N°25

février - mars - avril 2016

JEm JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Dossier 19

Cap sur le **juriste 4.0**

Dossier 30
La **rémunération** des **juristes** à la loupe

Interview 12
DJ & DRH : visions croisées

En région 40
Voyage au cœur de **l'Alsace** juridique

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

Libérez la puissance de votre département juridique !

Legal Suite est un acteur majeur sur le marché mondial des solutions ELM (Enterprise Legal Management) destinées aux juristes et aux professionnels du droit en entreprise. C'est le seul éditeur français figurant dans les rapports "Market Guide for Enterprise Legal Management Solutions 2016" et "ELM Magic Quadrant" de l'institut Gartner. Alliant expertise juridique et maîtrise des nouvelles technologies, le groupe capitalise sur **plus de 15 ans** d'expérience, **950 projets**, plus de **500 clients** et **35 000 utilisateurs** à travers le monde.

CONTRATS

CONSEIL

CONTENTIEUX

CONTRACT MANAGEMENT

E-BILLING

PORTAIL COLLABORATIF

SOCIÉTÉS

DÉLÉGATIONS

DONNÉES PERSONNELLES

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

BAUX & IMMOBILIER

ASSURANCES

+500 clients

+950 projets

+35 000 utilisateurs

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

© Legal Suite - 2015

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

65 rue Jean-Jacques Rousseau
92150 Suresnes - France
Tél. : + 33 (0)1 41 38 75 75

Los Angeles
Montréal
Paris

sommaire

05 **comité édito**
Le JEM, reflet de la réalité du métier de juriste

07 **édito**
Le numérique, une opportunité pour les juristes et pour les femmes

08 **portrait**
François Graux, l'énergique Directeur Juridique d'ENGIE

dans l'actu

10 ■ Droits des réfugiés et réfugiés du droit

11 ■ Lubana Abdou : le sentiment de renaître

12 **interview**
Visions croisées entre un DRH et un DJ

14 **culture juridique**
BTL : une direction juridique moderne en constante évolution

16 **interview**
Pierre Charreton, la passion pour carburant

17 **nominations**

dossier

19 ■ Cap sur le juriste 4.0

20 ■ Juriste 4.0 : défis et opportunités

23 ■ Le juriste, acteur de la transition vers le cloud

24 ■ La gouvernance juridique à l'ère du numérique

26 **réflexions**
Business for the Rule of Law!

30 **étude**
Rémunération & juriste d'entreprise : quelles évolutions ?

34 **droit management et stratégie**
Comment transformer une obligation en opportunité

36 **presta**
Sélectionner un panel d'avocats : retours d'expérience

39 **international**
Hervé Delannoy, ambassadeur de l'AFJE à Abidjan

40 à 43 **en région**
Zoom sur la délégation alsacienne

44 **temps forts**
Les succès 2015 de l'AFJE

46 - 50 ■ **actus**

JEM JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N° 25 - Février 2016
6e Année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

Un encart jeté « Vogel & Vogel » est distribué avec ce numéro de Juristes d'entreprise magazine.

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

Ont collaboré à ce numéro : Éric Amar, Nicolas Bodin, Cyril Godet, Carine Guicheteau, Ian McDougall, Antoine Masson, Rémy Sainte Fare Garnot, Paul Binet.

Conception éditoriale et graphique : Eliott & Markus
Photographie : Shutterstock
Édition et Régie Publicitaire : FFE – 15, rue des Sablons – 75116 Paris
Dorine Yoshida
Tél. : 01 43 57 92 46 – dorine.yoshida@ffe.fr
Imprimeur : Chirat-42
744, route de Sainte Colombe
42540 Saint Just la Pendue

VOGEL & VOGEL

Plus qu'un cabinet d'avocats, une entreprise de services juridiques

Cabinet d'avocats très réputé en droit économique, Vogel & Vogel offre un ensemble de services juridiques qui repose sur l'expérience et la recherche, de l'édition papier et numérique à des produits d'intelligence artificielle.

Découvrez, à partir du 1er mars 2016, toute la gamme de nos services, sur le site www.vogel-vogel.com.

Vogel Édition	Vogel Formation*	Les flashes d'actualité*	La Lettre CDC*
Vogel TV	Vogel Blog	Vogel Academy*	Les bases de données Juribases*
Le Certificat Concurrence*	Les dossiers CDC	Les conférences	La banque de décisions CDC

*Services réservés aux juristes d'entreprise

payant gratuit

Vogel & Vogel 30 avenue d'Iéna 75116 Paris
T. 01 53 67 76 20 F. 01 53 67 76 25 info@vogel-vogel.com

Le **JEM**, reflet de la **réalité** du métier de **juriste**

Tous les mois, le comité éditorial du JEM se réunit pour réfléchir et arbitrer sur les sujets qui ont leur place dans le magazine. Directeurs juridiques, jeunes juristes, adhérents de l'AFJE et membres du bureau sélectionnent les thématiques qui sont au cœur des préoccupations des directions juridiques. Le comité éditorial est composé de Marc Mossé (Microsoft France), Frédérique Riéty (Radio France), Grégoire Hanquier (LexisNexis France), Hervé Delannoy (Rallye), Boris Stoykov (Affiches Parisiennes), Vanessa Hespel-Perin (Reed Midem), Céline De Oliva (BNP Paribas), Anne-Laure Paulet (AFJE) et Coralie Tsatsanis (AFJE).

« Le JEM est pour moi un carrefour, carrefour d'idées, de réflexion, d'informations propre à enrichir mon quotidien de juriste d'entreprise. La parole d'autres juristes, d'autres directeurs ou directrices juridiques font écho à mes propres pensées, visions ou ressentis sur mon métier, tant dans ses difficultés que dans ses richesses, tant dans l'aspect technique de la matière que dans sa dimension managériale. »

Frédérique Riety
directeur juridique de Radio France.

« Le JEM c'est l'expression d'une profession en marche ! Un outil unique de formation continue, d'échanges et de présentation des multiples facettes d'un métier en mutation et toujours plus important dans la vie économique . »

Marc Mossé
directeur des affaires juridiques et publiques chez Microsoft France et vice-président de l'AFJE en charge de la communication et des affaires publiques à l'AFJE.

« Le JEM offre une véritable tribune ouverte au juriste d'entreprise !
Grâce au JEM, le juriste d'entreprise prend la parole, partage son expérience, son savoir-faire et les mutations de son métier. »

Coralie Tsatsanis
responsable de la communication de l'AFJE.

« J'aime le JEM, c'est notre magazine, celui de tous les juristes d'entreprise mais également la carte de visite de l'AFJE. »

Boris Stoykov
directeur juridique des Affiches Parisiennes.

zoom

VOUS AUSSI, PARTICIPEZ AU JEM !

Le JEM est le magazine de tous les juristes et adhérents de l'AFJE. Si un sujet, en lien avec votre métier ou avec l'univers du droit, vous tient à cœur, n'hésitez pas à nous en soumettre l'idée.
Nous sommes également ouverts aux contributions. Si la plume vous démange, faites-le nous savoir et peut-être que votre article sera publié dans un prochain JEM.

Faites-nous vos propositions par email: information@afje.org.

LAMY
& ASSOCIÉS | AVOCATS

UNE VISION GLOBALE
DES IDÉES SUR-MESURE

AVOCATS D'ENTREPRISE

Paris
6, square de l'Opéra Louis Jouvet
75009 PARIS
Tél. + 33 (0) 1 53 05 91 90 - Fax + 33 (0) 1 53 05 91 99
paris@lamy-associes.com

TERRALEX

Lyon
40, rue de Bonnel
CS 63647 - 69484 LYON CEDEX 03
Tél. + 33 (0) 4 78 62 14 00 - Fax + 33 (0) 4 78 62 14 99
lyon@lamy-associes.com

www.lamy-associes.com

“Le **numérique,** une **opportunité** pour les **juristes** et pour les **femmes**”

L'enquête Rémunération des Directions Juridiques 2015 (voir p. 30) menée par l'AFJE démontre le contraire avec des tendances très encourageantes pour les juristes d'entreprise. En comparant avec les résultats de l'enquête menée en 2008, une meilleure rémunération à tous les niveaux de fonctions témoigne de l'importance croissante du droit au sein de l'entreprise, et ainsi de la place stratégique du juriste d'entreprise qui est considéré comme un véritable *business partner.*

Les professions du droit se féminisent d'année en année et notre métier n'y échappe pas. En effet, la population des juristes d'entreprise de France est composée de près de 70 % de femmes.

Loin de s'en être affaibli, le métier de juriste d'entreprise se renforce. Imaginez donc notre trouble lorsque cette enquête 2015 annonce que l'égalité salariale femme et homme s'est dégradée. En 2015, le salaire des femmes juristes est toujours inférieur de 7 % à 14 % à poste égal et l'écart est encore plus marqué lorsqu'on compare en fonction des tranches d'âge allant jusqu'à une différence de 26 % mettant en évidence un décrochage vers 35 ans. Ce constat alarmant montre bien que les normes favorisant l'égalité des sexes dans l'entreprise ne sont pas suffisantes.

À l'occasion du dîner de la parité organisé par l'AFJE, les intervenants (voir p. 50) ont apporté leur témoignage sur l'opportunité pour l'égalité des sexes que représente la révolution numérique. Même si aujourd'hui la parité n'est pas atteinte, à l'échelle du temps la progression et la présence des femmes dans les entreprises dites du numérique est importante. Fonctionnement au travail, nouveaux outils, autonomie, management, flexibilité de carrière, la révolution numérique change les codes. Cela est aussi vrai pour le métier de juriste d'entreprise. Le juriste 4.0 c'est l'acteur-clé du monde du droit (voir p. 19). Il utilise les ressources offertes par le numérique, pour un travail plus collaboratif, plus coopératif, se formant en continu. Contrairement à ceux qui redoutent l'uberisation du droit, le juriste 4.0 est celui qui s'appuie sur la technologie pour gagner en agilité et donc se concentrer sur sa valeur ajoutée.

Stéphanie Fougou,
Présidente de l'AFJE

François Graux, **l'énergique** Directeur Juridique d'**ENGIE**

Depuis 2013, François Graux est le Directeur Juridique Groupe du géant mondial de l'énergie, ENGIE. Un Groupe dans lequel il a quasiment fait la totalité de sa carrière : de filiale en filiale, de pays en pays. Retour sur son parcours, sa personnalité et la passion pour son métier.

PAR CARINE GUICHETEAU

Le 7 janvier 2016, François Graux, Directeur Juridique Groupe d'ENGIE, a été nommé administrateur de l'AFJE. À peine un an après son adhésion. « Le combat, mené avec force et brio par l'AFJE et plus particulièrement par la voix de sa présidente, Stéphanie Fougou, pour la reconnaissance des juristes d'entreprise de manière générale et pour le *legal privilege* en particulier m'a convaincu, début 2015, de devenir adhérent. J'ai, par ailleurs, invité tous les membres de la Filière Juridique ENGIE en France à en faire autant. Ce combat et cette ambition doivent être au cœur de toute direction juridique en France et, en devenant administrateur de l'AFJE, je souhaite y participer activement en apportant ma contribution personnelle à cet effort collectif. »

De par son parcours international, François Graux mesure d'autant plus le handicap du juriste français privé de *legal privilege*. « En Belgique où j'ai longtemps exercé, une loi prévoit depuis l'an 2000 que les avis rendus par le juriste d'entreprise, au profit de son employeur et dans le cadre de son activité de conseil juridique, sont confidentiels, signale-t-il. Un atout indéniable pour les juristes belges qui bénéficient par ailleurs d'un statut tout à fait à part en Europe. »

DE BRUXELLES À LONDRES, EN PASSANT PAR BANGKOK

S'il est aujourd'hui investi pour faire rayonner son métier, François Graux n'a pas toujours été juriste d'entreprise. Il a débuté son parcours professionnel en tant qu'avocat, chez Stibbe Simont Monahan Duhot à Bruxelles, en 1993. Ce n'est que quatre ans plus tard, suite à une proposition de Tractebel, alors filiale du Groupe Suez, qu'il embrasse la carrière de juriste d'entreprise. « Il n'y a pas de différences fondamentales entre un avocat conseil et un juriste d'entreprise, si ce n'est que le juriste n'a qu'un seul client auquel il est entièrement dévoué, commente l'ex-avocat, avec son discret accent belge. En étant embauché, on peut s'insérer dans une logique et une stratégie d'entreprise.

En outre, grâce à la qualité des dossiers et à la richesse des rencontres, j'ai l'impression d'avoir eu un parcours professionnel plus riche que si j'étais resté avocat. »

Ce Franco-Belge a notamment pu entreprendre un virage international, dès l'an 2000 où il quitte son pays natal pour gagner la Thaïlande, Bangkok plus exactement.

Il est alors juriste en charge des activités de développement du Groupe Tractebel en Asie Pacifique. « À mon départ, trois ans plus tard, l'équipe juridique s'était étoffée et j'en avais pris la direction », relate François Graux. De retour à Bruxelles, il occupe le poste de Directeur Juridique du service juridique international de Suez Energy International. Les États-Unis, l'Amérique latine, l'Asie et le Moyent-Orient sont alors de son ressort. En 2009, l'Europe (hors France) lui est confiée.

Le Directeur Juridique poursuit en 2011, sa carrière à Londres, toujours au sein d'une filiale d'ENGIE (encore baptisée GDF Suez à l'époque). Ce n'est qu'en 2013 qu'il accède à son poste actuel de Directeur Juridique du Groupe ENGIE, en région parisienne cette fois. « J'ai été régulièrement promu mais j'avoue avoir toujours été très satisfait par les postes que j'ai occupés et ne m'être jamais lassé, assure-t-il. La seule fois où j'ai émis un souhait de changement, c'était pour développer mon expérience à l'international. Je me suis alors envolé pour Bangkok. L'expatriation est un accélérateur de carrière. Et, même si la culture est différente et le système de droit aussi, le dépaysement n'est par forcément de mise car il y a toujours une même logique juridique. Travailler à l'étranger confère une ouverture d'esprit indéniable, développe l'adaptabilité et la créativité, des qualités importantes pour le juriste d'entreprise. »

UN PASSIONNÉ AVEC UN GRAND P

Aujourd'hui, basé en France, François Graux est à la tête de la Filière Juridique d'ENGIE qui emploie quelque 490 juristes à travers plus d'une quarantaine de pays. Une soixantaine travaille au siège,

> *Juriste d'entreprise est un métier exigeant qui requiert un large éventail de qualités.*

à Paris, dans l'un des six départements (concurrence et régulation, contentieux et arbitrage, risques juridiques…) et les 430 restants sont répartis dans les différentes Business Units. « Ma responsabilité et mon ambition est d'être le Directeur Juridique de tous les juristes du Groupe, affirme François Graux. Un bon manager doit s'intéresser à ses collaborateurs, les accompagner et les faire grandir. L'aspect humain et la gestion des carrières sont des éléments essentiels pour un Directeur Juridique. » Ce poste de Directeur Juridique Groupe, François Graux l'envisage avec le sens des responsabilités et le sérieux qui le caractérisent. Et avec de nombreux autres atouts dans sa manche, comme son expérience au sein des différentes filiales d'ENGIE, depuis plus de 15 ans, son professionnalisme et son niveau d'exigence. « Le défi de ce poste, pour moi, était d'appréhender tous les métiers du Groupe. J'ai découvert de nouveaux métiers, de nouvelles activités. Je me suis attaché à apprivoiser tous les dossiers et à créer des liens avec les gens.»

La performance de la Filière Juridique est l'un des grands chantiers qu'il prend à bras-le-corps. « La série de plans d'action, quantitatifs et qualitatifs, mise en œuvre depuis deux ans est le fruit d'une réflexion collégiale et de la co-construction avec tous les juristes », tient à préciser François Graux qui se définit comme un homme droit et consensuel. Doté d'un fort esprit d'équipe, sociable, l'homme se nourrit des relations humaines qu'il aime créer et entretenir. « J'ai deux moteurs dans ma vie professionnelle : la qualité des contacts humains et l'intérêt des dossiers traités. Chez ENGIE, j'ai la chance d'avoir ces deux aspirations comblées ! L'énergie est aujourd'hui plus que jamais au cœur de tous les grands défis, ce qui rend mon métier d'autant plus captivant !, s'enthousiasme ce passionné du droit. En plus de 20 ans de pratique, je ne me suis jamais ennuyé dans mon métier. J'apprécie l'absence de routine, la nécessité de s'adapter sans cesse, aux nouvelles législations mais aussi aux problématiques spécifiques de chaque client interne, et d'être créatif pour concilier conformité et business. C'est vraiment enrichissant et intellectuellement stimulant. Juriste d'entreprise est un métier exigeant qui requiert vraiment un large éventail de qualités ! »

Sa passion du droit, François Graux la partage avec sa femme qui est également juriste. Mais pas seulement… « Ce doit d'ailleurs être contagieux car notre aîné fait, en effet, également du droit ! », s'amuse-t-il.

Il n'y a pas de différences fondamentales entre un avocat conseil et un juriste d'entreprise, si ce n'est que le juriste n'a qu'un seul client auquel il est entièrement dévoué.

© Y.LARAYEDH

Droits des réfugiés et **réfugiés** du droit

Face à l'afflux des migrants, le monde du droit s'organise. Coup de projecteur notamment sur les actions de l'association Droits d'urgence, créée en 1995 par des avocats.

« Aucun migrant ne dormira dans la rue cet hiver. » C'est la promesse de Jean-François Carenco, préfet de la région Île-de-France. Région la plus "accueillante" de France en nombre de migrants.

Plusieurs centaines de solutions d'hébergement supplémentaires ont été trouvées, mais le préfet l'admet, « si les flux migratoires perdurent, nous seront dépassés ». Si les pouvoirs publics « gèrent du mieux qu'ils peuvent » cette situation, d'autres acteurs comme Marianne, Aurélia, Clarisse et Claire de l'association Droits d'Urgence (www.droitsdurgence.org), tentent de venir en aide et d'accompagner les demandeurs d'asiles. Qu'ils viennent du Soudan, d'Erythrée, du Maghreb, du Mali, de Syrie, d'Irak ou d'Afghanistan. Depuis l'été dernier, les migrants syriens et irakiens sont les plus médiatisés. La plupart ont entrepris un long voyage fait d'obstacles, à travers la Turquie puis l'Europe mais d'autres, plus chanceux dans leur malheur, ont pu rejoindre la France par avion comme Lubana Abdou, ex-directrice juridique de la Bourse de Damas (lire l'article ci-contre).

OPÉRATION COUP DE POING AVEC DROITS D'URGENCE

Premier samedi des vacances de la Toussaint, gare du Nord à Paris. Vacanciers, travailleurs, personnels de la SNCF, toxicomanes, tout ce petit monde s'agite sur les quais les plus fréquentés d'Europe. Passées les portes vitrées de l'entrée principale, un espace rouge et bleu se dessine au milieu de la foule.

