N°19 Mars 2014

JURISTE D'ENTREPRISE Magazine

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

44E ASSEMBLÉE GÉNÉRALE LES TEMPS FORTS DE 2013

DOSSIER SPÉCIAL

Intelligence économique : un sujet juridique

DOSSIER RÉGION

AFJE Rhônes-Alpes

CULTURE JURIDIQUE D'ENTREPRISE

4 ans de témoignages sur la culture juridique d'entreprise

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

Pour décider, il est important d'y voir clair.

Chez Accuracy, nous savons que pour prendre les bonnes décisions, il faut y voir clair. C'est pourquoi, nous mettons à votre disposition notre expertise, notre rigueur et notre honnêteté intellectuelle pour vous donner une lecture pertinente et éclairante des enjeux financiers de la situation. Ainsi vous êtes en mesure de prendre la bonne décision.

www.accuracy.com

10 TEN YEARS

Accuracy

Figures for decision

Si nous vous présentons régulièrement nos projets nouveaux, il nous paraît important de rappeler aussi certaines institutions de l'AFJE comme ses commissions qui en font une des forces et sont d'un grand intérêt pour le partage de la pratique professionnelle juridique ou organisationnelle et pour le développement des relations entre les membres de notre Association.

L'AFJE compte 15 commissions traitant de sujets variés comme le droit des sociétés, le droit fiscal, le droit de la concurrence, le droit des nouvelles technologies et du commerce électronique, de la propriété intellectuelle et de l'audiovisuel, de l'immobilier, du travail, le droit public des affaires, le transport et la logistique, le développement durable, le contentieux, mais il faut ajouter aussi les commissions carrière et évolution, internationale, juristes exerçant à l'étranger et management, projets et organisation.

L'intitulé exact de ces commissions est souvent plus large pour bien englober la matière dans tout son environnement. Vous pouvez retrouver les noms et contenus des activités des commissions sur le site Internet de l'AFJE avec les coordonnées des responsables si vous souhaitez les contacter pour plus d'informations sur le contenu des travaux des commissions, y participer ou simplement venir les découvrir.

Leur but est de réunir des juristes membres de l'Association pour discuter entre soi de la pratique d'un sujet dans le domaine dont relève la commission. Chacun garde bien entendu la confidentialité sur ses affaires mais tous peuvent échanger points de vue et bonnes pratiques ou partager l'expérience particulière d'un participant et l'interroger sur le sujet. Elles permettent aussi de connaître les spécialistes de l'association dans telle ou telle matière.

Les commissions se réunissent au siège de l'AFJE ou au sein d'une entreprise. Elles peuvent aussi se créer en régions. La commission juristes à l'étranger se tient virtuellement en ligne, l'animateur, Stéphane Grynwajc étant à New York et les membres par définition dispersés dans différents pays.

Certaines commissions de l'AFJE peuvent se réunir ponctuellement avec les commissions sœurs de nos partenaires comme c 'est le cas avec l'ACE (l'association des Avocats Conseils d'Entreprise) ou le C3D (Comité des Directeurs du Développement Durable), ce qui permet à ces occasions d'élargir le réseau et les réflexions.

Ces commissions sont les vôtres, elles appartiennent aux membres de l'AFJE, qui les animent, les font vivre, évoluer, en choisissent les thèmes en fonction de leurs besoins, de leurs envies, et ce dans le respect de l'esprit de ces commissions qui ne sont pas des lieux de formation proprement dit, mais d'échanges où seuls s'y retrouvent des membres de l'association entre eux.

Isabelle Crétenet et Elodie Pouet sont en charge du développement des commissions. Si vous souhaitez créer une commission ou les interroger vous trouverez leurs coordonnées dans l'annuaire ou sur le site de l'AFJE.

Hervé Delannoy
Président de l'AFJE

À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS PUBLICS

→ **Votre direction juridique** doit jouer un rôle majeur dans la compétition pour la conquête de marchés publics.

→ **Notre équipe « Commande Publique »** composée de cinq avocats, accompagne l'entreprise dans toutes les étapes, juridiques ou judiciaires, des dossiers de commande publique.

NOS INTERVENTIONS (code des marchés publics et ordonnance de 2005)

> **Conseil :** assistance à la rédaction juridique des documents de réponse à l'appel d'offres et à la constitution du dossier, vérification de la recevabilité juridique des offres.

> **Contentieux :** Référés précontractuel et contractuel, recours (indemnisation, annulation, délit de favoritisme, concurrence déloyale...), plaintes devant la Commission européenne, expertises, litiges relatifs à l'exécution du marché (paiements, sous-traitants, dommages).

> **Formation :** Organisme de formation enregistré, nous avons mis en place une formation générique : *« Comment remporter un marché »* et des formations spécifiques.

