Deux modules sont consacrés au devoir de vigilance et le 3<sup>e</sup> sur le reporting de durabilité. Ils peuvent être suivis dans le désordre, même s'ils ont été conçus dans une logique de continuité. « Les participants bénéficieront d'une approche projet pas à pas, concrète et éprouvée par des consultants RSE ayant une expérience terrain, d'anciens juristes conformité en entreprise, révèle Charlotte Pinguet. Les juristes auront ainsi la capacité de challenger et de mettre à jour leur plan de vigilance au regard des exigences qui sont en train de changer. »

« Les juristes dont les responsabilités incluent l'ESG-RSE ou ceux qui aspirent à les intégrer dans leur périmètre peuvent envisager de suivre une formation continue proposée par un établissement d'enseignement supérieur, ajoute Myriam Millet. En 2010 - 2011, alors que j'étais juriste à la direction juridique d'Orange au sein du département Contentieux, j'ai suivi un M2 à l'université de Dauphine puis effectué un stage de six mois au sein du département RSE d'Orange, ce qui m'a permis d'identifier des besoins et de proposer la création du poste de juriste RSE. Une formation longue permet de donner une coloration plus marquée à un profil, d'approfondir ses compétences dans un domaine dédié et de se positionner sur des postes requérant une expertise juridique et technique. »

Nathalie Dubois conclut en citant un proverbe chinois : « Le meilleur moment pour planter un arbre, c'était il y a 20 ans. Le deuxième meilleur moment, c'est maintenant ! Pour résumer, il n'est jamais trop tard pour développer sa culture ESG-RSE. » ■

# L'AFJE & l'ACE, partenaires jusque dans les territoires

| propos recueillis par Carine Guicheteau

Depuis près de 15 ans, l'AFJE et l'association ACE (Avocats conseils d'entreprises) œuvrent de concert pour le bénéfice de leurs adhérents, de leur profession et du droit. Ce partenariat est un remarquable exemple de collaboration solide et fructueuse. Son extension en région ouvre de nouvelles perspectives. Le point avec Bruno Contestin, vice-président de l'AFJE en charge du développement et de l'animation des délégations régionales, et William Feugère, président d'honneur de l'ACE.

## Pouvez-vous nous présenter rapidement l'ACE ?

**William Feugère (WF) :** Créée en 1992, l'association ACE est née lors de la fusion des professions d'avocats et de conseils juridiques. Elle représente l'ensemble

du barreau d'affaires français. Elle a des élus dans l'ensemble des institutions et organismes techniques représentatifs de la profession. À titre d'exemple, notre syndicat est le plus représenté au sein du CNB (Conseil national des barreaux).



« Il m'est apparu logique et naturel que le lien privilégié tissé de longue date au niveau national par l'AFJE et l'ACE puisse trouver une déclinaison en région. Une visioconférence, organisée début janvier, a réuni l'ensemble des représentants régionaux de nos deux associations afin de développer les relations et d'enclencher une dynamique. Ce fut un magnifique aréopage ! »

## Bruno Contestin,

vice-président de l'AFJE en charge du développement et de l'animation des délégations régionales

## Quels points communs rapprochent l'AFJE et l'ACE ?

**Bruno Contestin (BC) :** Nous partageons avec l'ACE la volonté d'être présents sur tout le territoire et d'être au plus près de tous les membres de nos professions respectives. Cet ancrage territorial nous permet de faire rayonner notre métier localement, d'asseoir notre représentativité au niveau national, de nous positionner comme des interlocuteurs de premier plan et de peser dans les discussions avec les différents acteurs économiques et législatifs. Avec les adhérents de l'ACE, nous avons partagé les mêmes bancs à la faculté, ce qui nous permet de parler le même langage, celui du droit des affaires.

**WF :** Nous partageons avec l'AFJE des similitudes en termes d'organisation, avec une représentation en région et des commissions thématiques, ainsi que des valeurs d'ouverture. Fonctionner en vase clos est stérile. Les juristes d'entreprises sont nos confrères externes. C'est en travaillant en équipe que nous sommes plus efficaces. Il existe une réelle proximité intellectuelle et territoriale, et une véritable convergence d'intérêts entre nos deux associations.

**BC :** C'est aussi pendant les combats que l'on reconnaît les vraies alliances. L'ACE nous a toujours épaulés, souvent vent debout, dans notre lutte et dans notre travail de pédagogie pour défendre la confidentialité de nos avis et par là même la sécurité et la compétitivité de nos entreprises.

## **Le partenariat entre l'AFJE et l'ACE a pris nouveau virage au début de l'année.**

### **Pouvez-vous nous donner plus de détails ?**

**WF :** Le partenariat avec l'AFJE est né sous ma présidence et celle de Jean-Charles Savouré. Il s'est construit et enrichi au fil du temps. Depuis de nombreuses années déjà, les adhérents de nos deux associations participent à des commissions, à des formations et à des événements communs. Ils interviennent sur une large palette de sujets, de la RSE à la cybersécurité. De longue date également, nos associations ont uni leurs forces pour contribuer à la fabrique du droit, en conduisant régulièrement des actions de sensibilisation auprès des pouvoirs publics français et européens pour défendre une vision moderne et pragmatique du droit français. L'ACE s'est mobilisée dès le départ aux côtés de l'AFJE pour soutenir le principe de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Ce partenariat trouve un nouveau souffle grâce à Bruno Contestin, qui nous a proposé de le faire vivre localement. Des initiatives conjointes étaient déjà menées en région, de manière ponctuelle et isolée : interventions sur des thématiques variées, dans les universités, des cliniques du droit ou encore des incubateurs.