L'association Droits d'urgence est venue à la rencontre de son public. « C'est une action coup de poing », explique Marianne Yvon, juriste chargée de la communication. Opération inédite pour cette association méconnue du grand public, créée en 1995 par des avocats. « Je pensais qu'on aurait plus de monde », regrette-t-elle. Pourtant les quelques tables sont toutes occupées. « Nous ne sommes pas dans notre logistique habituelle. »

Au quotidien, les 40 juristes de l'association suivent leurs dossiers sur le long terme. « Aujourd'hui, on essaye de répondre rapidement à des problèmes simples, si les personnes font face à de plus grandes difficultés, on les invite à venir nous voir dans nos permanences. »

D'après Marianne Yvon, 80 % de l'activité de Droits d'urgence est consacrée au droit des étrangers. « C'est un domaine très vaste auquel se rattachent des problématiques de droit du logement, du travail, etc. » Et ça ne date pas d'hier. « Depuis septembre, les migrants sont très médiatisés, on a l'impression que la France découvre le phénomène. En réalité, ceux qui travaillent sur le terrain y font face depuis longtemps. »

DES EXPERTS DU DROIT DES ÉTRANGERS

L'association est présente en Île-de-France. Dans une rue du 10e arrondissement de Paris, au rez-de-chaussée d'un immeuble moderne, se trouve le QG. Un open space fonctionnel, sans fioriture. Une moquette bleu gris, quelques bureaux, et des piles de dossiers envahissants. « Nous ne sommes malheureusement pas assez nombreux, déplore Marianne Yvon, mais quantité doit rimer avec qualité, ce type de missions nécessite une formation solide. Le droit des étrangers, c'est ardu et les règles du jeu sont difficiles. »

D'ailleurs, Droits d'urgence n'est pas une association militante, « nous accompagnons les personnes dans leurs démarches, mais nous ne promettons pas l'impossible. Si une personne ne peut être régularisée, c'est notre devoir de lui dire clairement. Droits d'urgence, c'est le droit rien que le droit. » En effet, les juristes ne mâchent pas le travail des personnes prises en charge. « Il s'agit de la dignité de base, être acteur de sa propre démarche. »

Bien entendu, l'association rencontre parfois des cas extrêmes. « Nous suivons depuis des années un homme en situation d'errance totale. Pas de nom, de prénom, aphasique, aucun document. Il est interné, nous avons lancé une procédure pour lui créer une identité. »

Il ne s'agit pas pour autant d'un cas d'école.

UN QUOTIDIEN CHARGÉ

Rendez-vous dans les locaux d'Emmaüs solidarité, rue Bichat, à Paris, où les mardis après-midi, Claire et Aurélia tiennent la permanence juridique de Droits d'urgence. Claire est membre de l'association depuis deux mois. « J'ai une carrière en entreprise derrière moi, j'en ai fait le tour. Maintenant, je me consacre à l'association. » Son binôme Aurélia, quant à elle, assure ces permanences depuis sept ans. « On en voit un peu de toutes les couleurs », avoue-t-elle.

Dans leur bureau, il y a tout juste la place de mettre une table, trois tabourets et une cafetière. Cet après-midi-là, elles attendent six personnes, mais leur prochain rendez-vous est en retard.

À l'accueil, on les appelle un par un pour confirmer les rendez-vous. Trois d'entre eux se présenteront ce jour-là.

Depuis quelques mois, Aurélia confie voir plus d'Érythréens ou encore d'Afghans, toutefois, la majorité des migrants viennent du Maghreb et d'Afrique subsaharienne.

Lubana Abdou : le sentiment de **renaître**

Lubana Abdou, 32 ans, a été avocate et juriste à Damas. Elle a dû fuir son pays natal, la Syrie. Aujourd'hui, elle exerce au sein d'un cabinet français d'avocats en tant que spécialiste du droit boursier. Portrait.

Arrivée en France en 2013, Lubana Abdou, 32 ans, a déjà connu plusieurs vies. Celle d'avocate et de juriste à Damas, où elle a participé à la fondation de la Bourse, puis à Paris, où elle exerce au sein d'un cabinet d'avocats en tant que spécialiste du droit boursier. Un choix dicté par la guerre en Syrie qui dure depuis bientôt cinq ans.

« Le premier jour de l'ouverture de la Bourse, c'était fantastique. » Le grand sourire de Lubana Abdou, juriste syrienne, cache une certaine nostalgie de la fin des années 2000. Elle participe alors à la fondation de la Bourse de Damas, après avoir terminé son master en droit des affaires. « Tout allait très bien. » En 2008, elle est à la tête d'une équipe de quatre juristes. L'état de grâce dure trois ans. En mai 2012, « la situation est vite devenue incontrôlable ». Lubana Abdou a peur pour sa vie, des cousins et amis sont morts, kidnappés, emprisonnés. « Un jour, une bombe a explosé juste à côté de notre immeuble, nous avons eu beaucoup de chance de survivre, toutes les vitres ont été soufflées. »

Au fil des mois, la situation empire. « Je ne me sentais plus à ma place en Syrie, le pays était déchiré. » Lubana Abdou prend alors une décision. Grâce à un visa étudiant, elle s'envole pour Paris. « Lorsque j'étais petite, mon rêve c'était de voir Paris. Je l'ai fait, mais dans des circonstances difficiles. » En effet, la jeune femme doit laisser son petit garçon en Syrie. « Une décision très dure, admet-elle. Au final, c'était pour son bien, au bout de six mois, j'ai réussi à le faire venir en France. Il est à l'école maternelle, il est ravi de parler français. »

À Paris, Lubana Abdou est inscrite en master de droit des affaires, à l'université Paris II Panthéon-Assas. « J'étais une juriste confirmée, c'était étrange de me retrouver au milieu d'étudiants. » En parallèle, la jeune femme suit des cours de français. « J'avais déjà appris les bases mais pour réussir mes études et mon parcours professionnel, je devais améliorer mon niveau ». Lubana Abdou est soutenue par ses professeurs. Mais ils ne sont pas les seuls. À son arrivée à Paris, elle est accueillie par une amie française. « Ses parents m'ont aidée, comme si j'étais leur propre fille. »

Une aubaine pour la jeune juriste, marquée par la guerre, la fuite, l'arrivée à Paris, dans une ville qu'elle ne connaît pas. Elle affronte la difficulté de certaines démarches. « Je comprends l'inquiétude des Européens face à l'afflux des migrants, mais s'ils affrontent autant d'obstacles pour venir jusqu'ici, ce n'est pas sans raison. Ils ont peur pour leur vie. »

Lubana Abdou décroche son master et doit relever un nouveau défi : trouver un emploi. Elle débute par un stage dans un cabinet d'avocats. « Je voulais observer la manière dont on travaille ici. » Par ailleurs, la France est une référence pour les étudiants avocats ou juristes syriens. « La France, c'est le code napoléonien, le droit syrien est assez proche du vôtre, explique-t-elle, pour un juriste syrien, venir exercer en France, c'est prestigieux ».

À la fin de son stage, la jeune femme est repérée sur le site Village de la Justice par Stéphane Lefer (Oxygen+), l'avocat recherche une spécialiste du droit boursier pour une opération en Asie. « Lorsque j'ai vu sur ce CV anonyme la mention directrice juridique de la Bourse de Damas, cela m'a intrigué. » Depuis janvier 2016, elle a rejoint Adisseo. Elle est également membre de plusieurs ONG (Organisation syrienne des droits de l'Homme, Le Croissant rouge en Syrie, Professional Women Network).

D'ailleurs, si elle « espère, un jour, revenir aider à la reconstruction de la Syrie », elle envisage surtout son avenir en France. « Je ne me sens plus étrangère, j'ai l'impression d'être pleinement intégrée, entourée par des amis français et syriens. » Elle prépare actuellement l'examen du barreau. « La France m'a accueillie, j'ai le sentiment de renaître. »

Visions croisées entre un **DRH** et un **DJ**

Qu'est-ce qu'un bon juriste d'entreprise ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Le *legal privilege* est-il indispensable ? Le point avec Béatrice Danré, directrice juridique d'Alliance Healthcare France, l'un des leaders de la répartition pharmaceutique et de la distribution de produits de santé et de services, et Jean-Christophe Sciberras, DRH France de Solvay, leader de la chimie mondiale.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Quelle est votre vision du métier de juriste d'entreprise ?

Béatrice Danré (BD) : le juriste d'entreprise est confronté à un double enjeu : rester le gardien du temple tout en facilitant le business.

Économies complexifiées, réduction des coûts, concurrence accrue et souvent agressive, évolution des technologies modifiant inexorablement notre rapport au temps… De fait, les entreprises prennent des positions de plus en plus audacieuses, pour ne pas dire "border line". Le juriste est au cœur du management du risque : il doit s'assurer du respect de la réglementation et des règles internes de sa société, mais tout en étant créatif et proactif. Il faut trouver le bon compromis entre aider les opérationnels et préserver la réputation de l'entreprise. C'est pourquoi le juriste doit posséder une légitimité business qu'il ne peut acquérir qu'en étant au contact des opérationnels. Mon équipe va souvent sur le terrain, ce qui lui permet de s'approprier les enjeux des clients internes. La collaboration est ensuite facilitée.

Jean-Christophe Sciberras (JCS) : le juriste d'entreprise est un acteur de la prise de décision. Il donne les clés et conseille la direction afin qu'elle puisse prendre les bonnes décisions. Il se base sur les éléments techniques mais aussi sur sa connaissance de l'entreprise, ses usages et ses positions juridiques antérieurement adoptées pour apporter un avis approprié à la situation. Le respect de la ligne juridique est essentiel par rapport aux différentes parties prenantes (fournisseurs, syndicats…). Quand la position juridique de l'entreprise change, il faut pouvoir l'expliciter.

Le juriste est également un élément-clé du management du risque. Le risque zéro n'existant pas, il doit évaluer le degré de risque dans un cadre et une situation donnés. Il ne doit pas s'arrêter à la compréhension de la règle mais en donner une interprétation, notamment celle des juges.

Qu'attendez-vous d'un juriste d'entreprise ?

JCS : au-delà de l'expertise technique, j'attends d'un juriste qu'il intègre les éléments de contexte de l'entreprise aux solutions présentées. Ce qui suppose de l'intégrer le plus en amont possible dans le processus, ce qui n'est pas réalisé tout le temps le cas, dois-je reconnaître. Il doit soulever les questions qui ne sont pas posées pour livrer une analyse de la situation la plus pertinente qui soit. En revanche, brandir uniquement des sens interdits est contre-productif. L'imagination doit faire partie de ses qualités : face à une problématique, il y a forcément plusieurs options. Sa plus-value réside dans la créativité des solutions proposées et l'analyse des éventuels risques associés.

Enfin, le juriste doit partager sa veille juridique au sens large, de la concurrence à la jurisprudence, et alerter les opérationnels. Étant moi-même diplômé d'un DEA en droit social, j'ai des bases et un background solides et j'avoue avoir un degré d'exigence en la matière élevé à l'égard des juristes.

Qu'apportez-vous au service RH ?

BD : chez Alliance Healthcare France, filiale d'un groupe américain coté en Bourse, les interactions entre les départements juridique et RH sont fréquentes, que ce soit en matière de compliance ou d'aménagements organisationnels. De plus en plus de projets sont menés en duo (procédures, clauses de non-concurrence…), grâce à notre complémentarité. Le service juridique est également un allié en ce qui concerne la communication de l'équipe RH auprès des actionnaires. Afin

L'absence de confidentialité peut contribuer à paralyser la vie des affaires.

Jean-Christophe Sciberras,
DRH France de Solvay.

de faire passer des messages, par exemple sur la complexité et les spécificités du droit social français !

Quelles qualités recherchez-vous chez un juriste ?

BD : aujourd'hui, ce sont les qualités comportementales qui font la vraie différence. Orienté business et positif, le juriste se doit d'apporter des solutions. Le juriste empêcheur de tourner en rond, c'est terminé ! Adaptable, il doit également pouvoir se faire comprendre facilement des opérationnels. Point de jargon, sa communication doit être simple. Doté d'un bon relationnel, il doit aimer aller sur le terrain, collaborer, construire et se nourrir des opérationnels. Savoir sortir de sa zone de confort est aussi indispensable. Autre point très important : le juriste doit savoir prendre de la hauteur sur les dossiers tout en les analysant dans les détails.

Enfin, l'implication et la motivation sont essentielles, tout comme la disponibilité et la réactivité face aux urgences et demandes des clients internes.

JCS : des qualités rédactionnelles tout d'abord. La rédaction doit être précise : la langue française est riche et les mots doivent être choisis à bon escient. Ensuite, je l'ai déjà évoqué, la créativité est essentielle afin de trouver et proposer des voies nouvelles. Curieux, le bon juriste n'hésite pas à puiser son inspiration à l'étranger ou dans d'autres branches du droit. Il ne doit pas rester dans son silo juridique, s'il est spécialisé. Il doit envisager le droit de manière transversale. Sa capacité d'adaptation à l'entreprise et à sa culture est également fondamentale. Étant au service d'un client interne qui doit prendre les bonnes décisions, le juriste doit bien comprendre ses attentes et répondre à ses problématiques, sans toutefois tomber dans la complaisance. Le métier de juriste en entreprise a un bel avenir mais le degré d'exigence va en s'accroissant !

Quel est votre point de vue sur la confidentialité des avis des juristes ?

BD : l'absence de *legal privilege* est une aberration française ! Prendre les "bons" risques est déjà suffisamment complexe à expliquer à un opérationnel, si en prime nous ne pouvons écrire nos recommandations, c'est complétement contre-productif. Dans les autres pays, le *legal privilege* fonctionne très bien, pourquoi pas en France ? Si au moins les opposants à la confidentialité des avis des juristes avaient de bons arguments à nous opposer. Mais la dépendance du juriste vis-à-vis de son employeur n'en est pas un. Quid de la dépendance des avocats avec leurs clients ? Qui les paye à la fin du mois ? Quoi qu'il en soit, il faut persister afin d'obtenir le *legal pivilege*, c'est vraiment trop important, ne serait-ce que pour préserver la compétitivité des juristes français.

JCS : la question n'est pas simple. De l'extérieur, on pourrait avoir l'impression que les juristes souhaitent se doter d'un statut à part dans l'entreprise. En fait, il faut s'interroger : la confidentialité des avis permettrait-elle au juriste d'entreprise de bien faire son travail ? La libre expression de l'opinion du juriste, tant à l'oral qu'à l'écrit, me paraît essentielle. Si les écrits ne sont pas protégés, il risque de s'auto-censurer et de ne pas donner les bons conseils. L'oral reste possible mais, dans des environnements de travail de plus en plus dématérialisés et internationaux, l'écrit s'impose souvent. L'absence de confidentialité peut contribuer à paralyser la vie des affaires.

Le droit du travail va prochainement être réformé. Une nécessité ?

JCS : les sociétés civilisées se caractérisent par la qualité de leur système juridique. Le droit est utile mais il doit être clair. Les règles doivent être adaptées aux situations concrètes. Ce qui n'est pas le cas du droit social tricolore. Bâti au XIXe siècle, il repose sur une vision datée de l'entreprise et de la vie des affaires. Or, les réalités économiques et sociales se sont considérablement diversifiées. Il est nécessaire de réviser le droit social français pour le rendre plus souple et ce, afin de permettre aux entreprises de s'adapter aux multiples changements auxquels elles sont soumises.

La réforme envisagée, suite au rapport Combrexelle, qui consiste à négocier un certain nombre de règles au niveau de l'entreprise, paraît pertinente. La décentralisation du droit du travail pour le déléguer à la négociation collective me paraît être vitale pour la compétitivité des entreprises. En revanche, pour négocier, il est nécessaire de disposer d'interlocuteurs bien formés et capables de représenter au mieux les salariés. Je m'interroge d'ailleurs sur les vertus de la négociation au niveau des branches professionnelles, souvent longue et aux consensus plus difficiles car éloignés du terrain. Il vaudrait mieux inciter les petites entreprises à se doter de représentants du personnel.

BD : le droit social n'est pas mon domaine d'expertise, mais il me semble que la réforme est indispensable : jongler avec quelque 10 000 articles est vraiment trop compliqué pour les entreprises. Laisser plus de place à la négociation collective est une bonne initiative, sous réserve que le dialogue social en France soit facilité et amélioré.

Orienté business et proche des opérationnels, le juriste se doit d'apporter des solutions.

Béatrice Danré,
directrice juridique d'Alliance Healthcare France.

BTL : une direction juridique moderne en constante évolution

Bolloré Transport Logistics (BTL) est un groupe familial international et coté en Bourse. Sa direction juridique s'est imposée comme un véritable business partner auprès de la direction générale. Les enjeux de cette direction juridique généraliste ? La compliance, le local content, la transversalité du droit de la concurrence…

PAR ÉRIC AMAR

À travers ses filiales (SDV Logistique Internationale, Saga France, Nord Sud...), Bolloré Transport Logistics (BTL) est l'un des dix premiers groupes mondiaux évoluant dans les métiers de l'organisation du transport et de la logistique, présent sur les cinq continents et employant environ 40 000 collaborateurs.

Bolloré Transport Logistics (BTL) est la division gérant les activités de logistique du groupe Bolloré, lesquelles incluent l'organisation de transports internationaux, les activités liées à la gestion de flux logistiques, mais également les activités relatives à la construction et l'exploitation de ports, aux services maritimes et à la distribution d'énergie.

Au plan géographique, ces activités se déroulent en Europe, en Afrique (sur la totalité de ce continent), mais également en Asie, en Amérique du Nord, Centrale et du Sud, dans le Golfe, etc. BTL, et le groupe dont elle fait partie, présentent des spécificités historiques et culturelles qui se reflètent dans la manière dont la fonction juridique est perçue et pratiquée :

- C'est un groupe familial, d'une ancienneté d'environ 200 ans,
- Mais coté en Bourse et employant environ 40 000 personnes,
- Groupe familial coté, à la fois fier de ses racines françaises et même bretonnes, mais également résolument international, puisque présent sur tous les continents,
- Groupe familial coté, mais s'étant développé tant par croissance et investissements internes que par voie d'acquisitions.

UNE DIRECTION JURIDIQUE IMPRÉGNÉE DE L'ESPRIT DE L'ENTREPRISE

Compte tenu de ce caractère à la fois patrimonial, familial, à culture entrepreneuriale et indépendante, BTL a très tôt envisagé la fonction juridique comme :

- d'une part, défensive : garante de ses actifs, gestionnaire de risques,
- mais également offensive : accompagnement des opérations, du business et du développement.

La direction juridique (DJ), qui emploie à Paris 16 juristes, et a un lien fonctionnel avec une soixantaine de juristes localement, doit donc être performante, tant dans sa fonction "régalienne" de gardien du temple, que dans sa fonction "entrepreneur", voire commando, accompagnant les affaires dans un environnement international, mouvant, voire mouvementé.

De manière évidente, la culture juridique de l'entreprise, et donc, sa direction juridique, a évolué au fil du temps, au même rythme que celui de l'entreprise :

- Vue tout d'abord comme un service technique, respecté mais cantonné à cet aspect des choses, la direction juridique a assez rapidement, par le biais d'interventions "de base" montré ses qualités de

partenaire de dirigeants opérationnels. Mais elle n'a pu montrer ce savoir-faire que grâce à une implication de la direction générale qui a, fort heureusement, donné l'impulsion permettant l'implantation dans les différentes affaires et filiales.

Quasiment dans le même temps, et de manière poreuse et réciproque, la direction générale, suivant en cela une évolution plus générale, a compris l'intérêt d'une DJ impliquée en amont et, également, pourquoi ne pas le mentionner, apportant une certaine "neutralité" et une indépendance envers les autres fonctions et partenaires de l'entreprise.

■ La combinaison de ces deux éléments, chronologiquement très rapprochés, a donné une "vraie" direction juridique, moderne, et impliquée tant dans les affaires qu'auprès de la DG. Ce double positionnement constitue un point fondamental de notre évolution.

UNE DIRECTION JURIDIQUE EN CONSTANTE ADAPTATION

La taille et l'implantation de l'entreprise augmentant, il a fallu décliner ce positionnement au niveau local, avec des juristes localisés principalement en Afrique, en Asie et en France, rattachés hiérarchiquement en local et fonctionnellement à la DJ parisienne. Ce second stade de l'évolution est toujours en cours, et il constitue un challenge majeur et constant.