Avens
LEHMAN & ASSOCIÉS | AVOCATS

VOUS ALLEZ TROUVER À QUI PARLER

CONTACT
CLAUDIA MASSA
+ 33 (0)1 40 67 87 67
cmassa@avens.fr
www.avens.fr

JURISTE D'ENTREPRISE *Magazine*

N° 19 – Mars 2014
6e Année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
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 :
Hervé Delannoy
Rédactrice en chef :
Anne-Laure Paulet
Secrétaire de rédaction :
Coralie Tsatsanis
Journalistes :
Emmanuel Bonzé et Juliette Boulay
Responsable technique :
Sophie Rigal
Ont collaboré à ce numéro :
Véronique Chapuis-Thuault, Carole L'Excellent, Aurélien Closen, Maurice Bensadoun, Julie Delannoy, Catherine Roux
Maquette :
Laetitia Langlois
Photographie :
Gettyimages
Édition et Régie Publicitaire :
FFE – 15 Rue des Sablons – 75116 Paris
Isabelle De La Redonda – Tél. : 01 53 36 20 42
i.redonda@ffe.fr
Imprimeur :
Chirat-42
Un encart jeté « Vermont Law School » est distribué avec ce numéro de Juristes d'entreprise Magazine.

03 ÉDITORIAL
Hervé Delannoy

06 **DOSSIER : LA 44E ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AFJE**

21 L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : UN SUJET JURIDIQUE

28 POINT DE VUE
Intelligence économique, la boîte à outils du dirigeant
Par Jean-Michel Jarry

30 LA CULTURE JURIDIQUE D'ENTREPRISE
4 ans de témoignages sur la culture juridique d'entreprise

34 DROIT MANAGEMENT ET STRATÉGIE
Les outils d'aide à la décision au service du juriste

36 **DOSSIER RÉGION : AFJE RHÔNE-ALPES**

46 CULTURE

48 ECLA
ECLA being the agent for change so to speak

50 ENQUÊTE : L'OBSERVATOIRE DES DIRECTIONS JURIDIQUES 2013

54 ACTUALITÉS DE L'AFJE

66 AGENDA

44e Assemblée Générale de l'AFJE

SOMMAIRE

P. 07 Les chiffres clés de l'AFJE en 2013

P. 08 Discours de Hervé Delannoy, président de l'AFJE

P. 12 Speech of James R. Silkenat

P. 15 Discours de Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président et trésorier du MEDEF

L'AFJE remercie ses partenaires pour leur contribution à leur 44e Assemblée Générale

Les chiffres clés de l'AFJE en 2013

UNE GRANDE ENQUÊTE EN 2013 QUI RÉVÈLE

- **87 %** d'adhérents satisfaits
- **63 %** bien accompagnés
- **60 %** des anciens membres n'excluent pas d'adhérer à nouveau

15 780
Juristes d'Entreprise en France

25 %
sont membres de l'AFJE

4 300
adhérents

530
nouveaux adhérents

67 %
des adhérents de l'AFJE sont des femmes

17
délégations régionales & départementales

25 %
d'adhérents en région

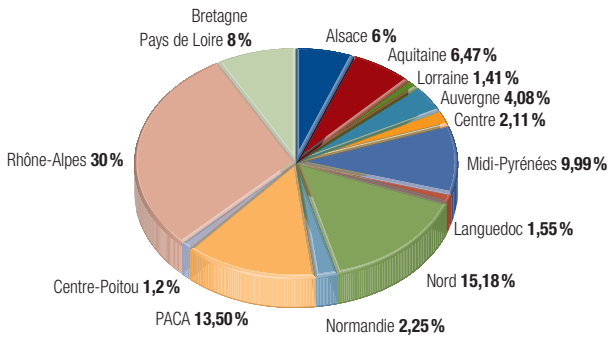
RÉPARTITION DES FONCTIONS DES ADHÉRENTS

- 58 % de juriste
- 22 % de responsable juridique
- 20 % de directeur juridique

ATELIERS AFJE

- Programme de **15** ateliers en 2013
- Plus de **1 000** participants
- **12** Cabinets partenaires
- plus de **50** avocats participants

RÉPARTITION PAR RÉGIONS



Retrouvez les éléments clés du rapport d'activité 2013 sur le site de l'AFJE www.afje.org

Un grand merci à LexisNexis, partenaire de l'Assemblée Générale de l'AFJE pour leur soutien.

L'AFJE tient à remercier chaleureusement son partenaire, LexisNexis et toute son équipe qui ont contribué à la réussite de cette 44e Assemblée Générale.

Leur engagement auprès de notre Association est déterminant et nous permet la réalisation de nombreux projets communs.

Discours de Hervé Delannoy, président de l'AFJE

Hervé Delannoy, président de l'AFJE

« Nous sommes la profession juridique la plus proche de l'entreprise puisque nous en faisons partie »

Mesdames, messieurs, chers invités, chers membres.