**BC :** Les cliniques du droit sont un exemple parfait de la réussite d'une collaboration entre les facultés de droit, l'AFJE et l'ACE pour permettre aux étudiants d'appréhender la matière juridique de manière pratique. J'ai souvenir notamment d'un événement remarquable sur la législation anti-corruption organisé à Dijon par les délégations régionales AFJE de Franche-Comté et de Bourgogne en collaboration avec l'ACE (lire JEM 44 p. 60). Cette initiative est un bel exemple de ce que nos associations peuvent mener ensemble. C'est pourquoi il m'est apparu logique et naturel que le lien privilégié tissé de longue date au niveau national par nos associations puisse trouver une déclinaison en région. C'est ainsi qu'une visioconférence, organisée début janvier, a réuni l'ensemble des représentants régionaux de nos deux associations afin de développer les relations et d'enclencher une dynamique. Ce fut un magnifique aéopage !

**WF :** Cette réunion a suscité un vif intérêt de part et d'autre. J'ai ressenti un réel enthousiasme pour avancer ensemble. Cette première prise de contact a instillé une énergie positive, stimulant ainsi l'envie et les idées. Je suis confiant, elle débouchera sur des initiatives concrètes et enrichissantes pour nos deux professions.

**BC :** Même si je n'avais aucun doute sur l'accueil favorable de nos représentants régionaux quant à ce partenariat, je suis particulièrement satisfait de la dynamique enclenchée et de cette volonté sincère d'avancer dans la même direction.

**WC :** Cette réunion a agi comme un catalyseur,



**« Le partenariat entre l'ACE et l'AFJE est né, il y a une quinzaine d'années. Il s'est construit et enrichi au fil du temps. Il trouve un nouveau souffle grâce à Bruno Contestin, qui nous a proposé de le faire vivre localement et de développer les initiatives locales jusqu'ici menées de manière ponctuelle et isolée. »**

**William Feugère,**  
président d'honneur de l'ACE.

et nous nous attacherons à suivre ses effets et à partager les bonnes idées et réalisations.

**Le Grenelle du droit se tiendra le 12 juin prochain à Paris... et le 21 juin à Dijon. Une première ! Sur cet événement aussi, l'AFJE et l'ACE seront partenaires ?**

**BC :** Bien sûr. Il était naturel d'associer à ce formidable projet l'ACE qui partage notre volonté d'être plus présents en région. C'est dans ce contexte que l'AFJE porte l'ambition d'étendre les grands événements parisiens à la province. Cette volonté va effectivement se matérialiser par la tenue du Grenelle du droit à Dijon. L'organisation d'un tel événement en région est lourde, mais c'est un symbole fort. Aloïs Belleville, délégué régional AFJE de Bourgogne, et Loïc Richard du Montellier, président de l'ACE Bourgogne, sont à la manœuvre, très motivés par les enjeux. Nous prévoyons de capitaliser sur cette première à Dijon pour peut-être organiser le Grenelle du droit dans deux autres régions l'an prochain. ■

## Du mouvement à la direction juridique de TotalEnergies



L'arrivée d'Aurélien Hamelle au sein du groupe TotalEnergies en mars 2016 avait fait grand bruit, car il était alors l'un des avocats pénalistes les plus en vue du barreau parisien. Formé d'abord chez Freshfields (2002-2005), puis chez Metzner Associés dont il était devenu associé (2005- 2014), il avait rejoint Allen & Overy comme *partner* du département contentieux et arbitrage tout juste deux ans avant de faire le grand saut. « Je ne considère pas avoir quitté la profession d'avocat, avait-il alors expliqué à la LJA. Je continue aujourd'hui de faire le même métier, mais au sein d'une entreprise. » Il souhaitait orienter sa pratique vers la gestion des risques, annonçant vouloir aborder la matière juridique « comme un outil de régulation, stratégique et transversal ». Il avait d'abord passé six mois à faire le tour des services, en qualité de directeur adjoint de Maarten Scholten, devenu *general counsel* du groupe deux ans auparavant. L'occasion pour lui de s'imprégner d'une culture de groupe et des différents métiers, avant de prendre le poste de *group general counsel* en janvier 2017. Aurélien Hamelle était alors âgé de 38 ans. Depuis, il a été en première ligne sur des risques juridiques que l'on n'imaginait pas alors devenir aussi prégnants. Au premier rang desquels les risques climatiques, l'activisme, les sanctions économiques et les embargos... Après plus de 20 ans dans le monde du droit, Aurélien Hamelle a choisi de prendre une nouvelle voie. Il vient d'être nommé directeur général stratégie et développement durable de TotalEnergies. Membre du comité exécutif du groupe, il couvre différentes fonctions dont la stratégie et les marchés, le développement durable, les affaires publiques, la politique hygiène, sécurité environnement (HSE), l'audit interne. La direction juridique lui est également rattachée, lui permettant tout de même de garder un lien direct avec ses premières amours.

Pour lui succéder au poste de *group general counsel* : Nolwenn Delaunay. Elle aussi ancienne avocate, elle a débuté sa carrière chez Simmons & Simmons en 2002, avant de rejoindre le groupe Airbus en 2007 en qualité de responsable des financements de projets et des contrats innovants au sein du département juridique. Huit ans plus tard, elle intégrait le groupe Faurecia (devenu Forvia) en tant que directrice juridique du groupe, avant d'être promue vice-présidente exécutive en charge de la direction juridique, de la direction de la conformité et des risques ainsi que du secrétariat du conseil d'administration.