Deux illustrations à ce phénomène :

■ L'irruption des problématiques de compliance et de *local content*

La globalisation de notre entreprise familiale mais internationale a impliqué, notamment, une prise en compte de ces problématiques parfois contradictoires : les contrats, les appels d'offre, exigent, lorsque les prestations sont effectuées dans des pays en développement, une forte implication de partenaires, de salariés, d'actionnaires issus des pays concernés, et même de certaines ethnies en particulier.

Ceci doit se retrouver, selon les cas, dans la composition du capital, la répartition du nombre de salariés, le choix de certains partenaires, etc.

Or, cette exigence du *local content* peut, dans certaines hypothèses, engendrer des risques en termes de compliance :

que ce soit au regard de certaines règles du droit de la concurrence, mais également quant aux possibilités de conflits d'intérêts, ou à l'interdiction de recourir à des personnes liées aux autorités publiques, les choix effectués sont générateurs de risques juridiques.

La DJ, dans ce cas, ne peut se contenter de signaler un risque, une prohibition, puisque les risques sont de natures différentes et parfois contradictoires. Elle doit faire l'inventaire de tous les risques liés à tel ou tel choix, et trouver les solutions permettant à la fois de satisfaire aux critères d'appels d'offre, sans prêter le flanc à critiques au regard des autres règles pouvant trouver application.

■ Le droit de la concurrence, facteur croissant, majeur et transversal

Le droit de la concurrence est devenu une préoccupation traversant quasiment toutes les branches de la pratique du droit des affaires en entreprise : le droit des contrats, les offres commerciales, les opérations de croissance externe, interne, parfois même la gestion d'un contentieux, requièrent à présent une connaissance ou tout du moins une sensibilité à ces matières.

L'organisation de la DJ BTL étant axée sur des juristes généralistes, nous n'avons pas, ou pas encore, jugé bon d'employer des juristes internes spécialisés dans cette matière. Ceci devrait devenir nécessaire à relativement brève échéance.

Dès lors, et dans cette attente, le recours à des avocats spécialisés en cette matière est non seulement devenu plus fréquent, mais ces avocats constituent sans doute ceux dont la spécialité est la plus utilisée par les juristes internes. Le lien avec ces avocats est devenu stratégique.

Ceci, en retour, infuse de manière constante une compétence interne accrue chez les juristes, ce qui apporte un intérêt nouveau à notre fonction.

Ces exemples illustrent le fait que les tâches de la DJ BTL sont évidemment rendues plus complexes, mais ces phénomènes contribuent également à un constant renouvellement des problématiques rencontrées, ce qui doit être un facteur de motivation chez les juristes.

Cette motivation, cependant, doit être un moteur recherché par les juristes. Or, il apparaît dans certains cas que certains membres de notre profession souhaitent au contraire demeurer dans leur sphère de compétence, de confort diront certains.

Plutôt que de juger ceux-ci par rapport à ceux-là, et afin de conserver les talents quels qu'ils soient, il convient que les différentes tâches de la DJ incluent tout à la fois un socle, une constance dans les problématiques tout en intégrant de manière quotidienne les "nouveaux" enjeux. Négliger ce socle ou, au contraire, ces nouveaux enjeux, pourrait être dangereux ou facteur de frustrations pour les équipes. Tel est le challenge d'une DJ moderne, et de son management.

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

à propos de

ÉRIC AMAR

> Éric Amar a intégré la fonction juridique en entreprise dès sa sortie de DESS (M2) en droit des affaires. Après quelques années dans la presse *(Le Monde, l'Expansion)*, il a intégré le groupe Bolloré, fin 1990, où il a occupé diverses fonctions de juriste, puis de directeur juridique. Ses dominantes incluent les fusions acquisitions, le droit des contrats, le droit des sociétés, le tout dans un environnement international et culturel extrêmement varié.

Pierre Charreton, la **passion** pour carburant

De juriste d'entreprise junior à secrétaire général d'une multinationale française du secteur de l'énergie, la carrière du président d'honneur de l'AFJE est exemplaire et ne semble pas terminée. Rencontre avec Pierre Charreton.

PAR CORALIE TSATSANIS

Après une longue carrière qui vous a vu diriger les équipes juridiques de plusieurs grands groupes industriels, l'heure de la retraite a sonné. Qu'est-ce que l'on ressent à ce moment, parfois tant attendu et parfois tant redouté ?

La première impression est celle de liberté. La liberté de choix et la maîtrise du temps. Ce sont là des luxes incomparables. Ceci étant, il s'agit pour ma part moins d'une retraite que d'une continuation, une nouvelle étape de mon parcours professionnel qui s'inscrit dans une logique au regard des étapes antérieures.

Le projet que j'ai engagé vise à tirer tout le parti d'une expérience riche et dense, de capitaliser sur le savoir-faire acquis afin de le restituer, d'en faire bénéficier ceux de mes collègues juristes qui le souhaitent. La tâche de pilote d'équipe juridique est multiple et de plus en plus complexe ; elle requiert des qualités très diverses. Je peux apporter une contribution à la performance des directions juridiques d'entreprise afin de leur permettre de réaliser leurs objectifs.

Bien sûr, une évolution de ce type ne s'improvise pas. Elle se mûrit avant de s'imposer comme une évidence. Ainsi, j'ai créé Pierre Charreton Conseil (pc.conseil@icloud.com). Je suis serein et enthousiaste.

Au terme d'une carrière de plus de 40 années, quel regard portez-vous sur votre parcours ?

Difficile de me dire que plus de 40 années sont passées. Pourtant que d'évènements, que d'aventures ont ponctué ce parcours professionnel. Je pense que j'ai eu de la chance, beaucoup de chance, qu'il s'agisse des situations auxquelles j'ai été confronté, des dossiers exceptionnels que j'ai eu à traiter, des rencontres inoubliables, ou des équipes que j'ai eu à diriger.

Au début de ma vie professionnelle, j'étais très loin d'imaginer ce qui allait m'arriver. Je souhaitais seulement faire mon travail le mieux possible pour justifier la confiance qu'on m'avait faite en m'embauchant !

Les rencontres semblent tenir une place particulière dans le cours de votre carrière, pouvez-vous nous dire pourquoi ?

La vie professionnelle est parsemée d'une multitude de rencontres. J'ai eu l'opportunité de côtoyer de grands présidents et de travailler avec des juristes remarquables qui m'ont touché par leur engagement et leurs qualités humaines. On ne peut bien vivre l'aventure de l'entreprise sans partager cette aventure avec nos collègues, juristes et non juristes.

Les managers ont une responsabilité particulière : il leur appartient de créer du lien, de développer un climat de confiance et de solidarité propice à l'épanouissement de leurs collaborateurs. En entreprise plus qu'ailleurs il convient de donner du sens au mot "équipe".

Vous avez évoqué "l'heure des projets", de quels projets s'agit-il ? Pouvez-vous nous expliquer ce que vous souhaitez entreprendre ?

J'ai toujours été intéressé par la problématique du fonctionnement des entreprises, des organisations complexes, et dans le domaine juridique, par la question du positionnement des directions juridiques par rapport aux directions générales et aux directions fonctionnelles et opérationnelles. Il y a beaucoup à faire dans nombre d'entreprises dans le domaine de l'organisation et du management de la fonction juridique afin notamment d'améliorer le couple qualité/coût, sans omettre le sujet crucial de l'interface entre ressources juridiques internes et ressources juridiques externes.

L'idée est d'abord de proposer un échange par le biais d'un regard extérieur et expérimenté pour conseiller et proposer les axes d' amélioration ou de transformation, définir les priorités et engager le cas échéant les chantiers qui correspondent à ces objectifs. Mon rôle peut aussi consister à dresser un état des lieux, un diagnostic ou bien se rapprocher de celui d'un coach lors d'une prise de fonction à la tête d'une direction juridique afin d'accélérer la prise en main des équipes et le fait d'assumer de nouvelles responsabilités. Une chose est sûre, ce sera passionnant.

Beaucoup de jeunes juristes entrent dans la carrière, quels messages vous aimeriez leur adresser ?

Nous avons la chance de faire un beau métier. L'important, c'est la confiance en soi, sans la suffisance. Beaucoup de jeunes qui débutent sont timorés et craintifs. Il ne faut pas avoir peur de s'affirmer et de prendre des risques. La passion reste le meilleur carburant.

Septembre 2015

Nathalie Laneret
directeur juridique adjoint, est promue responsable de la protection des données personnelles du groupe Capgemini

Nathalie Laneret est sous la responsabilité directe d'Isabelle Roux-Chenu, directeur juridique groupe. Elle est ainsi chargée de superviser la conformité du groupe aux réglementations relatives à la protection des données personnelles ainsi qu'aux programmes et règles de protection des données personnelles internes. Il s'agit d'une création de poste. Nathalie Laneret, membre des Barreaux de New York et Paris, est titulaire d'un 3e cycle Droit européen de l'université Strasbourg-III (1999), d'une maîtrise Droit américain et international de la faculté de droit de l'université Duke (1997, Durham, États-Unis).

- Depuis 2011 — Capgemini, adjoint du directeur juridique.
- 2003-2011 — 3M, juriste senior, droit des contrats, de la concurrence, de conformité et du contentieux.
- 2000-2002 — August & Debouzy, avocat spécialisé en informatique et protection des données personnelles.

Septembre 2015

Cécile Amado Fischgrund
a été promue directeur juridique de Presstalis

Elle remplace Karine Boubel. Elle est sous la responsabilité directe de Vincent Rey, directeur général. Elle a obtenu son CAPA en 2001, après l'obtention d'un mastère Droit et management international à HEC et ESCP Europe (2000), d'un master of laws de l'université de Reading (UK, 1999) et d'une maîtrise de droit des affaires de l'université Paris X (1998).

- 2014-2015 — Presstalis, juriste d'affaires senior.
- 2008-2014 — Nexans, juriste .
- 2005-2008 — Groupe CAT, juriste.
- 2001-2005 — Freshfields Bruckhaus Deringer, avocat.

Février 2016

François Lhospitalier
est promu directeur juridique de la FFT

François Lhospitalier est sous la responsabilité directe de Jérémy Botton, directeur général délégué. Il est en charge des activités juridiques business de la FFT (activités évènementielles et annuelles : Roland Garros, BNP Paribas Masters, Davis Cup, Fed Cup, etc.). Il devient membre du comité de direction. Il est titulaire d'un DESS juriste d'affaires de l'université Paris V (1998).

- 2015-2016 — Numericable-SFR, directeur juridique de Virgin Mobile.
- 2012-2015 — Virgin Mobile, directeur juridique.
- 2008-2012 — Avanquest Software, directeur juridique.
- 2006-2008 — France Télécom, juriste d'affaires senior au sein de la division Mobile d'Orange Business Services.
- 2004-2006 — France Télécom, juriste d'affaires senior au sein de la division Internet (ex-Wanadoo) et téléphonie fixe.
- 2000-2004 — France Télécom, juriste d'affaires internationales au sein de la division Réseaux et opérateurs.
- 1999-2000 — Microsoft France, juriste.
- 1999-1999 — Microsoft Europe, début de carrière comme juriste junior.

Septembre 2015

Benjamin Dornic
est nommé directeur juridique de Louvre Hotels Group

Benjamin Dornic remplace Laure Liquard. Il est sous la responsabilité directe de Pierre-Frédéric Roulot, p-dg. À ce titre, il intègre le comité exécutif.

- 2013-2015 — Moët-Hennesy, legal director Spirits.
- 2008-2013 — Lafarge (à Pékin), senior vice president, general counsel China.
- 2003-2008 — Lafarge, assistant general cousel.
- 2000-2003 — En poste dans le secteur de l'IT.
- 1996-2000 — Linklaters, collaborateur.

Novembre 2015

Jean-François Vaquieri
est promu directeur de la régulation et des affaires juridiques d'ERDF

À 50 ans, Jean-François Vaquieri, ex-avocat, est diplômé d'HEC (2002). Il est titulaire d'un DESS Droit de la construction et de l'urbanisme de l'université Paris Diderot-Paris VII (1993), et diplômé de l'IEP Paris (1989).

- 2013-2015 — EDF, directeur immobilier groupe.
- 2010-2013 — ERDF (groupe EDF), directeur juridique.
- 2004-2010 — EDF, directeur financier d'EDF Réseau Distribution, puis directeur études au sein de la direction de la stratégie du groupe.
- 2000-2004 — EDF, au développement international du groupe, notamment en Pologne.
- 1997-2000 — EDF, secrétaire général de la holding Sopardel.
- 1994-1997 — EDF, fonctions financières.
- 1992-1994 — Début de carrière au Barreau de Paris.

reinhartmarvilletorre
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Anticipation, réactivité, surveillance des coûts : notre modèle est adapté aux exigences de nos clients.

Nous accompagnons nos clients dans les multiples opportunités que propose l'environnement actuel et les aidons à résoudre les problématiques nouvelles qu'ils rencontrent.

Pour cela, nous prenons en compte tous les aspects des dossiers qui nous sont confiés : les éléments économiques, conjoncturels, mais aussi techniques et humains afin d'être en mesure de ***dénouer*** les situations complexes, d'***alléger*** le poids des conflits, de ***simplifier*** les démarches et de ***réduire les coûts.***

58, avenue Kléber - 75116 Paris
T. +33 1 53 53 44 44 F. +33 1 53 96 04 20
www.rmt.fr

Imagejuridique - Photo © Arthur Pérsel

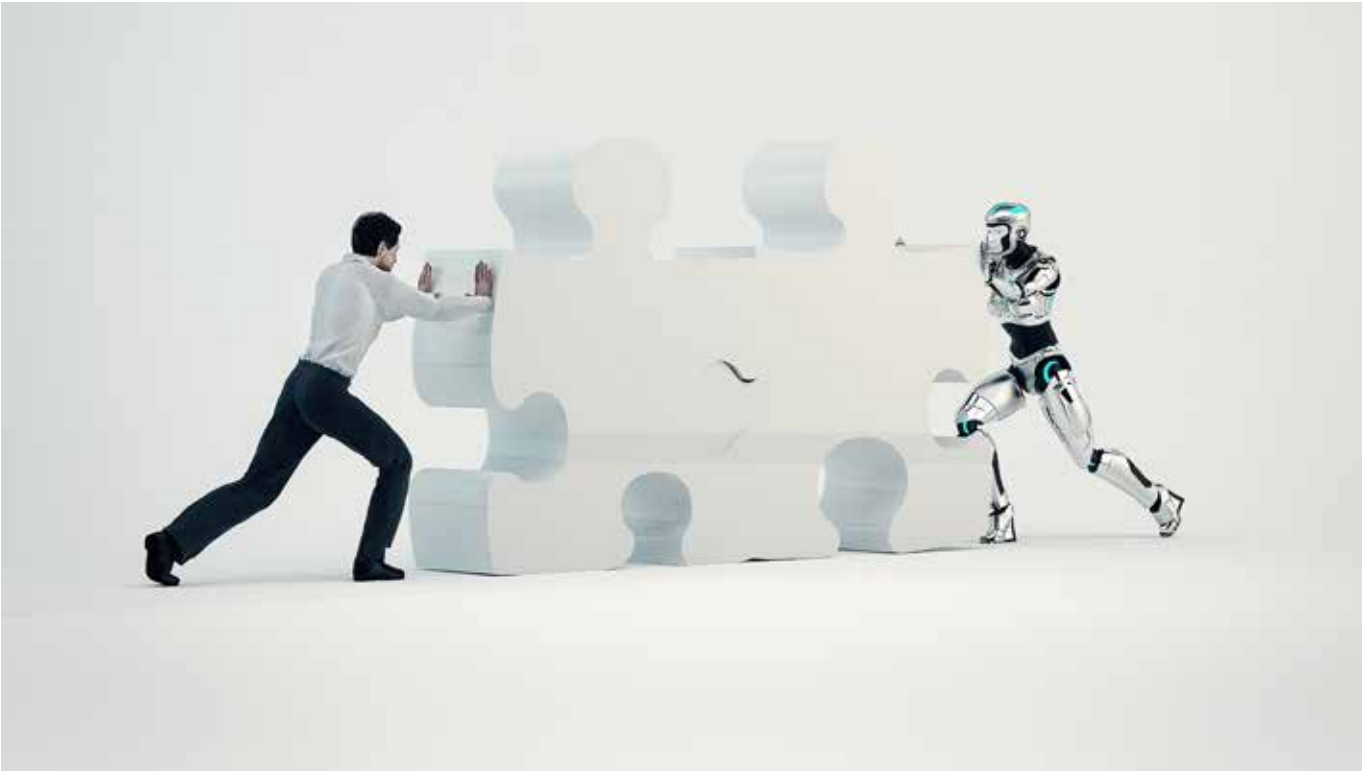
Cap sur le **juriste 4.0**

Nouvelles technologies, cloud, big data, données personnelles… Le numérique envahit l'univers professionnel et les juristes ne dérogent bien évidemment pas à la règle. Face à la révolution digitale qui bouleverse les métiers et les pratiques, le juriste d'entreprise doit s'adapter. Certains y voient une menace. D'autres des opportunités. Prenons un peu de hauteur avec ce dossier pour considérer les mutations en cours et les impacts sur le marché du droit et ses acteurs.

Juriste **4.0** : défis et **opportunités**

Le juriste 4.0 : défis & opportunités, tel était l'intitulé du colloque de l'AFJE organisé à la suite de la 46e assemblée générale qui s'est tenue le 7 janvier dernier, au tribunal de commerce de Paris. Retour sur ce colloque et ses principaux enseignements.

PAR CORALIE TSATSANIS



Le juriste d'entreprise est un acteur majeur de la transformation numérique de son entreprise car son métier va se transformer et évoluer et parce qu'il est au cœur de la régulation. Cette révolution digitale effraie mais elle est aussi porteuse de formidables opportunités à saisir. L'AFJE a réuni, à la l'occasion de sa 46e assemblée générale le 7 janvier dernier, autour de trois tables rondes des acteurs des 1ers secteurs d'activité ayant subi une transformation numérique, des juristes d'entreprise, des avocats et des entrepreneurs ayant lancés leur start-up juridique.

LES ROBOTS SONT-ILS UNE MENACE POUR LE MÉTIER DE JURISTE D'ENTREPRISE ?

Un ordinateur ou un robot peuvent-ils reproduire la pensée du juriste ? « Oui mais seulement pour des process standard comme la recherche d'information, la documentation, ou le calcul de dommages et intérêts », répond Christophe Roquilly, Doyen du corps professoral et de la recherche d'Edhec Business School.

L'automatisation et la modélisation informatique constituent des outils et une aide au service du juriste et non une menace. Ces outils sont synonymes de meilleure productivité. Le gain de temps généré sur les tâches à moindre plus-value automatisées doit permettre au juriste de développer sa valeur ajoutée. Quant à reproduire le raisonnement juridique sur des sujets complexes, c'est une utopie. « Le raisonnement du juriste n'est pas du tout logique pour un mathématicien », assure Jacques Levy Vehel de l'Inria. Sous-entendu il est difficile à modéliser et donc de proposer un logiciel fiable en mesure de remplacer l'expertise d'un juriste d'entreprise. « En revanche, les logiciels sont des aides à la décision, permettant de quantifier les risques », souligne Levy Vehel.