C'est un plaisir de vous retrouver lors de cette traditionnelle assemblée de l'AFJE qui réunit le monde du droit et de l'entreprise. Je vous remercie de l'intérêt et du soutien que vous manifestez à l'égard de notre association par votre présence.

Si c'est avec ses membres, ses administrateurs, ses responsables de commissions et de régions que l'AFJE engage et réalise ses différentes actions c'est aussi avec ses partenaires et fidèles amis.

Notre action se fonde d'une part sur la vision de notre métier que nous voulons promouvoir et d'autre part sur les évolutions que nous percevons autour de celui-ci.

Ces évolutions proviennent de ce qui nous entoure au plus près, c'est à dire de l'entreprise, du contexte international dans lequel elle évolue, des besoins de formations que nous identifions et enfin des conditions dans lesquelles nous exerçons notre métier. Ces évolutions, nous voulons les anticiper, les accompagner ou les provoquer. C'est un des rôles de notre association.

Je reprends rapidement ces 4 sources d'évolution :

1. L'entreprise

Nous y sommes tous les jours, et participons de l'intérieur à ses développements, ses projets, ses actions, ses difficultés, ses succès. Nous sommes la profession juridique la plus proche de l'entreprise puisque nous en faisons partie. C'est donc très naturellement que nous sommes heureux de vous recevoir parmi nous Monsieur Roux de Bézieux, vous qui représentez l'entreprise mais aussi les entreprises en votre qualité de vice-président et trésorier du Medef, organisation avec laquelle l'AFJE a toujours entretenu des contacts.

La proximité avec l'entreprise signifie aussi pour l'AFJE le besoin d'avoir à son conseil d'administration des représentants de différents secteurs économiques pour élargir autant que possible son ouverture. Nous accueillons cette année 6 nouveaux administrateurs parmi lesquels Alexia Scott, directrice fiscale du groupe L'Oréal, car pour nous la fiscalité est aussi une matière juridique. Avec Alexia Scott, entrent au conseil d'administration, Arnaud Robert directeur juridique du groupe Lagardère partie édition, Eric Amar directeur juridique dans le groupe Bolloré (partie logistique), Jonathan Marsh directeur Fusion acquisition chez Total, Ian Kayanakis directeur juridique chez Technip, et Marc Mossé directeur juridique et affaires publiques de Microsoft.

Je leur souhaite la bienvenue au sein de ce conseil de 26 membres.

« Nous sommes tous les jours dans l'entreprise, et participons de l'intérieur à ses développements, ses projets, ses actions, ses difficultés, ses succès. »

2. Le contexte européen et international

Il est essentiel aujourd'hui. Nous travaillons tous, comme vous ici, pour des entreprises internationales par leur marché ou leur présence à l'étranger.

Cette grande implication internationale se manifeste à la fois dans le commerce international mais aussi par les pratiques juridiques des autres pays.

C'est pour cela que nous sommes heureux de vous recevoir ici ce soir monsieur James Silkenat, vous qui représentez les lawyers américains au sein de votre association des barreaux américains qui regroupe avocats, en cabinet et en entreprise, mais aussi juges, professeurs et fonctionnaires. Cette expérience dans un pays où le droit a une très grande place nous intéresse.

Il y a aussi pour nous Européens, la place du droit de l'Union Européenne. Nous

Les actifs de l'AFJE entourant les invités d'honneur, Geoffroy Roux de Bézieux et James R. Silkenat.

y sommes très sensibles. C'est la raison pour laquelle l'AFJE a intensifié sa présence au sein d'ECLA (l'association européenne des juristes d'entreprise composée d'une vingtaine d'associations nationales) avec une présidence française exercée par Philippe Coen.

Nous avons en Europe une profession juridique assez disparate, avec l'héritage de traditions propres à chaque pays, des pratiques différentes, des droits nationaux, sans parler du juge luxembourgeois qui ne veut pas favoriser directement l'intégration de la profession.

Les travaux préparatoires au sein de l'ECLA en vue d'une présentation des différentes pratiques nationales en Europe, montrent leur variété et la difficulté de les comparer.

Il y a surtout les évolutions par les textes. Prenons un exemple : les accords de libre-échange (comme celui signée en juillet 2013 entre le Canada et l'Union européenne), et leurs effets sur les professions juridiques. Comment les professionnels du droit de chaque pays seront-ils déterminés pour bénéficier des reconnaissances dans l'autre pays ? Allons-nous encore avoir pour le métier de Juriste d'Entreprise en France une pénalisation du fait de l'absence de profession réglementée créant un déséquilibre ? Philippe Coen va se saisir de ce point pour ECLA comme nous le ferons aussi.