## Waël Rizk promu au sein du groupe Caisse des Dépôts



Waël Rizk vient d'être nommé directeur adjoint juridique et conformité du groupe Caisse des Dépôts. Il est notamment en charge de superviser les équipes de la conformité.

Âgé de 45 ans, diplômé de l'ENA (promotion Romain Gary) et de l'IEP de Paris (1999), il débute sa carrière en 2005 au sein du ministère de l'Intérieur au bureau des élections et à la direction des ressources humaines. Cinq ans plus tard, il rejoint le groupe Caisse des Dépôts comme responsable de

la politique RH, avant d'être nommé, en 2012, directeur des relations sociales. À partir de 2014, il devient conseiller, puis directeur de cabinet du directeur général de la Caisse, puis directeur adjoint des finances et de la politique durable en 2017.

## Clémence Auroy Vernin devient directrice juridique de Horse

Clémence Auroy Vernin vient de rejoindre Horse Powetrain Solutions, coentreprise de Renault Group et du chinois Geely, consacrée aux moteurs thermiques et hybrides. Elle en devient directrice juridique.

Titulaire d'un DESS en contentieux des affaires (Paris X, 2005) et diplômée de l'ESC Business School (2006), elle débute sa carrière comme avocate chez Paul Hastings durant une dizaine d'années. En 2017, elle rejoint le groupe PSA comme juriste, devenant *VP legal* en 2021 du groupe rebaptisé Stellantis. Elle dirige ensuite l'équipe juridique technologique mondiale qui soutient les projets stratégiques de l'entreprise dans les domaines de l'informatique, des véhicules connectés, de la conduite autonome, de la confidentialité des données, de l'intelligence artificielle et des partenariats technologiques.



## Crina Gealatu, directrice juridique de Paris Society

Crina Gealatu est promue directrice juridique de Paris Society, propriétaire de la Girafe, le Flow, Raspoutine, Castel, etc. En février, elle a rejoint le groupe repris par Accor l'an dernier, comme *senior legal counsel*.

Titulaire d'un bachelor de droit (Bucarest, 2014) et d'un double master en droit des affaires (IEP de Paris, 2015) et en entreprise, marchés, régulations (IEP de Paris, 2017), elle débute sa carrière chez Goodwin en 2017, avant d'intégrer Lovys en 2022, comme *senior legal counsel*.



## Pierre-Jérôme Abric, nouveau secrétaire général adjoint de Geopost

Pierre-Jérôme Abric vient d'être nommé secrétaire général adjoint, en charge de la gouvernance, du juridique et de la conformité du groupe Geopost.

Titulaire d'un DESS-DJCE droit des affaires et fiscalité (Nancy, 1994), il débute sa carrière de juriste chez EY Société d'Avocats en 1995, puis rejoint le monde de l'entreprise, d'abord au sein du groupe Ortec en 1999. Il intègre ensuite Areva TA en tant que directeur juridique adjoint, avant d'être nommé, au sein de la maison mère, directeur juridique contentieux groupe en 2009, puis directeur juridique de la BU Mines en 2016. En 2020, il est nommé *senior executive vice president - secretary general* d'Orano USA.



### Marion Santin, nouvelle directrice juridique d'Euroapi

Euroapi annonce la nomination de Marion Santin au poste de directrice juridique, conformité et propriété intellectuelle, et membre du comex. Elle a rejoint le champion français des principes actifs pharmaceutiques en mai, comme *head of legal M&A and procurement*.

Titulaire du magistère de droit des activités économiques (Paris I, 2000) et d'un DEA de droit des affaires (Paris I, 2001), elle exerce chez Kramer Levin Naftalis & Frankel en 2002, puis chez DLA Piper, à partir de 2004. Elle rejoint ensuite Sanofi en 2006, où elle occupe d'abord le poste de responsable juridique des affaires industrielles, puis de directrice juridique des alliances et partenariats en 2012, de directrice juridique des fusions-acquisitions en 2017, avant de devenir directrice juridique des opérations commerciales pour les équipes juridiques basées en Asie, au Moyen-Orient, en Inde, à Hong Kong et à Taïwan, trois ans plus tard.

### Karima Lachgar, raccroche la robe pour Olky Wallet



Karima Lachgar intègre Olky Wallet, en tant que *chief executive office, group head of legal & regulatory strategy*.

Diplômée de Paris X, Paris I et de la London South Bank University, elle débute sa carrière comme lobbyiste chez Euralia (2004), avant de rejoindre l'Association française des sociétés financières en 2007, dont elle est nommée directrice générale. Devenue avocate en 2016, Karima Lachgar exerce chez CMS Francis Lefebvre Avocats, où elle est nommée *counsel* en 2018, avant de fonder sa boutique, EuroNomia Conseil, en 2020, puis de rejoindre Osborne Clarke l'année suivante comme associée, responsable de la pratique services financiers fintechs et crypto-actifs.

### Jill Greene nommée EVP GC de Forvia



Le groupe Forvia (anciennement Faurecia) a annoncé la nomination de Jill Greene comme vice-présidente exécutive, directrice juridique et secrétaire du conseil d'administration. Elle succède à Nolwenn Delaunay qui a rejoint TotalEnergies (lire p. 60). Jill Greene intègre par ailleurs le comité exécutif du fournisseur français de technologies automobiles. Elle reporte à Patrick Koller, directeur général.