Le métier d'avocat est également amené à se réinventer, « à s'adapter à une nouvelle façon de consommer de la prestation juridique, selon Kami Haeri, associé du cabinet August & Debouzy. Les clients ont d'autres attentes, en matière de communication et de tarification. » Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE, que les directions juridiques ne sont plus prêtes à « rémunérer des cabinets d'avocats pour des tâches pouvant être automatisées ».

APPRIVOISER LES NOUVEAUX OUTILS DIGITAUX

« Pour le juriste d'entreprise, le numérique, c'est l'opportunité d'affirmer son expertise Puis, l'utilisation des outils numériques, c'est l'opportunité d'avoir plus d'impact en partageant pour innover; à travers une intelligence collective et grâce aux nouveaux usages des techniques d'informations », assène Marc Mossé, directeur des affaires publiques et juridiques chez Microsoft.

Il faut savoir aller au-devant du changement plutôt que de le subir. La direction juridique doit s'emparer des outils digitaux existants pour en faire les outils de sa propre transformation, gagner du temps pour se concentrer sur les missions à forte valeur ajoutée et travailler de manière collaborative. « Le juriste de demain sera, sans doute, un geek », conjecture Christophe Roquilly. Mais encore et toujours un professionnel créatif qui module le droit.

> *Le juriste de demain sera sans doute un geek.*

en direct

LE COLLOQUE EN VIDÉO

Vous n'avez pu être présent au colloque Le juriste 4.0 : défis & opportunités ? Vous y étiez mais vous voulez revoir l'une des interventions ? Facile, il vous suffit de scanner l'un de ces flashcodes avec votre smartphone ou votre tablette avec une application spéciale à télécharger gratuitement (Mobiletag, Qrafter...).

LES TROIS CONFÉRENCES À TÉLÉCHARGER :

> Juristes d'entreprise : les opportunités du numérique

> Transformation numérique : état des lieux et prospective

> L'uberisation du marché du droit ?

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DES VIDÉOS SUR LA CHAINE YOUTUBE DE L'AFJE ET SUR WWW.AFJE.ORG/ACTUALITE/15.

Transcrire/traduire vos marques en caractères Chinois, **un enjeu, une nécessité…**

PAR DAVID MILLET DE LAVOIX

L'enjeu, celui de contrôler l'image de vos marques,
Une nécessité, se protéger afin d'éviter une appropriation par des tiers et une possible expropriation…
Une réalité, le dépôt d'une marque en caractères latins ne permettra pas de s'opposer à l'usage et l'enregistrement d'une marque en caractères chinois phonétiquement identique, sauf si les deux signes ont une même signification et que cette dernière revêt un caractère distinctif très marqué.

Certaines entreprises se demandent s'il faut communiquer en Chine en utilisant des marques en caractères chinois. La question peut être posée et les réponses varier selon les secteurs d'activités et le public visé. Notre propos n'est pas de recommander ou non un usage généralisé des marques en caractères chinois sur vos emballages, documentations, produits. Toutefois, une réalité s'impose : votre marque, notamment si cette dernière coïncide avec votre dénomination sociale, fera nécessairement l'objet d'une transcription en Chinois par les autorités lors de dépôt de marques/brevets. Par ailleurs, votre marque en caractères latins fera l'objet d'une « appropriation » par le public, qui à défaut de compréhension du sens de votre marque, risque de lui associer des images, des référents qui peuvent se révéler négatifs ; le choix, la maîtrise et la protection de ces éléments d'identification de vos produits, de votre entreprise sont donc vitaux.

Les solutions : Adopter la traduction chinoise de votre marque pour les marques signifiantes (choix de la société Apple dont la marque en caractère chinois est la traduction du terme POMME), transcrire votre marque en adoptant des caractères chinois qui véhiculeront un message, tout en se rapprochant phonétiquement de votre marque en caractères latins (choix de la maison Hermes, dont la marque en caractères chinois a un sonorité proche et signifie « l'Homme qui aimait les chevaux »).

Ce choix est important ; si une seule traduction en chinois d'un signe est, en principe, possible, plusieurs transcriptions sont envisageables. Comment opérer un tel choix ? Se renseigner car fréquemment la marque en caractères latins fait déjà l'objet d'une traduction/transcription par les opérationnels (filiales, licenciées, distributeurs), souvent sans recherches d'antériorités et dépôt de marque… La conduite de recherches d'antériorités permet souvent de clarifier ces choix : en cas d'indisponibilité de la traduction ou plus simplement en présence d'un terme inventé, une transcription s'impose, en déterminant les messages, les images que vous souhaitez véhiculer, ce qui nécessite une concertation, un échange avec le service marketing/communication car la transcription doit être en phase avec l'histoire de la marque, son image. Enfin, il convient de s'assurer que les caractères choisis n'auront pas une connotation négative pour le consommateur chinois : ce choix n'est donc pas anodin…Le maître mot en Chine est et demeure l'anticipation : il ne faut pas attendre le développement du business pour protéger vos marques en caractères chinois (et a fortiori en caractères latins…).

Alors à vos traductions/transcriptions…

à propos de

DAVID MILLET

> Associé LAVOIX, Conseil en Propriété Industrielle, Conseil Européen en Marques, Dessins et Modèles

Le juriste, **acteur** de la **transition** vers le **cloud**

En 2016, l'opportunité du passage d'un système informatique dit "traditionnel" (en propre) vers le cloud computing n'est déjà plus une question à laquelle doivent répondre les entreprises. S'il ne s'agit pas encore pour ces dernières d'une pure obligation technique, cette transition est avancée au point qu'il s'agit en revanche d'une obligation stratégique dont l'anticipation est nécessaire. Le juriste joue un rôle primordial en la matière.

PAR NICOLAS BODIN

La transition doit se faire progressivement pour éviter le rejet en bloc par les collaborateurs. Car si cette association cloud / insécurité est un écueil qu'il faut désormais dépasser, il n'en reste pas moins que le passage à l'informatique en nuage et son utilisation comportent bel et bien certains risques qu'un dirigeant doit identifier et connaître afin de mieux les maîtriser en construisant une infrastructure adaptée. Pour cette mission, le juriste est un acteur incontournable.

VIGILANCE QUANT À LA CONFORMITÉ

D'abord, à l'aube de l'entrée en vigueur du règlement général européen sur la protection des données et au lendemain de la remise en cause du Safe Harbor par la CJUE, la conformité aux dispositions légales, surtout en ce qui concerne ces données à caractère personnel, est le premier risque à prendre en compte. En effet, le règlement européen, pionner dans la prise en compte des spécificités du cloud, prévoit une responsabilité accrue des organismes qui collectent, stockent et traitent des données personnelles. En cas de vol, de perte ou d'utilisation non autorisée, l'entreprise sera toujours tenue légalement comme responsable de la protection de ces données. La remise en cause du Safe Harbor, et donc des transferts de données vers les États-Unis, placent nombre d'entreprises utilisant notamment le cloud dans une situation délicate. Un certain nombre de palliatifs sont certes possibles, comme par exemple l'utilisation des clauses contractuelles types adoptées par la Commission Européenne, mais leur mise en œuvre nécessite un délai parfois important.

Outre celles à caractère personnel, beaucoup d'autres données sont critiques pour l'entreprise : données d'usage, financières, de marché ou de R&D. Leur protection est essentielle : les cyberattaques sont une réalité en augmentation constante. Les données de l'entreprise peuvent se retrouver ciblées, de façon directe ou incidente, puisque la mutualisation potentielle de la conservation des données fait partie de l'essence même du cloud computing.

UN CADRE CONTRACTUEL ADAPTÉ

Sécurité, confidentialité, accessibilité, conformité, conservation… Ces différents risques peuvent être encadrés via la mise en place d'un cadre contractuel adapté. Par exemple, la convention de niveaux de services (*Service Level Agreement* ou SLA pour les initiés) devra faire l'objet d'un soin particulier. Puisque c'est dans cette convention que le fournisseur s'engagera sur la qualité et les performances de son service, ce sera une garantie forte pour l'entreprise quant à l'accessibilité à ses données. On peut également citer la clause d'audit, incontournable, qui permettra de s'assurer que le fournisseur apporte des garanties et respecte bien toutes les conditions de conservation des données. Enfin, une clause de réversibilité devra être prévue pour assurer la bonne récupération des données en cas de rupture du contrat.

Le contrat permet donc d'apporter un certain nombre de solutions aux risques identifiés par le juriste. En outre, en fonction de la criticité des données et des exigences quant aux flux déjà en place, le juriste pourra accompagner la mise en œuvre de structures plus complexes, reposant par exemple sur la mise en œuvre de cloud privé sur un cloud public.

Mais au-delà des réponses contractuelles et de la mise en conformité légale, l'entreprise doit voir son juriste comme moteur de la transition et ce, en coopération avec la DSI. Formé à anticiper et baliser les risques, il arbitre entre les possibilités et les risques qui y sont associés et est, de la sorte, un véritable atout dont le dirigeant aurait tort de se priver.

à propos de

NICOLAS BODIN

> Nicolas Bodin est diplômé d'un M2 en droit économique spécialisé en concurrence. Après quelques années passées au sein du groupe TF1, à la régie publicitaire puis dans les nouveaux médias, il est désormais responsable juridique de la société InterCloud. Il est membre du Comité des jeunes juristes de l'AFJE.

La **gouvernance** juridique à l'ère du **numérique**

Aujourd'hui, le digital s'initie dans tous les rouages de notre société, à l'image de la loi pour une République numérique, adoptée à l'Assemblée mardi 26 janvier dernier, et sa présence grandissante est vécue comme une véritable "révolution numérique". Entretien avec Cyril Godet, membre de l'AFJE et responsable juridique chez Equity, éditeur de logiciels en gouvernance d'entreprise. Il nous présente les enjeux pour les directions juridiques de cette transformation numérique.

La révolution numérique touche-t-elle également le marché du droit ?

De profondes transformations vont jusqu'à bouleverser nos modèles économiques, à l'instar de l'économie collaborative avec Uber, Blablacar et autres Airbnb, et le phénomène ne saurait être ignoré par la loi. Qui plus est, le monde du droit lui-même n'échappe pas au changement, et on parle même d'une "uberisation" du droit se traduisant par l'introduction de nouveaux acteurs comme Captain Contrat, ou encore par le développement de sites Internet de "justice prédictive" et de plateformes d'intermédiation. Dès lors, la loi doit tenir compte du changement, s'y adapter et l'accompagner.

Diriez-vous que la transformation numérique est un chantier prioritaire pour le gouvernement ?

Effectivement, lors de son intervention au colloque de l'AFJE Juriste 4.0, Xavier Hubert, conseiller juridique du ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, a insisté sur l'importance d'une telle réforme. Cette dernière se traduit, d'une part, au travers de la dématérialisation des relations juridiques, avec une volonté de développer l'identité numérique (dans l'esprit du Règlement e-IDAS n°910/2014). D'autre part, l'ancien magistrat a également exprimé son souhait de développer la force probante des documents nativement numériques (et, selon certaines conditions, des documents papiers numérisés), pour que ceux-ci soient considérés comme originaux. Pour lui, conjuguer identité et valeur probante mènera à bâtir un véritable coffre-fort numérique, ce qui nécessitera une modification du Code Civil.

En parlant du Code Civil, celui-ci est en pleine réforme avec l'entrée en vigueur de la réforme du droit des contrats, du régime général et de la preuve des obligations au 1er octobre 2016. Cette réforme, devenue indispensable, matérialise le changement en cours. En effet, les dispositions du Code Civil, notamment dans son Livre III, Titre III "Des contrats ou des obligations conventionnelles en général", n'ont pratiquement pas évolué depuis 1804 ! La loi accuse donc un sérieux retard par rapport à l'évolution de la société, et cette réforme prouve qu'elle est désormais prête à s'y adapter.

En quoi la transformation numérique est-elle une étape sensible pour les juristes d'entreprise ?

Le juriste d'entreprise est directement concerné par ce virage numérique. Cette réforme va impacter, d'une part, son appréhension du droit des contrats venant modifier des principes juridiques qu'il applique depuis la faculté de droit, et d'autre part, sur sa fonction de juriste face à l'émergence de nouveaux acteurs dans son domaine, avec notamment l'apparition des eJuristes et des Legal Tech. Désormais, le juriste va devoir s'adapter et s'approprier de nouveaux outils mis à sa disposition pour accompagner son entreprise dans ce changement. En effet, pour les entreprises, il est urgent de s'engager dans cette transformation numérique pour qu'elles restent compétitives, gagnent en efficacité, mais aussi

pour qu'elles réduisent les coûts ou encore se lancent dans une démarche RSE. Les enjeux sont multiples pour réussir cette démarche. Elle nécessite impérativement en amont une sensibilisation forte au digital du Top Management qui doit définir une stratégie à long terme avec des étapes et objectifs précis, digitaliser le fonctionnement (métiers, outils…), réfléchir sur l'organisation, le management et faire évoluer son business model. À terme, c'est l'ensemble de la culture d'entreprise qu'il faut être capable de transformer, et cela ne peut être réalisé sans l'apport de nouvelles compétences et de nouveaux outils de production.

En synthèse, pour accompagner ce scénario de rupture, l'adhésion et l'implication de tous les collaborateurs sont indispensables, et surtout celles des directions juridiques pour donner un cadre légal et assurer une transition en douceur en engageant des outils d'aide à la décision. Les professions du droit ont non seulement les moyens, mais aussi une raison d'accompagner le changement.

Sur quelles autres forces les directions juridiques peuvent-elles s'appuyer pour réussir cette évolution ?

Il est évident que le gouvernement et les acteurs du droit ne sont pas seuls. En effet, comment procéder à la digitalisation de notre économie sans l'intervention des acteurs du numérique ? Parmi ceux-ci, les éditeurs de logiciels ont un rôle majeur en tant que fournisseurs de moyens pour digitaliser et automatiser les processus de l'entreprise. Chez Equity, nous sommes spécialisés dans le domaine du droit, et proposons aux juristes des solutions de pilotage de leurs groupes ainsi que des outils d'aide à la décision, et en toute conformité. En tant qu'éditeur, notre mission est de donner l'impulsion et suggérer la direction à prendre dans le virage numérique de notre économie en anticipant les besoins de nos clients. Cela se traduit, par exemple, par la gestion dématérialisée des contrats ou des contentieux dans notre progiciel Visual Scope. Par ailleurs, Equity propose depuis près de deux ans la solution LetReco qui légalise l'envoi et la remise d'un courrier recommandé de manière 100 % électronique, pour lequel le Gouvernement milite aujourd'hui au travers du récent projet de loi Lemaire sur l'usage du e-recommandé. Une autre tendance forte concerne la dématérialisation des instances et des comités. Avec le portail Leading Boards, Equity propose aux entreprises de faciliter la communication entre leurs administrateurs et d'alléger ainsi considérablement la logistique de préparation des réunions, tout en répondant aux impératifs de sécurité des données, souvent sensibles.

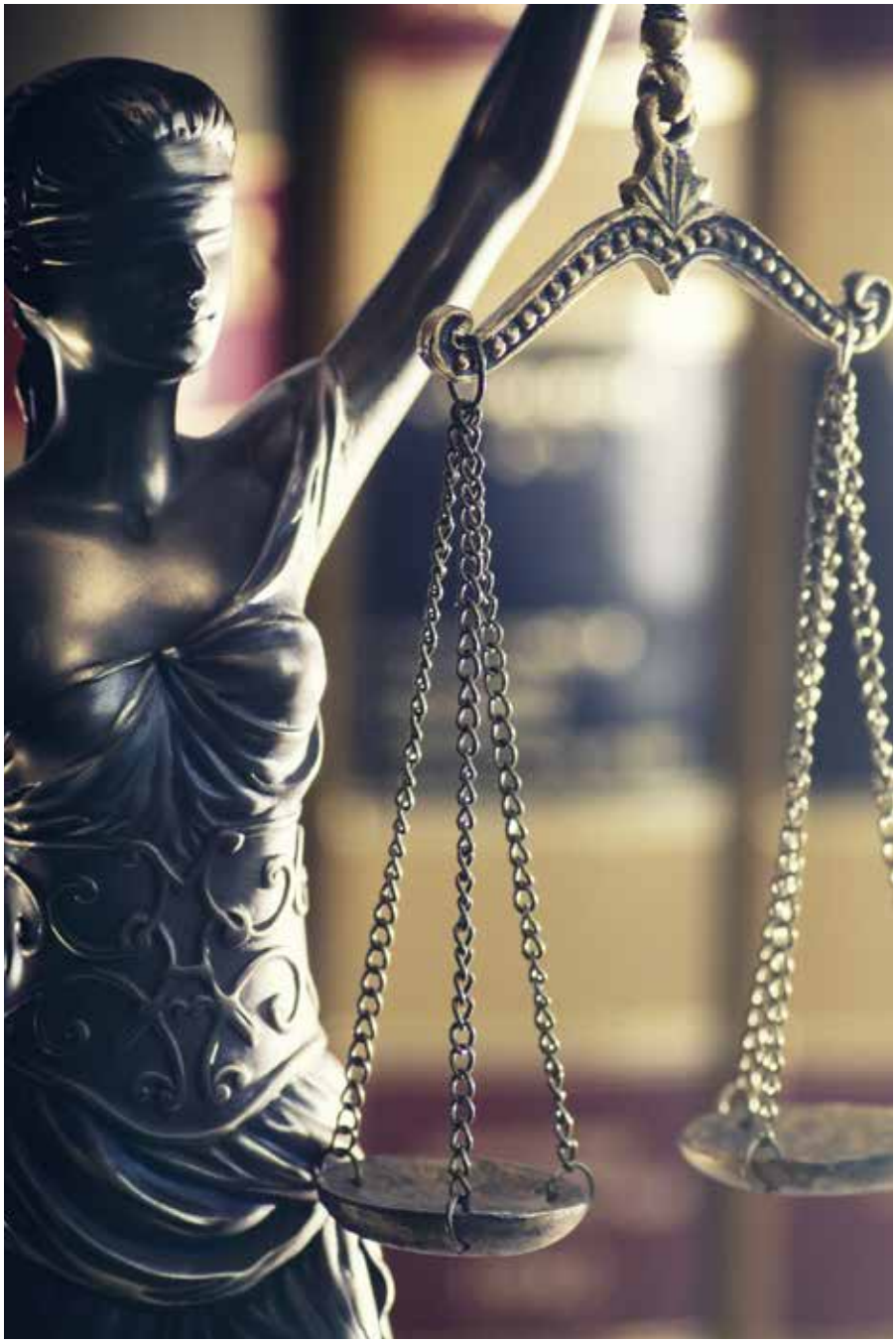
Pour accompagner ce scénario de rupture, l'adhésionet l'implication des directions juridiques sont importantes pour donner un cadre légal et assurer une transition en douceur en engageant des outils d'aide à la décision.

Cyril Godet,
responsable juridique chez Equity.

Business for the **Rule of Law**

Rule of Law is probably one of the most important of legal philosophical concepts in the world today. Not only a highly academic topic with little relevance to real world issues, it is a fundamental platform upon which all other legal notions depend for effect. It is the "right thing to do", in an academic or moral way, but it is also an imperative for economic development and growth of our companies.

PAR IAN MCDOUGALL



I will start with a bold statement; I think the law is one of the most fantastic, wondrous achievements in the history of human civilization! Even lawyers often don't recognize this. Sometimes lawyers can be ground down by the day-to-day minutiae of a particular matter. But stop and think about it for a moment. Our civilization has evolved to a point where it is possible to follow a purely abstract philosophical concept by which all our lives can be governed. That system is based on reason (in the logical sense of that word), reasonableness (in the utilitarian sense of that word), and a broad based consent (in any sense of that word you like). It is truly amazing.