Titulaire d'un bachelors décerné par le St. Olaf College (Minnesota, 1996) et d'un doctorat en droit de l'université de Denver (Colorado, 2004), Jill Greene passe la majorité de sa carrière aux États-Unis, comme avocate et comme *general counsel*. Elle intègre Faurecia en 2016, d'abord pour diriger l'équipe juridique en Amérique du Nord, puis l'équipe juridique globale du groupe en 2020.

### Diana Faragau-Martin, promue directrice juridique du Laboratoire Native



Diana Faragau-Martin, qui a intégré le Laboratoire Native comme juriste l'an dernier, est promue directrice juridique.

Titulaire d'un M2 de droit bancaire, des affaires, de la finance et des valeurs mobilières (Paris X, 2014), elle débute sa carrière d'avocate chez Veil Jourde en 2015, avant d'intégrer Fieldfisher en 2019, VGG & Associés la même année, puis Lexavoué Paris-Versailles deux ans plus tard.

# Vie des entreprises

## **DLA PIPER**

Jérôme Halphen, avocat à la Cour,  
Associé et Vanessa Li, Avocate à la Cour / Counsel .....p. 64

## **RECHTSANWALT**

Ulrich Martin, Rechtsanwalt et Anja Hergesell, Rechtsanwältin .....p. 66

## **EPP RECHTSANWÄLTE AVOCATS**

Emil Epp, fondateur du cabinet d'avocats .....p. 67

## **PRÔREUS AVOCATS**

Maître Emmanuel Dieny, associé .....p. 68

## **YDÈS AVOCATS**

Jean-Christophe Chevallier, avocat, associé .....p. 70

# La procédure en inaptitude médicalement constatée : grand corps malade



**Jérôme Halphen**, avocat à la Cour,  
Associé

**Vanessa Li**, Avocate à la Cour / Counsel

Malgré les réformes successives et en particulier celle de la loi Travail du 8 août 2016 dans l'objectif de « moderniser la médecine du travail », la procédure de déclaration d'inaptitude au travail demeure sujet à un contentieux important, comme en témoignent les décisions récentes de la Cour de cassation.

L'inaptitude physique est constatée médicalement par le médecin du travail. La consultation d'un médecin autre que le médecin du travail, tel que le médecin traitant ou la décision de classement en invalidité par la sécurité sociale ne peut pas y être substituée.

## Quel est le fait générateur de cet avis d'inaptitude ?

L'avis d'inaptitude peut être formulé à la suite de toute visite médicale, notamment :

- de la visite de reprise après un arrêt de travail résultant d'une absence d'au moins 60 jours pour maladie ou accident non-professionnel,
- de l'examen médical d'aptitude lors de l'embauche (ou lors des examens périodiques) pour les salariés relevant du suivi médical renforcé,
- d'un examen médical dans le prolongement de la visite d'information et de prévention (dans les 3 mois de l'embauche ou avant l'affectation sur le poste pour certains salariés) ou dans le cadre du suivi médical périodique,
- d'une visite à la demande de l'employeur ou du salarié qui anticipe un risque d'inaptitude, y compris pendant un arrêt de travail ou du médecin du travail lui-même (**Cass. soc. 24 mai 2023, n° 22-10517**).

L'avis d'inaptitude du médecin du travail peut être contesté devant le Conseil de

prud'hommes selon la procédure accélérée au fond dans un délai de 15 jours. En l'absence d'un tel recours, l'avis du médecin du travail s'impose aux parties et au juge saisi de la contestation du licenciement pour inaptitude.

La Cour de cassation considère ainsi que le salarié ne pouvait plus contester la légitimité de son licenciement pour inaptitude au motif que le médecin du travail aurait utilisé un terme inexact pour désigner son poste de travail puisqu'une telle contestation devait avoir lieu en amont dans le délai de 15 jours de l'avis d'inaptitude. (**Cass. soc. 25 octobre 2023, n° 22-12.833**)

## Quels sont les conséquences de l'avis d'inaptitude médicalement constaté pour l'employeur ?

Lorsqu'un salarié fait l'objet d'un avis d'inaptitude, l'employeur doit chercher un poste de reclassement approprié à ses capacités.

Cette proposition doit prendre en compte, après avis du Comité Social et Economique (CSE), les conclusions écrites du médecin du travail et les indications que celui-ci formule sur les capacités du salarié à exercer l'une des tâches existant dans l'entreprise. (**Article L. 1226-2 et L. 1226-10 du Code du travail**).

L'employeur ne peut rompre le contrat de travail que s'il justifie :

- soit de son impossibilité de proposer un emploi dans les conditions décrites ci-dessus,
- soit du refus par le salarié de l'emploi proposé dans ces conditions,
- soit de la mention expresse dans l'avis du médecin du travail que tout maintien du salarié dans un emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un emploi.

Lorsque le salarié n'est ni reclassé, ni licencié au terme du délai d'un mois à compter de la réception de l'avis d'inaptitude, l'employeur doit reprendre le paiement du salaire dès l'expiration de ce délai. Ce principe de la reprise du salaire ne souffre d'aucune exception, ni suspension.

Ainsi, l'exercice d'un recours judiciaire contre l'avis d'inaptitude ne suspend pas le délai d'un mois imparti à l'employeur pour reprendre le versement du salaire et ne reporte pas son point de départ. (**Cass. soc. 10 janvier 2024, n° 22-13.464**)

De même, le fait que l'employeur ait respecté son obligation de reclassement en proposant au salarié déclaré inapte un emploi tenant compte de l'avis du médecin du travail ne le dispense pas de reprendre le paiement du salaire à l'expiration du délai d'un mois à compter de l'avis d'inaptitude. (**Cass. soc. 10 janvier 2024, n° 21-20.229**)



Cette rigueur se reflète également dans la procédure de licenciement à mettre en œuvre par l'employeur en cas d'avis d'inaptitude. En effet, le salarié déclaré inapte ne peut être licencié pour un motif autre que l'inaptitude et notamment, il ne sera pas possible de le licencier pour motif disciplinaire ou pour un motif économique autre que la cessation totale et définitive d'activité. (**Cass. soc. 14 février 2024, n° 21-24.135 ; Cass. soc. 28 février 2024, n° 22-23.568**)

L'obligation de reclassement est réputée satisfaite lorsque l'employeur a loyalement proposé au salarié un autre emploi répondant aux caractéristiques précitées, en prenant en compte l'avis et les indications du médecin du travail. Ainsi, un salarié peut être licencié s'il refuse un poste conforme aux préconisations du médecin du travail, même s'il en résulte une baisse substantielle de sa rémunération, d'un temps plein à un temps partiel conformément aux préconisations du médecin du travail. (**Cass. soc. 13 mars 2024, n° 22-18758 ; Cass. soc. 26 janvier 2022, n° 20-20.369**)

Dans un arrêt du 7 février 2024, la Cour

de cassation considère qu'un avis d'inaptitude établi par le médecin du travail qui précise que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un emploi permet à l'employeur de licencier ce salarié sans consulter le CSE, ni à effectuer des recherches de reclassement. La Cour de cassation en déduit ainsi que seul le contenu de l'avis d'inaptitude détermine les obligations de l'employeur. (**Cass. soc. 7 février 2024, n° 22-12967**)

En dépit de ces dernières clarifications salutaires de la Cour de cassation, il est fort à parier que le contentieux de la procédure d'inaptitude continuera à proliférer, notamment sur les situations d'inaptitude s'inscrivant dans un contexte présumé de souffrances au travail ou harcèlement moral avec des salariés qui cherchent à faire reconnaître le caractère professionnel de leur pathologie. La reconnaissance du caractère professionnel de leur pathologie revêt une importance capitale, non seulement pour leur propre prise en charge médicale et financière, mais aussi pour le calcul des indemnités de départ, mettant en lumière la nécessité d'une procédure plus précise



### Contact :

- 27 rue Laffitte  
75009 Paris
- Jérôme Halphen  
Jerome.Halphen@dlapiper.com  
+33140156636  
+33685520455
- Vanessa Li  
Vanessa.Li@dlapiper.com  
33 (0)1.40.15.25.40  
+33 (0)6.98.42.88.19

# Implantation en Allemagne



**Ulrich Martin**, Rechtsanwalt et  
**Anja Hergesell**, Rechtsanwältin

L'implantation d'une entreprise française sur le marché allemand passe très souvent par la création d'une société en Allemagne. Il s'agit de la forme d'implantation la plus efficace, notamment sur le plan commercial, car elle permet de créer une structure juridique distincte et indépendante de la société mère française : la filiale en Allemagne. Il est par ailleurs fréquent que les clients ou des fournisseurs locaux préfèrent passer commande auprès d'une entreprise allemande, notamment si le nom de la société française est inconnu en Allemagne ou si le client est une administration allemande.

## Quels sont les avantages de la création d'une société en Allemagne ?

Créer une société en Allemagne permet, non seulement de présenter l'entreprise française sur le marché allemand, mais également de protéger la société mère en France sur le plan juridique et fiscal.

Premièrement, la filiale dispose d'une pleine capacité juridique. Elle peut ainsi embaucher des salariés et conclure des contrats avec des tiers tels que des fournisseurs ou des clients.

Deuxièmement, la filiale fait écran entre les associés et les créanciers. En cas d'inexécution des obligations contractuelles, les créanciers ne peuvent en principe engager la responsabilité que de la filiale en Allemagne et non pas celle de la société mère en France.

Enfin, tout risque de double imposition en France et en Allemagne peut être évité grâce à une facturation claire établie sur la base des contrats conclus en bonne et due forme entre la société mère en France et la filiale en Allemagne prévoyant des prix conformes au prix du marché.

## Il existe différentes formes de sociétés en Allemagne. Quelles sont-elles ?

Dans la plupart des cas, les entreprises françaises optent pour une société à responsabilité limitée de droit allemand (Gesellschaft mit beschränkter Haftung, « GmbH »).

La GmbH est la forme de société la plus adaptée pour implanter une entreprise française en Allemagne, comparée aux autres formes de société possibles, à savoir :

- UG (Unternehmergesellschaft

haftungsbeschränkt, petite société à responsabilité limitée) : il s'agit d'une sous-catégorie de la GmbH qui ne bénéficie pas d'une très bonne réputation sur le marché allemand car elle est souvent utilisée par des entreprises dou-

- GmbH & Co. KG (société en commandite à responsabilité limitée) : cette forme de société est souvent utilisée dans le cas d'entreprises familiales, mais rarement pour une filiale de société française. En outre, cette forme de société requiert la création de deux sociétés allemandes (une « GmbH » et une société en commandite dite « KG »), ce qui génère une gestion plus lourde et compliquée.
- AG (Aktiengesellschaft, société anonyme) : cette forme de société n'est généralement utilisée que pour de grandes entreprises.