To that I would add that we are discussing a subject that delivers peace, prosperity and advancement wherever it is strongly felt. I hope, that after reading this, you will feel the urge to get your company involved in advancing the Rule of Law around the world.

Before delving into the subject I want to make a brief comment on the notion of Justice (as distinct from the "Rule of Law"). There are so many aspects of the notion of Justice I can't possibly cover them here. But that is not my subject of today. Justice is a notion that can depend on the type of law passed. This article will presume that a law, whatever it is, is a just one for the purposes of discussing the "Rule of Law". I will summarize the areas to be covered by this piece.

I will cover:

- What the phrase means – in other words, to define the "Rule of law"
- The beneficial **economic** impact and impact to society;
- What business can do about it (the "Business for the Rule of Law" project);

■ And, as it is the 800th Anniversary of Magna Carta (and for those of you of an academic mind, interested in the subject and still with me by that point!), I will briefly recap on **the origins** of the Rule of Law as a topic in its own right.

I have been made aware that the expression "Rule of Law" can leave many people scratching their heads thinking "but it's obvious! We have laws. What's the issue?" I will answer that question in two ways; first, by going through the points I've listed above. Second, by discussing a point I will come to a little later which is to explain the difference between the "Rule **of** Law" and "Rule **by** Law".

DEFINITION OF THE RULE OF LAW

There are, in fact, many definitions of the Rule of Law. At the United Nations (UN), the Rule of Law appeared in the Preamble to the Universal Declaration of Human Rights (1948). Then two subsequent reports on the subject issued by the UN in 2002 & 2004 discuss the point.

However, both of those reports demonstrate the difficulty in defining the subject. The first report refers to

■ an independent judiciary,
■ independent human rights institutions,
■ defined and limited powers of government and fair and open elections (I will return to the subject of democracy a little later).

Whereas the second report focuses on elements of

■ quality of legislation,
■ supremacy of law,
■ equality before the law,
■ accountability to the law,
■ legal certainty,
■ procedural and legal transparency,
■ avoidance of arbitrariness,
■ separation of powers.

Further to this, a 2005 Resolution of the UN Human Rights Commission focused on separation of powers, the supremacy of law and equal protection under the law.

So I will try to break all of that down to some very simple concepts. The Rule of Law, in the definition that we work with at LexisNexis in the "Business for the Rule of Law" project, basically means "**everyone is equal under the law**". It means that the law applies to everyone **in the same way** no matter who you are. This is sometimes also referred to as "The absence of arbitrary power, or supremacy of law."

The law should be above everyone and everything. However, that is only part of it. To have a system where the Rule of Law functions effectively a number of additional things are required.

The law must:

■ **Be administered by an impartial judiciary** – that means judges who have no interest in which side wins as long as it is according to the law. They have nothing personally to gain by the outcome and are not compelled, as a result of external pressure by any outside party, to come to a specific decision. A subset of this might be the fight against corruption or political interference;

■ **Be properly published and accessible** – Without knowing what the law is, you can't enforce it. Without knowing what the law is, you can't demand its protection. It can be argued that access to legal advice, which remains privileged as between clients and legal advisor, is an important part of this element.

■ **Provide Remedy** - That seems to me simple logic; not having a remedy for your grievance means the law can be ignored. If there are no consequences to ignoring the law, you don't really have any law. This also means having a remedy against the government, or any other people, whoever they are - connected to the principle of equality under the law.

Different words can, and very often are, used to describe it, but I think they all mean roughly what I've just said. In the interests of being provocative, I will address a couple of points that you may find surprising to see left out of the definition: **Human Rights and Democracy**.

First, I will address **Human Rights** and explain why they don't appear in the definition. In part, I think it is implicit in the establishment of the rule that everyone is treated the same under the law. I also think that "Human Rights" is a fascinating subject all on its own that could take up a whole book. So all I can do here is give you some issues as high-level explanation and for further thought.

There may be a small element of "Human Rights" that can be universally agreed in all cultures and systems. The right not to be killed. The right not to be imprisoned without fair trial (or "due process"). The right not to have your property seized without process of law. But what about other things beyond that? Abortion? The right to a home? I note, for example, that article 47 of the Spanish Constitution states: "all Spaniards have the right to enjoy decent and adequate housing".

What about the right to education? Is that a human right? If so, Human Rights are things that develop and change like the wind through time. They are not absolutes. If you had asked someone if the right to education was a Human Right in the 1500's the answer would almost certainly have been **no**. But now? Will the right to access to the Internet become a Human Right in future? President Obama said something that goes perilously close to that when talking about "net-neutrality"!

Now let me turn to the second of my controversial exclusions - **democracy**. I suggest that democracy is not a **crucial**, or **necessary** element, of the Rule of Law. In Plato's Republic, for example, he envisages a system of government where enlightened people rule for the benefit

> *No Rule of Law means*
>
> *no contract system, no land law process, no protection againts peronal injury and no environmental protection, and so on.*

LAVOIX

Un acteur **européen** entièrement dédié à la **Propriété Intellectuelle**.

Avec près de 200 professionnels de la PI dont 80 avocats, conseils en propriété industrielle, ingénieurs et juristes, LAVOIX intervient sur tous les types de droits de PI (brevets, marques, modèles, droits d'auteur et noms de domaine), quel que soit le secteur économique ou technique concerné pour le compte de grandes entreprises, de PME/PMI, de start-up, de centres de recherche publique...

Paris - Lyon - Munich - Toulouse - Rennes - Lille - Grenoble

www.lavoix.eu

of all and there is no need for democracy. Is it possible to **imagine** a hereditary ruler (or some kind of unelected sole ruler) who rules in accordance with the Rule of Law? I think it is possible to imagine it[1].
We might not have actually seen it in modern times, and it may be that democracy is the only practical, ultimate, well tested environment for the most effective Rule of Law we can have, but you can certainly **imagine** the contrary. So I will follow a rule of philosophy known as Occam's Razor[2]; anything that isn't strictly necessary to support a proposition, or axiom, can be discarded. I discard democracy as not being a **strictly necessary element** of the Rule of Law.
Let me be clear, I **am not arguing that democracy is a bad thing**. That would be a different point completely. I'm just making the point that democracy is not strictly philosophically necessary for the Rule of Law. In this respect, I will quote from *Corruption, good governance & economic growth* by Kranjska Gora who said "democratization and political stability are clearly not enough to allow for development, therefore democracy as such does not represent a guarantee for the development of a particular society, as is shown by some of the Latin-American countries, and as it probably will be shown by some, or most, of the Central and Eastern European societies…"

ECONOMICS AND THE RULE OF LAW

I propose that there are **three reasons** why the Rule of Law is crucial. Crucial to our understanding of the subject of law and crucial to the advancement of people everywhere.
The first reason is that it is a logically sound and fair basis upon which a society and system of government should be based. In other words, "it's the right thing to do!"
The second reason is a foundational reason; the Rule of Law is the foundation of **all other rights**. Many organizations have Corporate Social Responsibility programs; Anti-Human Trafficking policies, Environment Policies, anti-corruption policies etc. etc. But without the elements of the Rule of Law I have outlined, those policies are just words on a piece of paper, without any real effect or power. You can't actually achieve anything in all those other areas without having the foundation of the Rule of Law in place. Or, at the very least, progress in those other areas is delayed or obstructed.
No Rule of Law - no contract system.
No Rule of Law - no land law process.
No Rule of Law - no protection against personal injury.
No Rule of Law - no environmental protection, and so on.
The third reason is one I will turn to now; the economic argument. I have to make a quick point here. I am not looking at the "economics of laws", which is an entirely different subject. I'm looking at the economic effect of the Rule of Law.
Douglass North, winner of the Nobel Prize in economics in 1993, wrote about the importance of the Rule of Law in his book *Institutions, institutional change and economic performance*. He wrote that a major consequence of the absence of the Rule of Law is the inability of societies to develop low-cost effective institutions that are able to reduce transaction costs. High transaction costs causes economic stagnation. An excellent documentary by Hernando de Soto called *Unlikely heroes of the arab spring* shows how the breakdown of such institutions by reason of corruption was a cause of the "Arab Spring" uprisings and how high cost institutions force people out of legal commercial activity and therefore out of investment opportunities.
Economists Daniel Kaufmann and Aart Kray wrote a paper called *Growth without governance*, published by the World Bank Institute. They showed a **300 percent** dividend returned by a strong Rule of Law environment. Over the medium term they showed a country's income per capita rises by about 300 percent more if its governance is improved only by one standard deviation point (which is defined in the paper).
There is a logical point to consider as well. Where instability of a legal system reaches high or endemic levels, investment is reduced or disappears because the investment is incapable of being protected. Low investment results in low economic growth. Another way of saying this is that if you can't get your contract enforced, why would you contract? If you can't protect your investment, why would you invest? Of course, we should acknowledge that short-term gain is possible by the corrupt few. But over the medium term, the risk is high that the reward will be removed or the gain taken away and overall economic performance is lower. There is always someone who can bribe higher!
Whenever I connect low growth to low Rule of Law I already know the first question that springs to mind! If the Rule of Law is so good for the economy, why is one of the fastest growing world economies, China, growing so fast? Why does economic growth soar in some places seemingly lacking the Rule of Law and quality governance institutions?

Retrouvez la réponse à ces questions avec la suite de cet article sur notre site Web : www.afje.org.

à propos de

IAN MCDOUGALL

Ian McDougall is the Executive Vice President and General Counsel for the LexisNexis, Legal & Professional division of RELX Group. He sits on the United Nations Rule of Law Steering Committee and is a member of the UN General Counsel Advisory Board.
Web : www.lexisnexis.com

[1]*See Code of Hammurabi later.* - [2]*William of Occam – Philosopher*

Rémunération & juriste d'entreprise : quelles évolutions ?

Les salaires des juristes, responsables et directeurs juridiques ont-ils augmenté depuis 2008 ? De quels avantages bénéficient-ils par ailleurs ? L'inégalité salariale s'est-elle améliorée ? Les réponses issues de l'enquête 2015 sur la rémunération des directions juridiques et des juristes d'entreprise.

PAR CARINE GUICHETEAU

L'enquête 2015 sur la rémunération des directions juridiques et des juristes d'entreprise*, réalisé par Squaremetric en partenariat avec l'AFJE, vient de paraître. Que faut-il en retenir ? Premier enseignement : le niveau des salaires des juristes est en hausse ces dernières années. Ainsi, la moyenne de la rémunération des juristes en France en 2015 est de 67 791 € contre 62 209 € en 2008 (+5 582 €, soit près de 9 %). Ce montant de référence traduit une augmentation moyenne de 1,3 % par an.

Cette hausse est néanmoins plus marquée pour les directeurs juridiques (+ 12 % en sept ans – voir tableau ci-contre). Autre facteur discriminant : l'employeur. Dans les sociétés cotées et dans les organisations de plus de 1 Mds€ de chiffre d'affaires annuel, les juristes perçoivent une rémunération plus importante. Même constat pour les juristes, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, travaillant dans le secteur de l'énergie et de l'eau. À l'inverse, les secteurs de l'industrie, du BTP, de l'agriculture, du public et des associations sont moins rémunérateurs.

Les juristes spécialisés perçoivent 2 % de plus, en moyenne. Les spécialisations les plus rémunératrices ? Droit bancaire, compliance, droit international, contentieux, droit de la concurrence, droit de l'environnement, droit des sociétés et des affaires.

Quant aux juristes franciliens, tout poste confondu, ils sont mieux lotis financièrement que leurs homologues provinciaux.

Enfin, la rémunération des directeurs juridiques est corrélée à la taille de l'équipe managée.

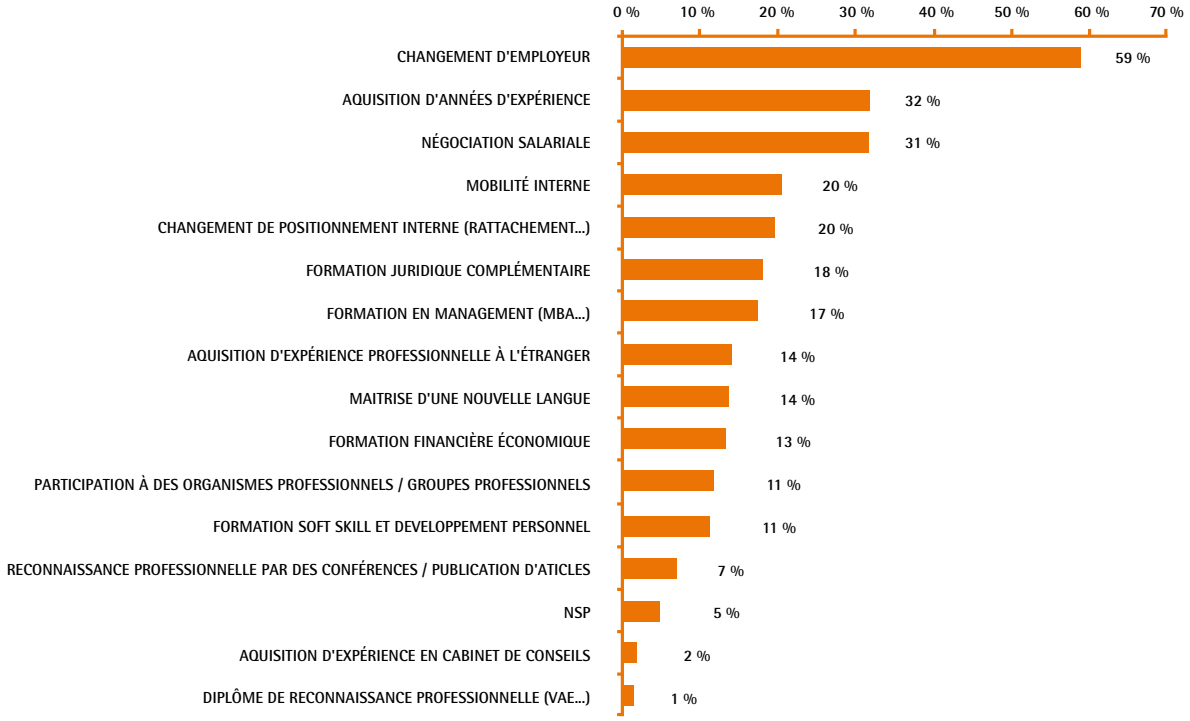
QUID DES AUGMENTATIONS ?

En 2015, le niveau des augmentations suit une progression mesurée. Toutefois, près d'un tiers des juristes se déclarent satisfaits de leur rémunération actuelle. En 2015, la

* Cette étude est la synthèse d'une enquête auto-administrée menée auprès des directions juridiques et des juristes en entreprises en France. Ces résultats s'appuient sur l'analyse de 1 007 réponses qualifiées. Période d'interrogation : novembre-décembre 2015.

zoom

COMMENT AUGMENTER SA RÉMUNÉRATION ?



majorité des répondants (58 % contre 56 % en 2008) a bénéficié d'une augmentation comprise entre 0 et 5 %. Près d'un quart des juristes (hors professionnels récemment embauchés) déclarent ne pas avoir reçu d'augmentation de leur salaire annuel.

« Pour les directeurs juridiques en poste, les évolutions de salaire hors augmentations annuelles dépendent essentiellement d'une promotion, via un accroissement du périmètre de responsabilités, souligne Vanessa Hespel-Perin, directeur juridique chez Reed Midem. Par exemple, si vous êtes en charge du juridique, et que vous est confié le fiscal, le social ou la compliance, ou encore si vous couvrez la France et que l'on vous confie une zone régionale. Les augmentations annuelles dans mon entreprise sont liées à un processus d'évaluation de la performance. Mes diplômes et mon passage en cabinet d'avocats ont eu un impact sur mon niveau de salaire. Exercer en cabinet d'avocats enrichit votre pratique. En arrivant dans l'entreprise, j'ai continué à avoir une démarche très client. »

Néanmoins, la performance individuelle n'est pas toujours le principal critère de l'augmentation salariale. À la question du critère principal ayant justifié la décision et le niveau d'augmentation, 26 % des juristes déclarent avoir atteint ou dépassé les indicateurs de performance qui ont été définis par leur organisation. Pourtant, de nombreuses autres situations déterminent les possibles augmentations de salaires. Dans 37 % des situations, les motifs conduisant à une augmentation sont discrétionnaires (18 % des cas), voire indépendants de la performance individuelle. Dans ce dernier cas, les rémunérations allouées suivent la politique globale d'augmentation (12 % des cas) ou les résultats de l'organisation (7 %).

Ni la localisation, en Île-de-France ou en région, ni l'âge n'ont d'influence sur le montant moyen de l'augmentation salariale annuelle.

VARIABLE OU PAS ?

Plus de la moitié des sondés (57 %) ont bénéficié d'une part variable (bonus, prime, 13e mois…) dont le total est compris entre 0 et 15 % de leur rémunération annuelle. Parallèlement, 20 % des juristes (hors professionnels embauchés au courant de l'année) n'ont pas été gratifiés d'une part variable ces 12 derniers mois. L'attribution d'une part variable est une pratique beaucoup plus fréquente en Île-de-France qu'en régions : 83 % des juristes franciliens en bénéficient contre 73 % des juristes en province. « Dans mon entre-

> *L'égalité salariale entre hommes et femmes s'est dégradée. En 2015, le salaire des femmes juristes est toujours inférieur de 7 % à 14 % à poste égal.*

IN-HOUSE COUNSEL WORLD SUMMIT 2016 PARIS

24TH & 25TH OCTOBER 2016

THE IN-HOUSE COUNSEL GOING GLOCAL

Global Business, Local Rules - Local Business, Global Rules

The key event for In-House Counsel !

Meet us in Paris for a unique opportunity to share and network with decision makers and debate the latest challenges impacting the in-house community.

- **4 PLENARY SESSIONS**
- **16 DIGITALLY INTERACTIVE WORKSHOPS**
- **MORE THAN 12 EXCLUSIVE PARTNERS**
- **1 PARISIAN GALA DINNER**
- **500 ATTENDEES**

OUR PARTNERS

august & debouzy avocats

HERBERT SMITH FREEHILLS

DLA PIPER

Linklaters

GIDE GIDE LOYRETTE NOUEL

大成 DENTONS

SULLIVAN & CROMWELL LLP

LexisNexis

DARROIS VILLEY MAILLOT BROCHIER

LATHAM&WATKINS

McDermott Will & Emery

EDHEC BUSINESS SCHOOL

CATALYST

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

Hosted by: AFJE

An event of: IN-HOUSE COUNSEL WORLDWIDE

REGISTER ON **ICWSUMMIT.COM**

zoom

LES RÉMUNÉRATIONS MOYENNES ENTRE 2008 ET 2015

	MOY. 2008	MOY. 2015	% VAR. 7 ANS
Juriste	46 961 €	50 113 €	+ 7 %
Responsable juridique	62 209 €	67 791 €	+ 9 %
Directrice / directeur juridique	98 133 €	110 261 €	+ 12 %

prise actuelle, j'ai une partie variable très importante, ce qui me correspond bien, assure Émilie Letocart-Calame, senior contract manager EMEA dans un groupe de services informatiques. Nous sommes motivés pour remplir nos objectifs. Nous sommes jugés sur le travail produit et l'investissement personnel. J'ai eu le poste et la rémunération que je cherchais parce que le recruteur voulait un juriste bilingue. Ce n'est pas avec l'enseignement de l'anglais au secondaire ou à l'université que l'on peut atteindre le niveau requis par les grandes entreprises aujourd'hui. »

Le variable représente une part plus importante dans le package de rémunération des seniors que pour les jeunes professionnels : 92 % des juristes de 55 ans et plus ont bénéficié d'une part variable sur les 12 derniers mois, contre 57 % pour les moins de 30 ans. Les seniors, qui disposent de plus d'ancienneté dans l'entreprise et ont atteint un rang de fonction supérieur, bénéficie ici des avantages de leur positionnement.