La GmbH jouit d'une bonne réputation sur le marché allemand et limite la responsabilité de la société vis-à-vis des tiers à hauteur du patrimoine social. En outre, il s'agit d'une forme de société très souple, offrant beaucoup de liberté dans l'établissement des statuts et générant de larges possibilités au niveau de l'organisation de la société.

### Remarque :

La GmbH offre un fonctionnement plus souple, plutôt comparable à celui d'une SAS française, que la SARL de droit français. À l'inverse de la SARL, le gérant d'une GmbH peut, par exemple, être révoqué à tout moment par résolution de l'assemblée générale des associés. Les associés ne sont pas tenus de motiver leur décision et le

gérant révoqué ne peut pas obtenir de dommages-intérêts à ce titre.

## Quel est le processus de création d'une GmbH en Allemagne ?

Les étapes de la création d'une GmbH en Allemagne sont les suivantes :

1. Rédaction des statuts et établissement des autres documents nécessaires à la création
2. Domiciliation de la société
3. Choix du nom de la société
4. Signature des statuts et autres documents nécessaires à la création, nomination du gérant
5. Libération du capital auprès de l'établissement bancaire choisi
6. Publication de la création dans la version électronique du « Bundesanzeiger » (journal d'annonces légales en Allemagne)
7. Immatriculation au RCS allemand
8. Obtention du numéro d'immatriculation
9. Déclaration de l'activité auprès de la commune
10. Obtention d'un numéro fiscal et du numéro d'identification à la TVA
11. Déclaration des bénéficiaires effectifs

### Remarque :

Le processus de création d'une GmbH en Allemagne diffère de celui de la création d'une SARL de droit français. Par exemple, contrairement aux statuts d'une SARL, les statuts d'une GmbH doivent être signés devant un notaire en Allemagne. En outre, à l'inverse de la France, un compte bancaire ne peut être ouvert au nom de la société qu'après la signature des statuts (et non antérieurement à celle-ci).

# 30 ans d'excellence dans les relations d'affaires franco-allemandes



**Emil Epp**

fondateur du cabinet d'avocats

Spécialisé dans les relations d'affaires franco-allemandes, le cabinet EPP Rechtsanwälte Avocats offre une expertise complète aux entreprises françaises et germanophones et s'affirme comme un partenaire de confiance au service du succès de ses clients. Découvrons avec **Emil Epp**, fondateur du cabinet d'avocats, l'histoire et les piliers de cette réussite juridique.

## Qui est EPP Rechtsanwälte Avocats ? Quels sont vos domaines d'intervention ?

Le cabinet d'avocats, spécialisé dans les relations franco-allemandes et le conseil juridique franco-allemand, offre une expertise complète dans les domaines du droit des entreprises. Avec une équipe bilingue de 25 avocats et 40 collaborateurs, le cabinet accompagne les entreprises françaises en droit allemand et les entreprises germanophones en droit français. Nous intervenons en conseil et contentieux en matière de droit social, du travail, corporate, fiscal, en droit de la distribution, des contrats.

## Dans le cadre de votre activité transfrontalière quels sont les principaux besoins des entreprises françaises qui souhaitent s'implanter en Allemagne ?

En matière d'implantation transfrontalière, le cabinet facilite la création ou le rachat de sociétés en Allemagne, gérant les procédures notariales en deux langues. Nous traitons aussi toutes les démarches en vue du développement de leur activité sur le marché allemand sans implantation physique. Nous assurons également le conseil en matière de contexte économique, social

et culturel, offrant des clés pour une communication efficace dans un environnement économique et social différent.

## Au-delà de votre approche franco-allemande, vous adoptez une approche entrepreneuriale. Pourquoi ?

Conscients que le conseil juridique seul ne suffit pas, nous avons constitué au fil des années en France comme en Allemagne un réseau de partenaires de confiance comprenant entre autres des experts comptables, des recruteurs, des gestionnaires de paie et des banques. Le cabinet offre ainsi un service complet à nos clients aussi bien francophones que germanophones.

## Le cabinet fête ses 30 ans cette année. Quel bilan dressez-vous de ces trois décennies ?

Le cabinet se distingue par sa solidité, sa fiabilité et le bien-être de ses collaborateurs. Ces valeurs, combinées à l'expertise des avocats, ont contribué au maintien d'un service de qualité et à la fidélité de la clientèle. Le recrutement de huit avocats au cours des deux dernières années souligne notre engagement continu envers l'excellence.



## Bureaux

- Paris
- Baden-Baden
- Strasbourg
- Zürich
- Bordeaux
- Sarreguemines

## Contact :

- +33 1 53 93 82 90
- [welcome@rechtsanwalt.fr](mailto:welcome@rechtsanwalt.fr)
- [www.rechtsanwalt.fr/fr](http://www.rechtsanwalt.fr/fr)

# L'ambition d'un service sur-mesure et de haute qualité



**Maître Emmanuel Diény**

Associé

Spécialiste du droit de la concurrence, le Cabinet Prôreus conseille et accompagne chaque jour ses clients sur des sujets techniques et qui évoluent rapidement. Ses vingt-sept ans d'expertise dans le secteur l'ont déjà porté à la première place du palmarès du monde du Droit en 2021, 2022 et 2023. Rencontre avec un passionné, Maître **Emmanuel Diény**.