LES ANNEXES À LA RÉMUNÉRATION

La majorité des juristes déclarent bénéficier d'avantages annexes. Outre la mutuelle, cités par 86 % des sondés et qui est obligatoire depuis le 1er janvier 2016 dans toutes les entreprises, le comité d'entreprise, un smartphone et des formations internes constituent le top 3 des avantages des juristes [voir graphique ci-dessous]. En dehors des stock options (11 % des situations) et des retention bonus (4 % des cas), les répondants mentionnent également la participation et l'intéressement aux résultats de l'entreprise (qui peuvent représenter plusieurs mois de salaires par juriste), un plan d'épargne salarial, des actions gratuites, des actions de performance et même davantage de congés payés. Seuls 3 % des sondés déclarent ne bénéficier d'aucun avantage.

L'ÉGALITÉ SALARIALE, UNE RÉELLE INÉGALITÉ !

Entre 2008 et 2015, il n'y a pas eu d'évolution positive dans l'égalité salariale homme-femme. En 2015, les femmes juristes ont toujours un niveau de salaire inférieur aux hommes. L'analyse par niveau de fonction en 2015 révèle un écart de salaire des hommes et des femmes compris entre - 7 % et - 14 %, à niveau d'études équivalent. Si en début de carrière, la différence de salaire entre hommes et femmes est moindre (de l'ordre de 2 %), à partir de 45 ans, l'écart se creuse (26 %).

« Ce constat alarmant montre bien que les normes favorisant l'égalité des sexes dans l'entreprise ne sont pas suffisantes », déplore Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE. Des différences selon le genre apparaissent dans les diplômes non juridiques : 58 % des hommes déclarent être titulaires d'un 2e diplôme non juridique contre 47 % (- 11 %) pour les femmes. À noter que 7 % des hommes déclarent être titulaires d'un MBA contre 2 % pour les femmes.

La différence selon les genres se révèle également dans le niveau de responsabilités attribué. En 2015, 40 % des femmes déclarent avoir autorité hiérarchique sur leur service, contre 60 % des hommes.

CHANGER D'ENTREPRISE POUR GAGNER PLUS ?

C'est un sentiment général, il faut changer d'employeur pour augmenter significativement sa rémunération. C'est la première des options envisagées par 59 % des répondants. « En ce moment, un directeur/juriste nouvellement embauché peut atteindre une valorisation jusqu'à 20 % par rapport à son précédent poste, confirme Marc Bartel, managing partner de la pratique juridique chez Heidrick and Struggles, groupe spécialisé dans le recrutement de directions juridiques pan-européennes et nationales, et dans une moindre mesure les juristes seniors qui ont au moins huit ans d'expérience. La difficulté, c'est que le marché n'est pas fluide sur le territoire national et il n'y a pas énormément d'opportunités en ce moment. Ce n'est pas le cas quand les entreprises embauchent à l'étranger, au Royaume-Uni par exemple. »

L'acquisition d'expérience (32 %), la négociation salariale (31 %), la mobilité interne (20 %) ou encore la formation (18 %) permettent également d'envisager une valorisation de son salaire selon les sondés [voir le graphique ci-contre].

Quoiqu'il en soit près de la moitié des juristes (47 %) considèrent sérieusement une évolution professionnelle dans l'année à venir avec par ordre de priorité : un changement d'employeur en France (24 %), une mobilité interne en France (14 %) ou à l'étranger (4 %). Cependant, 43 % des juristes n'envisagent pas de changer d'employeur, mais 17 % d'entre eux le souhaiteraient quand même si c'était possible. Des chiffres qui devraient interroger les employeurs et les recruteurs sur les plans de carrière de leurs collaborateurs juridiques.

Retrouvez l'intégralité de l'enquête sur le site de l'AFJE - www.afje.org.

Comment **transformer** une obligation en **opportunité**

Quoi de plus rébarbatif qu'un rapport annuel ? Et pourquoi devrait-il être rebutant ? Certaines entreprises ont su tirer partie de leur obligation informationnelle pour se distinguer. Voici l'exemple la société irlandaise de paris hippique, Paddy Power.

PAR ANTOINE MASSON

Les entreprises rechignent à se conformer à certaines réglementations. Mais, en prenant du recul, il est souvent possible de trouver des solutions pour transformer une contrainte juridique en une opportunité. H. Haapio et G. Siedel ont montré par exemple que le droit de la responsabilité civile pouvait être une incitation à s'interroger sur sa communication et à améliorer son offre. Afin de se prémunir contre le risque de voir leur responsabilité engagée en tant que fabricants, les entreprises américaines doivent s'interroger sur les usages des objets qu'elles mettent sur le marché. Or, ces entreprises peuvent transformer ce qui est a priori une contrainte en un exercice marketing. En effet, si des consommateurs font des usages anormaux de certains produits, c'est parce qu'il n'en existe aucun répondant à leurs besoins. Sur la base de ce constat, certaines entreprises ont décidé d'en créer qui répondent spécifiquement à ces besoins.

LE PARI GAGNANT D'UN RAPPORT ANNUEL ORIGINAL

Le droit et la communication entretiennent des relations potentiellement très fécondes comme le met en exergue l'ouvrage *Communication juridique* et *judiciaire*, récemment publié aux éditions Larcier. En particulier, les procédures judiciaires mais aussi la documentation réglementée peuvent être, en elles-mêmes, les vecteurs d'une communication judicieuse pour les entreprises qui osent adopter ce type de stratégies. C'est ce qu'a bien compris la société Paddy Power, 10e plus grande entreprise irlandaise (CA 2013 : 6,2 milliards d'euros), s'agissant de la publication de ses comptes annuels.

En effet, les comptes annuels constituent souvent un document rébarbatif qui n'intéresse, le plus souvent, que les investisseurs institutionnels. Depuis une dizaine d'années, cette société a décidé de faire de ses comptes annuels - qu'elle est légalement tenue de publier - un outil de communication d'autant plus remarquable qu'il est inattendu. Si les informations juridiques et comptables traditionnelles sont, bien entendu, reprises dans son rapport annuel, celui-ci est conçu de façon à "faire le buzz" !

Surfant sur l'actualité, cette société irlandaise de paris hippiques a plusieurs fois fait parler d'elle grâce à une présentation originale de ses rapports annuels. Ainsi en 2010, année de sortie du premier iPad d'Apple, Paddy Power a publié ses comptes annuels selon une maquette graphique qui copiait le guide d'utilisation de cet appareil (avec des rubriques comme Getting started, Tips ou encore Troubleshooting), faisant au passage la promotion de la sortie de son application de paris sur iPhone, la 1re dans le monde. La publication de ce rapport a d'ailleurs été récompensée par le prix Graphis International 2011 pour le meilleur rapport annuel.

La société a adopté cette stratégie dès 2006, lorsqu'elle a décidé de publier un rapport annuel qu'elle a présenté comme "interdit au moins de 18 ans" et"définitivement aux résidents américains", mettant notamment à l'honneur l'organisation durant cette année du plus grand tournoi de strip poker au monde. À la suite du succès rencontré par cette initiative, dont le bon goût pourrait être discuté, Paddy Power a décidé de faire appel à l'agence britannique Source design, afin de l'aider à créer des rapports annuels originaux. Depuis, chaque rapport annuel est conçu autour d'un thème.

DÉCALÉ SUR LA FORME ET LE FOND

Parmi les thématiques les plus originales, citons la publication, en 2011, du 1er rapport annuel à lire avec des lunettes 3D et présenté sous la forme d'une BD retraçant les aventures de Paddyman, un super héros

à propos de

ANTOINE MASSON

> Antoine Masson est expert associé au Centre Européen de Droit et d'Économie de l'Essec.
Rens. : http://cede.essec.edu

combattant la crise économique, laquelle frappait durement l'Irlande à l'époque.
On peut également citer la référence opportuniste faite en 2012 à la crise du *horsegate* qui avait concerné au premier chef les autorités sanitaires de l'Irlande car elles avaient découvert la présence de viande chevaline dans de la viande hachée produite au Royaume-Uni et en Irlande et écoulée dans ces deux pays sous forme de steaks hachés.
La société qui, rappelons-le est spécialisée dans le pari hippique, publia son rapport, intitulé pour l'occasion *Cooking up a mischief*, accompagné d'un livre de recettes baptisé *Six delicious horse meat recipes*. Ce thème est exploité jusque dans les moindres détails. Ainsi, lorsque le lecteur ouvre le rapport, celui-ci joue la musique de *Black Beauty*, film consacré à un cheval. À la manière d'un flip book, un cheval dessiné dans le haut de la 1re page, à mesure que les pages défilent, se transforme en burger. Des encarts "ingrédients" détaillent les principales opérations de communication organisées par la société, lui ayant permis de réaliser de bons résultats.
En 2014, le rapport annuel exploite le thème de la science-fiction, mettant notamment en avant un partenariat passé avec le professeur Stephen Hawking pour déterminer les chances de succès de l'Angleterre au mondial de football, cette année- là.
En misant sur l'originalité et en faisant de sa communication financière un évènement attendu, Paddy Power tend à transformer la collectivité de ses petits actionnaires en une communauté de fans. En outre, l'utilisation pour chacun de ses rapports d'un thème central tiré de l'actualité lui permet, dans une logique de marketing réactif, de toucher un public plus large que sa cible traditionnelle.

ADÉQUATION AVEC L'IMAGE

Ce type de communication, qui est basé sur la diffusion virale d'un message, ne peut cependant fonctionner que si cela est en adéquation avec l'image de l'entreprise concernée. Pour Paddy Power qui a une image de trublion, aucun problème !

Le rapport annuel 2011 de Paddy Power est une BD en 3D qui retrace les aventures de Paddyman, un super héros combattant la crise économique !

à lire

Communication juridique et judiciaire

Le Centre Européen de Droit et d'Économie de l'Essec vient de publier l'ouvrage *Communication juridique et judiciaire*, coordonné par H. Bouthinon-Dumas, A. Masson, Nathalie Pignard-Cheynel, Ch. Karila-Vaillant et A. Masson, et préfacé par Stéphanie Fougou. Réunissant les contributions de juristes, d'experts en communication, de journalistes et de sociologues, cet ouvrage décrit et analyse le rôle de la communication, interne et externe, dans l'activité juridique et judiciaire.

Nombre de pages : 376
Prix : 60 €
Web : http://editionslarcier.larciergroup.com

Sélectionner **un panel d'avocats** : retours d'expérience

Conseils externes privilégiés et partenaires des entreprises, les cabinets d'avocats sont régulièrement sollicités par les directions juridiques pour leur expertise et leur force de frappe. Mais face à la multitude de cabinets sur la place, la question des critères de sélection est prééminente. Tout comme le moyen de sélection. Petit tour d'horizon des pratiques avec les directions juridiques de Dell, de la Monnaie de Paris et de TF1.

PAR CARINE GUICHETEAU

« Le marché de la prestation juridique a grandement évolué ces dernières années, témoigne Sébastien Frapier, directeur des affaires juridiques groupe chez TF1. Les directions juridiques sont montées en puissance et se sont étoffées. Le niveau de compétence interne est souvent égal à celui des cabinets d'avocats. L'externalisation totale n'a plus lieu d'être. Si l'intuitu personae reste primordial, la relation directe avec le managing partner n'est plus suffisante pour sélectionner et travailler sur le long terme avec un cabinet d'avocats. » La qualité, le caractère pratique des avis donnés et la rapidité de la réponse sont les critères les plus importants pour près de la totalité des directions juridiques sondées dans la 4e édition de la cartographie des directions juridiques, réalisée par le cabinet Lexqi Conseil, en partenariat avec l'AFJE. Viennent ensuite le niveau des honoraires, la connaissance du secteur de l'entreprise et le bouche-à-oreille. En revanche, les classements dans les annuaires juridiques, la taille du cabinet et la diversité des services proposés apparaissent comme des critères de moindre importance. « Je ne tiens pas compte des classements, confirme Sébastien Frapier. En revanche, je me fie à la recommandation en interne ou via des réseaux comme l'AFJE. Je prête également une attention particulière à l'e-réputation des cabinets et à la pertinence et la qualité de leurs publications. »

PRIX ET AUTRES CRITÈRES…

Reste que, en ces temps de restrictions budgétaires généralisées, le prix demeure un critère de premier choix pour nombre de directions juridiques. Et, la mise en concurrence périodique permet de remettre régulièrement les pendules à l'heure. « Le taux horaire est important, reconnaît Christophe Barut, directeur juridique Europe du Sud chez Dell. Si nous travaillons avec un gros cabinet anglo-saxon, pour rassurer la maison-mère américaine, nous privilégions les petits cabinets locaux pour leur compétitivité. » À la Monnaie de Paris, le prix n'est cependant pas prépondérant : 60 % des critères sont d'ordre technique (adéquation des méthodes de travail aux besoins et de l'équipe aux missions, suivi de facturation, etc.) et 40 % concernent les tarifs (en délai normal, urgent ou très urgent, taux horaire de l'associé et du collaborateur). Plus que le prix, c'est bien le meilleur rapport qualité / prix que recherchent les directions juridiques. TF1 qui collabore avec quatre à cinq cabinets historiques, des cabinets spécialisés en fusions – acquisitions, en droit numérique, en droit pénal ou encore en propriété littéraire et artistique et droit de la presse, s'inscrit dans cette démarche. « La plupart du temps, nous fonctionnons au forfait, plus rarement avec une part variable en fonction des résultats obtenus, précise Sébastien Frapier (TF1). Chaque année, nous renégocions la convention d'honoraires avec nos cabinets d'avocats, sans nous engager sur un volume. En revanche, en fonction du volume d'affaires confié, nous pouvons bénéficier de réductions en fin d'année. Mais, au-delà du prix, nous recherchons surtout un bon rapport qualité / prix. Une expertise pointue et reconnue, la réactivité, l'adaptation

> *La formation continue est, notamment, bien plus importante que la taille du cabinet.*
>
> **Sébastien Frapier,**
> directeur des affaires juridiques groupe chez TF1.

continue du niveau d'expertise et le respect de la déontologie, notamment en termes de conflits d'intérêts, sont autant de points sur lesquels nous sommes exigeants. La formation continue est, notamment, bien plus importante que la taille du cabinet. Nous prenons également en compte un détail qui a son importance : la lettre d'information qui permet d'accéder à une information ciblée. À la direction juridique de TF1, nous sommes par ailleurs très attentifs aux méthodes de travail des cabinets et les outils numériques mis à notre disposition, par exemple en matière de progiciel de data room. Les cabinets innovants sur le plan digital sont plutôt rares, la profession tardant à se réformer, mais l'on voit des signes de changement au sein des grands cabinets où l'utilisation des outils juridiques rejoint celle déployée dans les directions juridiques. » « Définir très clairement ses besoins est capital, souligne, pour sa part, Christophe Barut (Dell). De cette analyse découleront les critères d'évaluation. Mais surtout, il est primordial que les avocats comprennent bien notre culture et nos besoins. L'adaptabilité est une qualité essentielle pour bien travailler ensemble. »

L'APPEL D'OFFRES POUR UNE SÉLECTION OBJECTIVE ?

Une fois les critères bien identifiés, se pose la question du moyen de sélection. Passer par un appel d'offres ou ne pas passer par un appel d'offres, telle est la question. Cette pratique n'est pas très répandue chez TF1. « Nous passons deux à trois appels d'offre par an auprès de notre panel d'avocats et d'un ou deux nouveaux cabinets, relate Sébastien Frapier (TF1). Uniquement pour des opérations de fusions – acquisitions de taille moyenne. C'est non représentatif de notre fonctionnement. Nous privilégions la construction d'une relation de confiance, basée sur l'enrichissement mutuel. L'évolution de notre panel de cabinets se fait progressivement, sans changements brutaux. »

Le service juridique de Dell, quant à lui, sélectionne ses cabinets d'avocats uniquement par le biais d'un appel d'offres. « Nous envoyons un document d'une vingtaine de pages aux cabinets avec qui nous travaillons ou qui nous sont vrecommandés, précise Christophe Barut (Dell). Volontairement long et complet, ce document sert aussi d'écrémage. Par ailleurs, il doit comporter des questions précises et être conçu pour que le dépouillement soit facilité. Nous y abordons tous les critères que nous jugeons importants : informations sur le cabinet et ses associés, sur leur taux horaire, sur les activités susceptibles d'être couvertes, sur les services (facture électronique, hotline…), sur l'environnement et la RSE (pro bono, parité, etc.)… » Le service juridique a par ailleurs établi une grille de notation avec un système de pondération lui permettant d'évaluer les candidatures et de dresser une short-list. « Nous rencontrons ensuite les cabinets sélectionnés pour affiner certains points et éventuellement négocier, souligne Christophe Barut. À la suite de ces échanges, trois à cinq cabinets généralistes sont référencés. En droit pénal, en revanche, une procédure d'urgence nous permet de référencer ponctuellement un cabinet. »

À la Monnaie de Paris, la mise en concurrence est un passage obligé comme pour tout pouvoir adjudicateur : la Monnaie de Paris est un EPIC, ie un établissement public à caractère industriel et commercial. « L'enjeu est de déterminer des critères objectifs pour permettre de juger au mieux les candidatures, souligne Elsa Weber-Jousset, responsable juridique de la Monnaie de Paris. L'impartialité est importante car, en tant qu'Epic, notre sélection peut être amenée à être validée par une commission d'examen des offres. Pour éviter toute subjectivité et justifier nos choix, nous établissons un tableau récapitulatif factuel. Pour l'analyse des candidatures, les références sont intéressantes. Il est sécurisant de voir quels types de dossiers ont été traités par les candidats et notamment ceux dont les problématiques sont similaires aux nôtres. » Autre critère important ? « La stabilité de l'équipe dédiée, répond Elsa Weber-Jousset. Enfin, conformément aux règles de la commande publique, en cas de procédure d'appel d'offres, nous ne pouvons rencontrer les candidats.

Le dossier de candidature est donc capital. Le but est de récolter par cet unique biais un maximum de renseignements. Si notre service achat nous conseille sur les grilles de prix et la pondération des notes, seuls les juristes analysent les 30 à 40 dossiers en réponse à notre appel d'offres. La tâche est chronophage et nécessite beaucoup de rigueur ! » Lors de sa dernière consultation en 2014, la Monnaie de Paris a fractionné le marché en six lots avec trois attributaires sélectionnés par lot. Et ce, afin de pouvoir avoir le choix en fonction des expertises et de la disponibilité. « Nous nous appuyons ainsi sur un panel de 18 cabinets, ce qui nous assure une certaine flexibilité, apprécie Elsa Weber-Jousset. Lors de la précédente consultation en 2011, seuls quatre cabinets avaient été référencés, la marge de manœuvre était trop limitée. La mise en concurrence est saine. Cela permet de challenger les cabinets avec lesquels nous travaillons. Cela les contraint à rester compétitifs en termes de prix, à être innovants et à l'écoute de leurs clients. »

L'adaptabilité est une qualité essentielle chez les avocats pour bien travailler ensemble.

Christophe Barut,
directeur juridique Europe du Sud chez Dell.

Tradewords

La traduction juridique et financière sur mesure

- **Traduction juridique**
- **Traduction financière**
- **Transcréation pour la finance**
- **Traductions assermentées**
- **Légalisations**

EXPERTISE

- **Juridique :** Sentences arbitrales, contrats, conclusions, jugements, assignations, conventions de placement, pactes d'actionnaires, VEFA, règlements de fonds, rapports d'expert, procurations, pouvoirs, statuts, K-bis, textes réglementaires, mémorandums…

- **Financier :** Prospectus, documents de référence, rapports annuels, états financiers, fonds d'investissement, livres blancs, communiqués de presse, commentaires de marchés, rapports économiques, documents bancaires…

- **Langues :** Français, anglais, arabe, portugais (Portugal, Angola, Brésil), espagnol, italien, allemand, néerlandais, suédois.

CONTACT

1 bis, avenue Lefèvre
94340 Joinville le Pont
Tél. : (+33) 01 49 76 33 28
tradewords@tradewords.fr
www.tradewords.fr

Depuis 10 ans l'équipe de Tradewords a développé son offre et son expertise au contact d'une clientèle haut de gamme et exigeante de cabinets d'avocats, banques d'affaires, sociétés d'asset management, juristes d'entreprise, organisations internationales. Tradewords allie les compétences d'une équipe interne de traducteurs à la flexibilité d'un réseau de linguistes spécialisés dans les domaines les plus pointus du droit et de la finance**.**

Une équipe interne de traducteurs rigoureux, attentifs et dynamiques, exclusivement spécialisés en droit et finance.
Notre équipe interne de traduction est composée de cinq professionnels aux parcours complémentaires ayant chacun plus de 10 années d'expérience en traduction juridique et financière : une avocate britannique, un juriste franco-américain, deux linguistes titulaires du Master 2 de traduction juridique et financière, un chef de projet senior.

Un réseau de traducteurs freelances regroupant des professionnels expérimentés hautement spécialisés dans leur domaine.
La fiabilité de nos prestations repose aussi sur la qualité de nos traducteurs freelances que nous sélectionnons pour leur haute spécialisation. Notre réseau est volontairement restreint et hautement qualitatif.

Des traductions qui répondent aux exigences réglementaires.
Tradewords fournit des traductions qui répondent aux exigences réglementaires. Les textes peuvent être adaptés pour la Suisse et le Luxembourg. Certificats de conformité fournis sur demande.

Une gestion stricte des délais et de la confidentialité.
Tous les intervenants de Tradewords sont soumis à des accords de confidentialité renouvelés annuellement. Les données sont cryptées et conservées dans un centre hautement sécurisé.

Une réactivité adaptée aux besoins et contraintes du secteur.
L'équipe de Tradewords s'est formée au contact d'une clientèle haut de gamme et exigeante de cabinets d'avocats, banques d'affaires, juristes d'entreprise, asset managers. Tous les membres de l'équipe connaissent les besoins et les contraintes liés à ces secteurs d'activité.

Hervé Delannoy, ambassadeur de l'AFJE à Abidjan

Hervé Delannoy s'est rendu à Abidjan en janvier pour être membre du jury d'une soutenance de mémoire d'un étudiant de M2 sur le métier de juriste d'entreprise en Côte d'Ivoire. Cette visite s'inscrit dans les liens qui ont été noués entre la communauté juridique ivoirienne et l'AFJE.

PAR PAUL BINET

Ces liens ne sont pas nouveaux. François Komoin, président du Tribunal de Commerce d'Abidjan, était déjà venu en France faire connaissance avec l'AFJE en 2014, lorsqu'Hervé Delannoy en était président. Cette rencontre avait débouché sur une convention de partenariat entre l'AFJE et le CIDD (Centre international pour le développement du droit, dont l'université des Lagunes d'Abidjan fait partie).

Figure dans cette convention, le parrainage par Hervé Delannoy d'un étudiant en droit à l'université des Lagunes d'Abidjan, Mohammed Fofanna. Il a donc répondu à l'invitation de François Komoin de participer à la soutenance du mémoire de l'étudiant.

Ce séjour fut également l'occasion de nombreuses et riches rencontres au sein de la communauté juridique ivoirienne. Hervé Delannoy a eu l'occasion de rencontrer des personnalités du patronat ivoirien (CGECI - Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire). Il a pu s'entretenir avec Bernard N'Doumi, conseiller spécial du président, accompagné des responsables de commissions, tel que Dominique Taty, membre de la commission juridique et fiscale et associé chez PWC, Pacôme Mondon, conseiller juridique et fiscal, et le directeur général de la CGECI, Lakoun Ouattara.

NAISSANCE DE L'AIJE

Outre ces rencontres officielles, le président honoraire de l'AFJE a été invité à dîner par quatre juristes ivoiriens (notamment Evelyne Ahono, Ouompie Elloh Cyprien et Yao Kouamé) qui ont créé une association de juristes d'entreprises ivoirienne.

Ce fut l'occasion pour Hervé Delannoy de partager son expérience et ses conseils. Les statuts de cette association ont été signés en mars : l'association se dénomme Association ivoirienne des juristes d'entreprise (AIJE). L'AFJE lui souhaite beaucoup de succès et espère très rapidement collaborer avec cette association, comme elle le fait avec ses nombreux partenaires étrangers.

Hervé Delannoy a également été invité à animer un séminaire de réflexion avec les juristes d'entreprise, sur le thème "Nouvelles pratiques, nouvelles technologies, nouveaux enjeux". Profitant de sa présence à Abidjan, François Komoin lui a proposé de participer à la remise des certificats de formation aux juristes de la direction juridique du port autonome d'Abidjan par le CIDD. La fin de semaine s'est achevée par une invitation de François Komoin à participer à une séance du Tribunal de Commerce d'Abidjan.

À LA RENCONTRE DES EXPAT'

En tant que représentant de l'AFJE, Hervé Delannoy est allé à la rencontre des juristes français de la direction juridique du groupe Orange dont Jean-Luc Chalhoub est le directeur juridique, une occasion de partager leur expérience du métier à l'international et en Côte d'Ivoire. C'est toujours une expérience privilégiée que d'aller à la rencontre des juristes français à l'étranger comme celle de rencontrer les juristes d'entreprise étrangers et connaître leur façon de pratiquer notre métier commun.

Ce déplacement en Côte d'Ivoire fut donc une belle opportunité de mettre en pratique les projets signés en 2014 et d'en développer d'autres. Ces échanges et visites participent au renforcement du réseau international de l'AFJE, par ailleurs organisateur du prochain In-House Counsel World Summit (24-25 octobre 2016, à Paris).

Ces liens ont été poursuivis lors des Rencontres internationales des affaires en Afrique (RIDAA – 31 mars 2016) en Afrique, où Hervé Delannoy était invité au nom de l'AFJE à intervenir sur le thème de la régulation.

François Komoin, président du Tribunal de Commerce d'Abidjan, et Hervé Delannoy.

Voyage au cœur de l'Alsace **juridique**

Quatrième région la plus visitée de France, deuxième région française en termes d'attractivité pour les chercheurs étrangers, première université de France en nombre d'étudiants, troisième rang français pour son dynamisme en matière d'innovation, voilà une partie du palmarès de l'Alsace ! Dynamique, jeune, résolument tournée vers l'innovation et l'international, l'Alsace est la plus européenne des régions françaises. Elle abrite une délégation AFJE à son image : pétillante, conviviale et ouverte. Revue de détail dans les pages qui suivent…

PAR CARINE GUICHETEAU

La délégation **alsacienne,** un grand cru !

Animée par Éric Croizet depuis 2008, la délégation de l'AFJE en Alsace se "bonifie" d'années en années comme le bon vin. Elle doit son essor à une équipe de juristes enthousiastes et motivés pour échanger, s'informer et promouvoir leur métier auprès des étudiants. Explications.

En 2008, la délégation alsacienne de l'AFJE comptait une dizaine d'adhérents. Aujourd'hui, elle fédère une quarantaine de juristes, tant du Bas-Rhin que du Haut-Rhin. Bientôt 50 ? C'est en tout cas le souhait d'Éric Croizet, responsable AFJE de la région Alsace et par ailleurs juriste dans un organisme consulaire de la région. Le bureau alsacien, qui se réunit tous les deux mois environ, est constitué de sept juristes : Éric Croizet est entouré de Julie Vasseur (Kronenbourg), de Séverine Chaudru (Steelcase), de Céline Goudon (Spie), de Julie Fabert (Spie), d'Amandine Carbonero (SCA Tissue) et de Joachim Spahn (Les Jardins de Gaia). « Nous avons un mode de fonctionnement très collégial, apprécie Éric Croizet. Chaque membre du bureau est très impliqué, apporte ses réflexions et s'engage à organiser une conférence par an. »

UNE DÉLÉGATION POUR TOUS LES ALSACIENS

Pour favoriser le développement de la délégation, Julie Fabert est plus spécifiquement en charge du comité des jeunes juristes et des relations avec les étudiants. Quant à Amandine Carbonero, basée à Colmar, elle a pour mission de développer la section du Haut-Rhin et de se rapprocher des adhérents du département. « Nos rencontres ont généralement lieu à Strasbourg, Colmar et Mulhouse afin de permettre autant que possible à la quarantaine d'adhérents et sympathisants du Bas-Rhin et du Haut-Rhin d'y prendre part, confie Éric Croizet. Néanmoins, il est vrai que la majorité de nos actions sont plutôt localisées sur Strasbourg. » Mais, la donne va changer : courant 2016, un dîner sera organisé à Mulhouse, tout comme une conférence, à proximité de Colmar.

Outre ces échanges informels autour d'un repas, des conférences sont organisées mensuellement -ou presque- autour de thèmes variés (décryptage des lois votées ou à venir…), et présentées par des professionnels du droit, « généralement des avocats de notre réseau ». Vincent Timothée, administrateur d'honneur de l'AFJE, s'est également déplacé en janvier dernier pour échanger avec les adhérents alsaciens.

La délégation est également très active afin de promouvoir le métier de juriste d'entreprise. Proche de l'association MédiaDroit (lire p. 42), elle participe notamment à la Journée des carrières de Mulhouse.

Enfin, dernier objectif pour Éric Croizet : tisser des liens étroits avec les institutionnels de sa région.

Éric Croizet,
délégué régional AFJE de l'Alsace. Pour contacter la délégation : afje.alsace@gmail.com. Retrouvez toutes ses actus sur Facebook, LinkedIn et Viadeo.

à savoir

VISITE GUIDÉE DU PARLEMENT EUROPÉEN

Le Parlement européen à Strasbourg (photo ci-contre) peut se visiter, pendant les semaines de session. Les présentations et les visites sont organisées pour des groupes de 20 à 45 personnes. Des places, en nombre limité, sont à la disposition des visiteurs individuels qui souhaitent assister aux débats en séance plénière. Mieux vaut réserver deux à trois mois à l'avance. À noter : en dehors des sessions plénières, les visites ne sont pas possibles pour les individuels.
Visite gratuite.
Web : http://www.europarl.europa.eu/portal/fr

MédiaDroit rapproche les **étudiants** du **monde professionnel**

Conférences-métier, Matinée des entretiens blancs ou encore Concours de conseil juridique… Autant d'actions menées par l'association étudiante MédiaDroit, partenaire de la délégation alsacienne de l'AFJE.

La raison d'être de l'association étudiante MédiaDroit depuis six ans ? Faire découvrir le monde professionnel aux étudiants en droit. Une à deux fois par mois, elle organise des conférences-métier où des professionnels sont invités à présenter leur quotidien et à échanger avec les étudiants. C'est dans ce cadre qu'elle collabore avec la délégation alsacienne de l'AFJE. « Nous avons accueilli un avocat conseil, un avocat pénaliste, un notaire ou encore un commissaire de police, mais la conférence sur le métier de juriste d'entreprise est l'une de celles qui a rencontré le plus grand succès, avec 120 à 130 participants », signale Juliette Sigwalt, présidente de MédiaDroit. Une réussite dont se félicite Éric Croizet, responsable AFJE de la région Alsace : « c'est une grande satisfaction de voir que notre profession suscite de plus en plus d'intérêt auprès des étudiants. »
Le partenariat entre MédiaDroit et l'AFJE est pérenne depuis l'an dernier. « Nous apprécions par exemple que l'AFJE nous invite à assister à certaines conférences qu'elle organise. Ce partenariat est très positif, commente Juliette Sigwalt. Sans compter que d'autres actions pourraient être menées. »
L'association organise également, en février, la Matinée des entretiens blancs. Le concept ? Une cinquantaine d'étudiants en M1 doivent présenter leur projet professionnel à un jury de cinq à six professeurs et professionnels des RH. « Partant du constat que peu d'étudiants en droit ont l'occasion de s'exprimer à l'oral dans le cadre d'entretiens, il nous a semblé important de créer cet événement, témoigne Juliette Sigwalt. Cela leur permet de s'entraîner en situation quasi réelle et d'en tirer les enseignements grâce au débrief qui s'ensuit. »
Autre événement marquant : le concours de conseil juridique, organisé en mars. 50 binômes sont constitués et sont mis en concurrence afin d'apporter une réponse à une problématique d'un client fictif. Les équipes sont évaluées lors d'un oral de 10 mn et départagées par deux tours de sélection. Seules trois d'entre elles accèdent à la finale. À la clé ? Cinq stages à remporter.

zoom

L'ALSACE, UNE RÉGION DYNAMIQUE PLACÉE SOUS LES SIGNES DE L'INDUSTRIE ET DE L'INTERNATIONAL

L'Alsace est un territoire industriel historique et l'un des plus importants de l'Hexagone. « L'industrie reste au cœur de la stratégie de développement de l'Alsace et plus largement de la nouvelle région Acal : projets usine du futur, intelligente et apprenante, transition énergétique et numérique…, précise Vincent Froehlicher, directeur général de l'Adira d'Alsace. Deuxième caractéristique, la région est infusée, depuis les années 60, par l'arrivée de capitaux internationaux. Enfin, Strasbourg, pont vers l'Europe, et l'axe métropolitain Colmar - Mulhouse constituent un pôle d'activité tertiaire considérable, notamment financier et bancaire. »
Sans oublier son pôle formation et universitaire. « Un Strasbourgeois sur cinq est étudiant, rappelle Vincent Froehlicher. L'Alsace est une région dynamique portée par sa démographie positive et sa jeunesse. De nombreuses start-up y éclosent et ce, dans des domaines d'activité complétement décloisonnés, de l'art et la culture aux nouvelles technologies. »

Vincent Froehlicher, directeur général de l'Adira d'Alsace.

Portraits **de juristes alsaciens**

De nombreuses entreprises alsaciennes emploient des juristes. Zoom sur deux responsables juridiques, l'un dans une multinationale, l'autre dans une PME.

CÉLINE GOUDON, RESPONSABLE JURIDIQUE DE SPIE EST

Ce qu'apprécie Céline Goudon dans la pratique de son métier de responsable juridique chez SPIE Est (leader européen des services multi-techniques dans les secteurs de l'énergie et des communications) ? Rechercher des solutions. Que ce soit pour permettre aux opérationnels de mener leurs projets en autonomie dans un cadre juridique sécurisé mais souple, pour renforcer la culture juridique ou encore pour promouvoir la mixité au sein de son entreprise. « À certains égards, mon métier se rapproche de la maïeutique, au sens philosophique du terme, souligne Céline Goudon. Nous nous devons d'être à l'écoute afin de conseiller aux mieux nos clients internes, d'évaluer les risques juridiques et les opportunités. Positionnés comme des facilitateurs pour le business, nous sommes au service de la performance de notre entreprise. »

Ainsi, elle a par exemple construit un programme de formations internes basées sur des mises en situation. Elle siège au comité éthique du groupe et pilote So'SPIE Ladies, réseau interne ayant pour but de promouvoir la diversité et le développement des compétences et des carrières des femmes, notamment ingénieurs.

Très investie dans son poste, dont elle apprécie la diversité des missions, Céline Goudon l'est également pour sa profession. Adhérente depuis 2008 à l'AFJE, elle a intégré le bureau en 2010 « L'AFJE est une formidable opportunité d'échanger sur les bonnes pratiques lors de rencontres conviviales et informelles, apprécie-t-elle. C'est aussi un moyen de tisser un réseau professionnel dans sa région et au-delà. »

JOACHIM SPAHN, RESPONSABLE JURIDIQUE DE MAKA

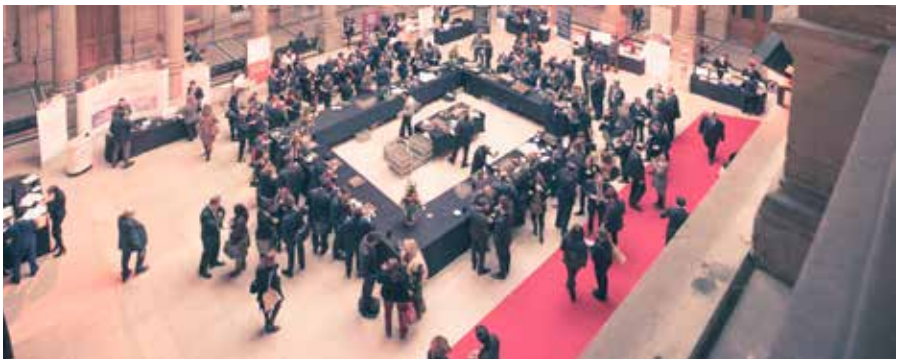
Le responsable juridique de Maka - Les Jardins de Gaïa (société qui importe, transforme et exporte du thé bio et équitable) a rejoint les rangs de l'AFJE, il y a environ un an. « Quand le dossier de l'avocat en entreprise a fait surface à l'occasion de la loi Macron, je me suis reconnu dans les propos tenus par l'AFJE, se remémore Joachim Spahn. Je suis alors devenu membre et, depuis quelques mois, j'ai également décidé de m'investir au sein du bureau de la délégation alsacienne. » L'occasion d'échanger avec ses pairs : « dans une PME, on peut avoir tendance à se sentir seul dans son poste, reconnaît-il. Rejoindre une association professionnelle telle l'AFJE permet de rompre cet isolement. »

Embauché en septembre 2011 par Maka - Les Jardins de Gaïa, Joachim Spahn est alors juriste à temps partiel. « La vie juridique y était morcelée. Puis, avec l'accroissement de l'effectif, le temps partiel s'est transformé en temps plein : un juriste sait se rendre indispensable », sourit-il. Il structure alors la fonction juridique et en assure la direction. Rédaction d'actes juridiques, élaboration et actualisation des CGV, droit social, de la concurrence et des marques, participation à la mise en en place de la stratégie RSE… « L'avantage dans une PME, c'est que l'on ne s'ennuie jamais. Le métier de juriste y est riche et polyvalent », apprécie Joachim Spahn. Pour parfaire ses connaissances, celui qui avait fait le choix de se spécialiser, grâce à un M2 en droit de l'environnement, a intégré, en janvier dernier, l'Executive M2/MBA en droit des affaires et management de Paris II Panthéon Assas. « En tant que juriste de PME, je me dois d'être un excellent généraliste et doté d'une vision business et opérationnelle, c'est ce que j'attends de cette formation », conclut-il.