## **Avocat au Barreau de Paris depuis 1997, vous fondez Prôreus en 2006. Quel est l'ADN de ce Cabinet spécialisé en droit de la concurrence ?**

La raison d'être, ou plus exactement l'objectif permanent du Cabinet, est de fournir un service sur-mesure de haute qualité, d'où le choix de la spécialisation dans cette matière particulièrement technique.

Entre de gros départements concurrence de cabinets full-service, qui peuvent avoir leurs avantages, et les cabinets plus modestes mais pour lesquels le droit de la concurrence n'est pratiqué qu'épisodiquement, nous constituons une alternative en proposant une expertise haut de gamme à format différent, tant en conseil qu'en contentieux ; nous sommes d'ailleurs très régulièrement présents dans des dossiers devant l'Autorité de la concurrence, voire la Commission européenne. A cette fin, nous mettons tout particulièrement l'accent sur l'écoute, la confiance et une accessibilité particulières.

## **Praticien des contrôles de concurrence en entreprise, vous intervenez auprès de vos clients sur des thématiques sensibles. Comment les guidez-vous dans ces différentes procédures ?**

S'agissant de l'aspect «contentieux» de notre activité, les procédures en droit de

la concurrence sont variées, mais ont en général pour point commun d'être stressantes pour l'entreprise et ses collaborateurs – qu'il s'agisse, chacune dans son genre, d'une perquisition ou d'une procédure au fond devant l'Autorité de la concurrence par exemple -.

L'expertise purement juridique et l'expérience sont dès lors très importantes, naturellement.

Mais il est tout aussi important d'assister l'entreprise «psychologiquement», en préparant autant que faire se peut les hommes et les femmes qui vont directement être confrontés à ces procédures, en particulier les enquêtes de concurrence. Puis, d'assurer une assistance constante, tout au long de la procédure, afin de rassurer l'entreprise, lui permettre de faire valoir ses droits et d'appréhender les tenants et aboutissants de celle-ci.

## **Le Cabinet concentre ses compétences sur le seul droit de la concurrence. Quels sont les enjeux majeurs qui intéressent vos clients à l'heure actuelle ?**

Le droit de la concurrence, français et/ou européen, comprend plusieurs branches, allant des ententes anticoncurrentielles et abus de position dominante aux pratiques commerciales, en passant par les concentrations, les aides d'Etat, voire la concurrence déloyale. Mais qu'il s'agisse d'accords de distribution, d'opérations de

concentration ou de procédures devant un tribunal ou une autorité, qu'il s'agisse de conseil ou de contentieux, l'enjeu majeur pour toute entreprise est, selon moi, la lisibilité et la prévisibilité quant aux possibilités qui s'offrent à elle, quant à ses risques et, plus largement, quant à sa sécurité juridique. Il nous faut ainsi bien cerner ce qu'elle est en droit de faire ou pas, et lui permettre d'appréhender pleinement les opportunités et contraintes. Or le droit de la concurrence est un droit très technique, mais aussi qui évolue beaucoup et rapidement – ce qui en fait un droit passionnant d'ailleurs -. Il faut donc en permanence tenir compte de l'évolution de la jurisprudence et de la prise en considération de nouveaux paramètres, comme par exemple les contraintes et enjeux environnementaux, la modification du contrôle des concentrations, ou l'évolution constante des pratiques restrictives de concurrence.

## **Le nom même de Prôreus n'a pas été laissé au hasard...pouvez-vous nous en rappeler l'origine ?**

J'ai découvert ce nom en lisant une thèse sur la navigation et la géographie dans l'antiquité greco-romaine. L'auteur (M. J-M. Kowalski) y explique que le Prôreus était un « *subordonné du capitaine (...)* en charge de l'observation depuis la proue des dangers susceptibles de se présenter



*devant l'étrave du navire. (...) Cet officier seconde véritablement le capitaine grâce à sa connaissance fine du navire et de son agencement ».*

J'ai trouvé que cette fonction correspondait bien à ma vision du métier d'avocat : ma mission est d'analyser et déterminer les options, de fournir les bonnes informations, pour que l'entreprise prenne les meilleures décisions qui lui conviennent. Nous connaissons les écueils du droit de la concurrence et nous sommes là pour aider l'entreprise à déterminer la meilleure route – ce qui implique également de fournir des réponses les plus opérationnelles possibles afin d'être accompagnateur de business et force de proposition -.

Et puis, l'image maritime ne pouvait que séduire le Normand que je suis !

#### **Quel est le profil des entreprises que vous accompagnez ?**

Le droit de la concurrence présente l'intérêt de toucher potentiellement toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et quel que soit leur secteur d'activité.

Nous travaillons majoritairement pour des ETI, mais nous sommes donc également amenés à travailler fréquemment tant pour

des PME que des grands groupes, dans des secteurs tels que le recyclage, le verre, le BTP, la pharma, l'automobile (équipementiers), les pièces mécaniques, les transports, les carburants, l'agriculture, les loisirs...

#### **Quels seront les défis à relever pour le Cabinet dans les mois à venir ?**

Il y a en premier lieu le défi permanent d'être à l'écoute des clients et d'être attentifs à l'évolution de leurs besoins. Très clairement, nous ne travaillons pas aujourd'hui avec eux comme nous le faisons il y a dix ou vingt ans.