2015 : retour sur les **succès** de l'AFJE

- **722** nouveaux adhérents
- Plus de **150** rencontres par an en France, dont **81** consacrées à la formation continue du juriste d'entreprise
- **1** c'est le nombre de voix qu'il aura manqué au Sénat pour qu'un amendement "AFJE" soit adopté pour la confidentialité des avis des juristes d'entreprise

- La **confidentialité** est un objectif que nous poursuivrons sans relâche
- **Visibilité encore plus accrue** pour le métier de juriste d'entreprise auprès des décideurs publics
- **Transformation digitale de l'AFJE** pour être toujours plus proche des adhérents
- Une **grande victoire à l'international:** assouplissement des règles d'exercice et de reconnaissance du métier de juriste d'entreprise aux États-Unis pour les étrangers
- **In house - counsel World Summit 2016** L'AFJE a été choisi comme organisateur du sommet international des directions juridiques pour 2016 à Paris



MERCI À NOS PARTENAIRES :

LexisNexis
oodrive Trusted Cloud Solutions
HLTRAD
Village de la Justice
Carrières-Juridiques.com
Master 2 / MBA Droit des Affaires & Management-Gestion Paris II Panthéon-Assas
GOGO RUNRUN
Le Monde du Droit — Le Magazine des Professions Juridiques

juniors

L'afterwork du CJ² : les premiers pas vers la construction de son réseau professionnel

Depuis le début de l'année, le Comité des jeunes juristes (CJ²) organise tous les mois un afterwork dans une ambiance détendue au Café Fauve à Paris, un parfait premier exercice pour construire et animer son réseau professionnel.

Un véritable succès. S'y retrouvent des juniors, des moins juniors, quelques étudiants qui veulent en savoir plus sur le métier de juriste d'entreprise mais aussi des futurs membres qui entrent pour la 1re fois en contact avec l'AFJE .

« Ces apéros de jeunes juristes sont l'occasion parfaite de faire la connaissance des juristes qui rencontrent les mêmes problématiques que nous, les mêmes difficultés pratiques et d'orientations. C'est aussi l'occasion de discuter de façon informelle, et pas uniquement de droit ! », précise Émilie Letocart-Calame, membres du CJ². Pour Nicolas Bodin, également membres du Comité ajoute, « ces afterworks sont à l'image de l'AFJE, ils vous apportent autant que ce que vous apportez. D'un côté, cela permet aux jeunes juristes d'initier un réseau, de l'autre, cela permet à l'AFJE de se faire connaître. »

N'hésitez pas à vous inscrire au prochain afterwork qui aura lieu le jeudi 26 mai.

Le Comité des Jeunes Juriste recrute ! À Paris ou en région, investissez-vous dans le réseau AFJE et contactez sans plus tarder le CJ².
Contact : comite.jeunes@afje.org.

ContractExpress
PART OF THOMSON REUTERS

www.contractexpress.com

COMMENT VOTRE SOCIÉTÉ PRODUIT-ELLE ET GÈRE SES CONTRATS?

Utilisez ContractExpress en toute confiance pour établir vos contrats en libre-service: vous serez plus productifs et réduirez les risques de l'entreprise.

ContractExpress soumet aux utilisateurs un questionnaire en format libre-service intuitif.

Les questions et les consignes sont définies dans le modèle du document par les propriétaires du document (le département juridique).

Code QR pour accéder à une vidéo de présentation de ContractExpress

THOMSON REUTERS

sales.emea@business-integrity.com

Passage de flambeau pour la délégation Nord

Le 28 janvier dernier, en présence d'Hervé Delannoy et de Luc Athlan, administrateurs de l'AFJE, l'assemblée générale de l'AFJE Nord a nommé, en qualité de représentant de la délégation, Bruno Contestin, directeur des affaires juridiques du Groupe La Voix du Nord. Il succède à Éric Bossuyt. Cette soirée a réuni de nombreux juristes de la région, ainsi que des représentants des universités de droit et de l'EDHEC.

Après avoir chaleureusement salué l'investissement d'Éric Bossuyt dans la région, notamment pour la mise en place d'échanges fructueux entre les professionnels du droit et les pôles d'enseignements juridiques, Bruno Contestin a ensuite présenté les événements à venir pour ce premier semestre 2016 (en ligne sur le site de l'AFJE). Il s'appuie sur à un bureau composé de sept directeurs juridiques, et un Comité des Jeunes Juristes pour la région.

Fort de son dynamisme dans la région, l'AFJE Nord entend ainsi développer ses actions en collaboration avec les acteurs régionaux.

Trois nouvelles délégations régionales créées !

- L'AFJE est désormais présente en Franche-Comté ! Kévin Appointaire, responsable juridique de Delfingen Industry, et Daniel Monnier, directeur juridique de Lisi Automobile SAS, prennent respectivement les rênes des nouvelles délégations départementales AFJE du Doubs et du Territoire de Belfort.
  Contact : afje.franchecomte@gmail.com

- La délégation AFJE Champagne-Ardenne est maintenant prise en main par Typhen Pieto, juriste du Groupe Soufflet.
  Contact : typhenpieto@gmail.com

- Nous pourrons aussi retrouver très bientôt l'AFJE à l'autre bout du monde. Charlotte Maillon, juriste pour Koniambo Nickel s'investit dans la création de la délégation AFJE Nouvelle Calédonie.
  Contact : cmaillon@koniambonickel.nc

agenda

Les dates à retenir !

Transparence & Performance
La compliance au cœur de la modernisation des entreprises
Conférence AFJE
Mercredi 11 mai de 8 h 30 à 12 h 45

Colloque AFJE – CMAP
Juristes, prenez vos MARCS !
Lundi 23 mai de 8 h 30 à 12 h 45

Atelier AFJE – CGR Legal
Intervenant : Hélène Gelas, associée
Jeudi 26 mai à 8 h 30

In-House Counsel World Summit 2016
Les 24 & 25 octobre à Paris
Maison de la Chimie

CAMPUS AFJE 2016
Vendredi 26 novembre
Eurosites Georges V

Vogel & Vogel : Plus qu'un simple cabinet, **une entreprise de services** juridiques.

Vogel & Vogel, créé en 1990, est un cabinet spécialisé en droit économique, avec 3 départements : Concurrence/Régulation, Distribution et Consommation. Il est composé d'une trentaine d'avocats et juristes et de deux « Of-counsel ».
Entretien avec Louis Vogel et Joseph Vogel, avocats fondateurs du cabinet Vogel & Vogel.

Quelles sont les offres de services que Vogel & Vogel propose aux juristes d'entreprise ?
Vogel & Vogel se vit comme une entreprise de services juridiques. La particularité de notre positionnement est d'être full service en droit économique, ce qui signifie trois choses : couvrir tout le domaine du droit économique ; au-delà du conseil et du contentieux, assurer à nos clients des prestations en compliance et en lobbying ; enfin, construire une relation stable et pérenne avec eux, en-dehors même des dossiers, en leur assurant un panel complet de services allant de l'édition et de la formation à l'intelligence artificielle en passant par le numérique.

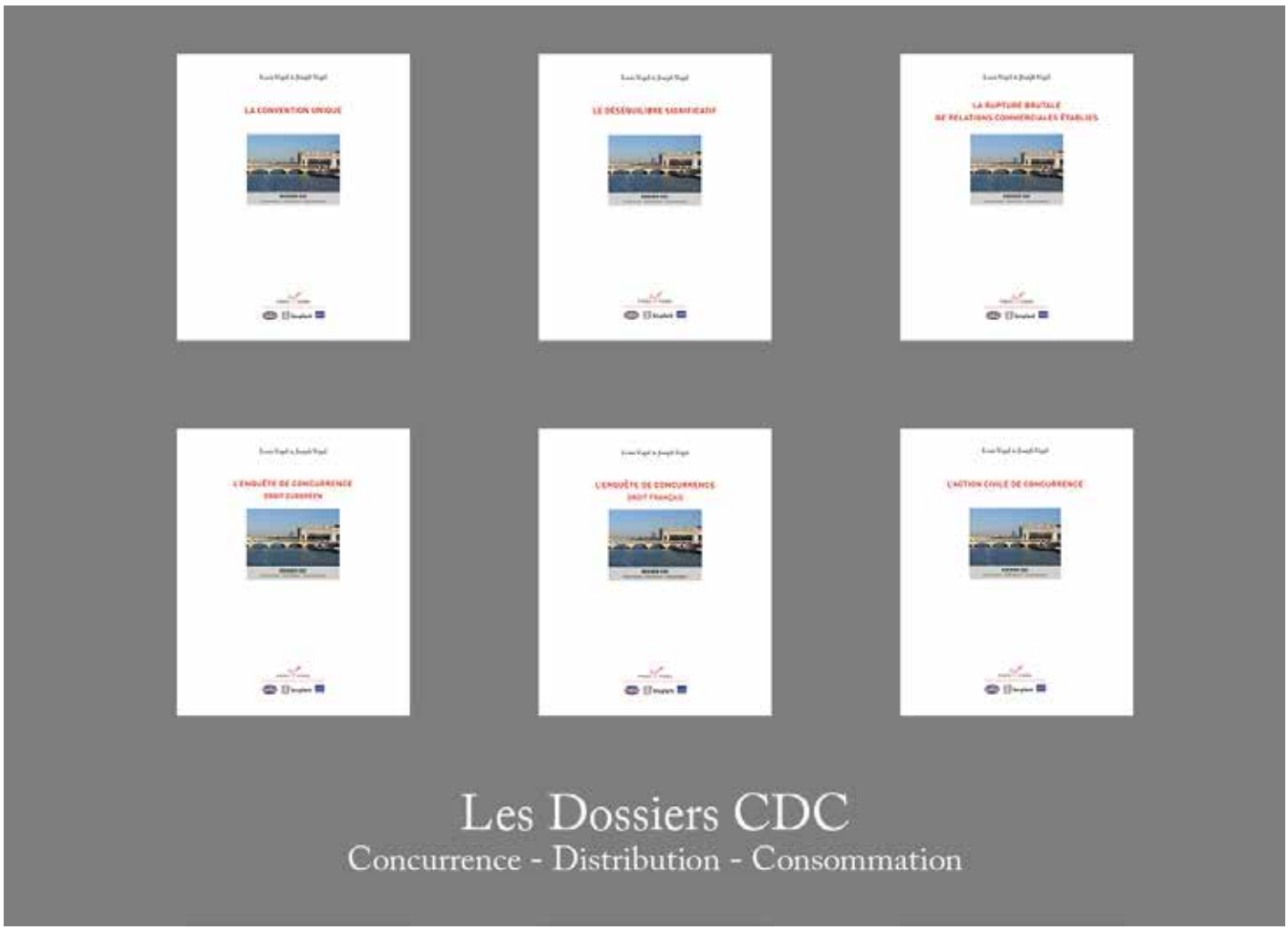
À cette fin, nous avons créé le service Vogel Edition, qui comprend à la fois des produits papier (Traités de droit économique, Code de la concurrence annoté, Dossiers Concurrence Distribution Consommation [« CDC »] et guides pratiques) et des services en ligne (Base de données juridiques « Juribase » donnant accès à plus de 25 000 décisions commentées en langue française et anglaise, Flashes d'actualité, La Lettre CDC et la Banque de décisions CDC).
Afin de rendre nos services plus interactifs et d'instaurer une plus grande proximité avec nos clients, nous avons récemment mis en place le service Vogel Formation. Nous organisons dans ce cadre des conférences (dont la retranscription est accessible sur notre site) et des modules de formations qui sont l'occasion pour le cabinet et nos clients d'échanger sur des points d'actualité ou sur des questions pratiques auxquelles ces derniers sont confrontés. Par ailleurs, nous avons créé le Blog Vogel qui constitue une plate-forme interactive où les professionnels peuvent réagir, échanger et débattre.

Grâce à ces services, les entreprises ont accès à des informations juridiques précises et actualisées leur permettant de faire face, au quotidien, aux questions auxquelles elles sont confrontées en droit économique.

Enfin, nous avons créé le Certificat Concurrence, qui permet aux juristes d'évaluer leurs compétences en droit économique sur la base d'un programme de révision et d'une certification.

Avez-vous d'autres projets de services destinés aux juristes ?
Deux nouveaux services seront prochainement lancés et ils s'adresseront à toute personne désireuse de se former ou de suivre l'actualité en droit économique.
Dans les prochains mois, nous allons mettre en place un service de formation en ligne (MOOC), en lien avec l'AFJE, qui permettra aux juristes d'entreprise d'avoir accès à des cours en ligne dispensés notamment par des Directeurs juridiques sur des questions pratiques de droit de la concurrence, de négociation commerciale, de compliance, etc. Nous sommes également en train de créer un vidéo Blog qui comprendra des séquences vidéo sur des questions d'actualité juridique.

Pouvez-vous nous en dire plus sur le champ d'activité de vos offres ?
Nous sommes un cabinet spécialisé en droit économique : droit de la concurrence, droit de la régulation, droit de la distribution, droit de la consommation.
Cette volonté de spécialisation est née à la fois du souci d'offrir au client un traitement global de ses besoins dans un domaine particu-



lier et de lui assurer le meilleur rapport qualité-prix.
Rappelons que le droit de la concurrence, de la distribution, et de la consommation sont étroitement imbriqués. Par exemple, dans un dossier de distribution, des questions de droit de la concurrence se posent presque toujours.
Ce positionnement assuré depuis 25 ans, associé à la pérennité de nos équipes, nous a permis de bâtir un véritable savoir-faire et une expertise juridique reconnue.

Vous êtes donc une entreprise de services juridiques. Vos services se limitent-ils seulement à la France ?
Nous avons créé un réseau mondial, « Vogel Global Competition Network », qui réunit plus de 50 cabinets d'avocats spécialisés en droit de la concurrence et de la distribution et présents sur les cinq continents, avec lesquels nous avons conclu un accord d'échanges d'avocats, de stagiaires, mais également de dossiers. Nous avons créé un site Web et une lettre numérique commune portant sur l'actualité internationale relative au domaine du droit de la concurrence.

Vous avez évoqué l'intelligence artificielle, en amont. Pouvez-vous nous en dire plus ?
Aujourd'hui, il est incontestable que le métier d'avocat subit une profonde mutation qui va s'accentuer dans les 15 prochaines années grâce de l'ère numérique.

Nous allons en effet devoir faire face à une double évolution :
- à l'entrée du marché, on trouve l'uberisation des actes juridiques (tels que les contrats commerciaux) qui seront librement accessibles sur Internet ;
- en haut de gamme, on assiste à l'émergence d'instruments d'aide à la décision : à partir d'une base de données, nous pourrons élaborer des réponses aux questions complexes que se posent les juristes d'entreprises. Par exemple, répondre à la question de savoir s'il faut notifier une opération de concentration et devant quelle autorité ? quelles sont les chances que la décision soit favorable ? quels types d'engagements devront être pris ?...
Nous travaillons actuellement au sein du cabinet au développement de tels outils.

Bio express :

Louis Vogel : diplômé de l'IEP de Paris (1976) et de l'Université de Yale (1982), agrégé de droit privé (1989), Louis Vogel est professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2) et avocat au barreau de Paris. Il allie enseignement et pratique du droit de la concurrence et du droit européen des affaires.
Joseph Vogel : diplômé d'HEC (1980) et de l'IEP de Paris (1982), avocat au barreau de Paris, Joseph Vogel pratique le droit de la concurrence et de la distribution depuis trente ans aux niveaux européen et français.

tournée

L'AFJE sur les bancs de la fac !

En janvier, l'AFJE a représenté le métier des juristes d'entreprise au Forum des métiers de Sciences Po.

En février :

- La délégation AFJE Paca a organisé une conférence sur les nouvelles réalités du métier de juriste d'entreprise à la faculté de droit et de sciences politiques de Nice.
- La délégation AFJE Normandie est allée à la rencontre des étudiants du Master 2 Droit des affaires de Rouen.
- La délégation Midi-Pyrénées a organisé une conférence à la Toulouse Business School.
- Le CJ² est intervenu lors d'une conférence sur le métier de juriste d'entreprise à l'université de Paris X.
- L'AFJE a présenté le métier de juriste d'entreprise au Job Fair d'Assas.

En mars :

- La délégation AFJE Nord était présente au Forum des métiers de l'université de Lille.
- La délégation AFJE Finistère a couvert le Forum des métiers de l'université de Bretagne occidentale.
- L'AFJE a organisé une conférence à l'université Paris II Panthéon Assas sur le décryptage du métier de juriste d'entreprise.

dîner-débat

Révolution numérique et égalité des sexes

Nouveaux modèles de business, nouveaux métiers, nouveaux mode de travail... Cette 4e révolution technologique permet-elle de jouer la carte de la parité ? C'est à cette question qu'ont tenté de répondre Nathalie Wright, directrice générale Division grandes entreprises et alliances de Microsoft France, Yaël Clarke, directrice de CMM Benchmark Institut, et David Lacombled, directeur délégué à la stratégie de contenus chez Orange et auteur de Digital Citizen, lors du dîner-débat organisé par l'AFJE à l'occasion de la journée des droits des femmes. Les débats animés par Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE, ont été riches et vivants, mettant en évidence les contradictions de cette révolution numérique et ses opportunités.
En 2014, 35 000 recrutements et 12 000 créations nettes d'emplois ont été comptabilisés grâce aux nouveaux métiers du numérique et au développement des secteurs, mais seulement 28 % de femmes y sont employées. Une progression mais qui reste bien en-deçà de la moyenne. « Il y a des places à prendre dans le numérique : juristes, embrassez le digital !, s'est exclamé Yael Clarke. C'est plus facile pour cette nouvelle génération de juristes curieuse et "transverse-wannabe". »

à lire

Mein Kampf, un combat juridique

De David Alexandre, Philippe Coen et Jean-Marc Dreyfus

"Pour en finir avec Mein Kampf" est un livre qui analyse le contenu du livre d'Hitler, tombé dans le domaine public en janvier 2016. Il retrace son histoire méconnue, y compris son destin éditorial et juridique après la Seconde Guerre mondiale. Cet ouvrage met en perspective à la fois l'approche historique, l'approche juridique et l'approche pédagogique des conséquences de sa publication. Ainsi, de nombreux sujets sont abordés : mémoire des crimes nazis, résurgence de la haine, rôle d'Internet dans la diffusion de la haine. Cet essai s'achève sur une réflexion globale sur la façon dont les démocraties peuvent se protéger, tout en garantissant la liberté d'expression.

Nombres de pages : 130
Prix : 10 €
Rens. : www.editionsbdl.com

WRAGGE LAWRENCE GRAHAM & CO DEVIENT GOWLING WLG.

DES AVOCATS CONNECTÉS
À VOTRE MONDE.

Dans un mode en constante évolution, il vaut mieux conserver une longueur d'avance. Wragge Lawrence Graham & Co unit ses forces à celles d'un cabinet canadien de premier plan, et crée le nouveau cabinet d'avocats international, Gowling WLG – pour plus d'expertise, plus d'expérience et plus d'efficacité au service de votre réussite.

Pour plus d'informations visitez : **gowlingwlg.com**

GOWLING WLG
In tune with your world*

Gowling WLG (France) AARPI est une filiale de Gowling WLG (UK) LLP. Gowling WLG (UK) LLP est membre de Gowling WLG, un cabinet d'avocats d'envergure internationale qui regroupe des entités indépendantes et autonomes proposant des services dans le monde entier. Pour en savoir davantage sur notre structure, consultez : www.gowlingwlg.com/avisjuridique. * Connectés à votre monde.

ECOUTEZ, LES CHIFFRES ONT QUELQUE CHOSE A VOUS DIRE.

Les hommes et femmes d'Accuracy rendent la langue des chiffres intelligible. La pertinence et l'efficacité de leurs conseils s'appuient sur cette capacité à comprendre, traduire, décoder, donner du sens aux chiffres, dans un souci de précision, d'exactitude et d'objectivité. Et c'est ainsi que les équipes Accuracy facilitent la prise de décision de leurs clients partout dans le monde.

Accuracy

Figures for decision

LES CYCLISTES