Nous devons en second lieu nous adapter à l'évolution de notre métier. A titre d'exemple, cela pourrait passer par l'intégration au Cabinet d'un(e) expert(e) en droit pénal des affaires, matière qui pourrait prendre une place de plus en plus importante dans les procédures de concurrence. Cela passe aussi par une veille active sur l'intelligence artificielle. Si je ne suis pas convaincu qu'à ce jour l'IA puisse remplacer l'écoute du client, la bonne compréhension de ses besoins et surtout l'imagination que nous mettons en œuvre pour trouver une réponse à ses

problématiques, il est pour autant certain que cette technologie va impacter (et impacte déjà) l'activité des cabinets, y compris spécialisés. C'est un outil qui devrait nous permettre d'être encore plus efficaces et meilleurs, raison pour laquelle nous commençons à l'intégrer dans notre pratique.



#### **Contact :**

- PROREUS,
- 77 rue de Miromesnil  
75 008 Paris
- 01.43.80.98.51

# Ydès avocats : être conseillé et accompagné pour mieux anticiper



**Jean-Christophe Chevallier**

Avocat, Associé

L'évolution constante de la réglementation en matière d'économie numérique et de protection des données s'accélère en 2024. **Jean-Christophe Chevallier**, avocat spécialisé en Économie Numérique & Données, associé d'Ydès Avocats, nous explique comment ils aident leurs clients à anticiper et répondre aux exigences de ce paysage juridique dynamique.

## Quelles sont les tendances émergentes les plus impactantes que vous observez dans le domaine de la réglementation de l'économie numérique et des données ?

En 2024, des changements significatifs sont prévus dans le cadre juridique, spécifiquement liés au recours à l'intelligence artificielle (IA) dans divers secteurs. Bien que la réglementation existante, applicable notamment en matière de droits d'auteur et de protection des données, puisse déjà s'appliquer à l'IA, de nouvelles évolutions législatives et réglementaires sont attendues, en particulier l'IA Act.

Cela inclut également la mise en œuvre du Digital Service Act, du Digital Marketing Act et du règlement DORA sur la résilience informatique.

## À l'ère du numérique, dans un monde de plus en plus digitalisé et connecté, quels sont les principaux défis juridiques auxquels vos clients sont confrontés ?

Dans un tel contexte et en matière de propriété intellectuelle et de sécurité informatique, les entreprises devront être attentives à ce que l'utilisation de nouveaux outils ne soit pas source d'incidents ni ne présente de risque pour les actifs de l'entreprise.

La protection du savoir-faire et des données stratégiques de l'entreprise, y compris la préservation de la confidentialité

des informations commerciales et des données personnelles des collaborateurs sont de réels enjeux. En raison de la valeur économique de telles données, les entreprises cherchent à les préserver des menaces liées à l'ultra digitalisation.

Pour ce faire, elles sollicitent des conseils juridiques et techniques, notamment en matière de sécurité et de cybersécurité, pour prévenir les pertes de données et garantir une étanchéité complète face aux failles et aux attaques potentielles.

## En tant qu'expert en Économie Numérique & Données comment accompagnez-vous vos clients dans ce cadre ?

Nous veillons à ce que les nouvelles technologies et les nouveaux outils auxquels les entreprises souhaitent recourir répondent à l'ensemble de leurs besoins, sur le plan non seulement juridique mais surtout sur le plan opérationnel. Cela implique d'accorder une attention particulière à l'examen des engagements de services et garanties souscrites par leurs partenaires et veiller à la préservation de leur droit de la propriété intellectuelle, leur savoir-faire et la confidentialité de leurs données, quelle que soit leur catégorie.

Enfin, en matière de droit de la protection des données personnelles, nous accompagnons nos clients dans la réalisation d'études d'impact, couvrant à la fois la vie privée et la sécurité des

données. Dans ce cadre, nous sommes amenés à collaborer étroitement avec les responsables de la sécurité informatique ou les DSI, et nous sollicitons aussi notre réseau d'experts spécialisés.

## Pourquoi faire appel à votre expertise ?

Le cabinet adopte une approche full service, ce qui lui confère une vision transverse des divers secteurs d'activité et une ouverture d'esprit. Nos départements travaillent en synergie pour assurer une expertise complète, diversifiée et conseiller au mieux nos clients. Nous adressons des problématiques dans divers secteurs tels que l'économie générale et numérique, les services, la santé, l'automobile, etc...

# YDÈS

## Contact :

- 12 cours Albert 1<sup>er</sup>  
75008 Paris
- 01 70 92 95 95
- [contact@ydes.com](mailto:contact@ydes.com)
- [www.ydes.com](http://www.ydes.com)

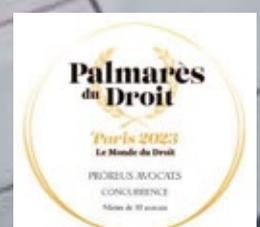
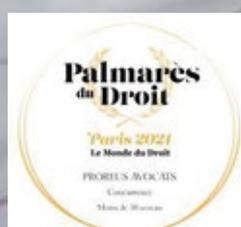
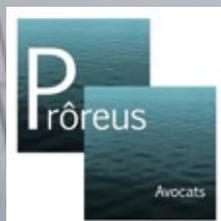


**Notre  
connaissance  
des écueils  
des droits de la concurrence  
pour vous aider à tenir votre cap**

- 
- *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



# SIMON

ASSOCIÉS

AVOCATS

*Le droit d'entreprendre - Lawyers & Entrepreneurship*

*23 villes en France  
65 conventions internationales*



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