Ces évolutions européennes sont essentielles. Elles feront évoluer notre métier de l'extérieur comme le feront en interne les nouvelles générations de juristes de tous pays venant indifféremment de cabinets ou d'entreprises, de France, d'Europe ou d'ailleurs.

Cela nous montre la nécessité que nous avons de poursuivre nos échanges et nos liens avec les barreaux et juristes européens et non européens mais aussi avec les institutions européennes, ce que nous ferons davantage.

Cela passe aussi par plus d'échanges avec les autorités françaises afin que nos textes et leurs applications évoluent (à ce titre je citerai simplement en exemple la passerelle juriste d'entreprise/avocat qui pour la durée d'expérience de 8 années exclut totalement du décompte de manière anachronique les années de pratique juridique à l'étranger, à une époque où ce type d'expérience est recherché en entreprise ou en cabinet. Ce sujet a déjà fait l'objet d'une question écrite).

et menons avec nos partenaires universitaires et écoles mais aussi avec les éditeurs juridiques une réflexion sur ce que doit être la formation du juriste et nous faisons en sorte que le juriste en formation initiale ou continue puisse trouver cette formation telle que nous l'envisageons.

C'est la raison de notre implication dans le Conseil National du Droit présidé par le professeur Didier Truchet, le CND dont le décret de renouvellement doit être signé par le Premier Ministre et les ministres de la Justice et de l'Enseignement supérieur. C'est un lieu unique où toutes les professions du droit sont réunies pour échanger et discuter au sujet de la formation des juristes. Je vous incite à contacter les représentants de vos professions au CND pour leur faire part de vos avis et suggestions.

Pour les réalisations de formation je prendrais en exemple nos partenariats avec l'université de Paris II et son Ecole de droit et management et avec l'EDHEC et sa nouvelle filière Business and Management mêlant de manière adaptée un parcours Grande Ecole et un parcours juridique complet et international avec l'Université Libre de Lille.

« Nous menons avec nos partenaires universitaires et écoles mais aussi avec les éditeurs juridiques une réflexion sur ce que doit être la formation du juriste. »

3. La formation

Elle concerne autant celle des juristes expérimentés que celle des jeunes juristes qui formeront les équipes futures.

Métier technique exigeant aussi des compétences autres que juridiques (les fameuses « soft skills ») compétences en management, négociations, finances…

Nous sommes très sensibles à ce sujet

4. L'exercice du métier

Il y a beaucoup à dire vous vous en doutez. Je serai néanmoins assez bref.

Cet exercice du droit se fait avec vous tous, employeurs, collègues, avocats, conseils, professeurs, notaires, CAC, juges du tribunal de commerce, magistrats, arbitres…

Nous voulons entretenir pour l'exercice de notre métier les liens avec tous les professionnels que nous côtoyons afin de mieux nous connaître et nous comprendre.

Nous avons ainsi eu l'honneur de recevoir l'année dernière Monsieur Vincent Lamanda, Premier président de la Cour de cassation.

Quelques mots sur la confidentialité.

Il est incroyable aujourd'hui que pour un juriste d'entreprise le fait d'écrire une note ou un avis juridique puisse encore être une source de risque pour le lecteur de celle-ci.

C'est une nécessité pour le droit et sa pratique en entreprise mais aussi pour notre compétitivité. Ce n'est pas comme certains le disent ou le pensent dans l'intérêt propre du juriste d'entreprise que cette demande de confidentialité est faite, c'est dans l'intérêt de l'entreprise, même si bien entendu l'exercice du droit par le juriste et ses différents interlocuteurs s'en trouve facilité.

Nous avons constaté que le sujet n'était pas bien connu de certains intervenants.

Hervé Delannoy, président de l'AFJE

« La pratique de notre métier c'est aussi s'intéresser à la confection de la norme juridique dont l'inflation et l'approximation, si ce n'est pas la confusion et l'instabilité, gêne notre pratique et nous défavorise au plan international. »

Il y a selon nous un besoin d'expliquer davantage. Nous allons donc publier un numéro spécial de notre magazine sur la confidentialité du juriste d'entreprise. Je remercie les personnalités de tous horizons (ils sont plus de 40 avocats, anciens bâtonniers, professeur, juriste d'entreprise, notaires, CAC…) qui ont accepté de collaborer à ce travail. Le numéro est prêt et sortira début 2014 et sera l'occasion d'un évènement AFJE sur ce thème.

Nous avons également constaté que pour devenir une profession réglementée, nous devions renforcer notre déontologie. Un groupe de travail a été créé au sein de l'AFJE et début 2014 et dans le cadre d'un autre événement nous présenterons notre nouveau code de déontologie. Merci à toute l'équipe menée par Philippe Coen qui a travaillé sur ce thème et particulièrement à Véronique Chapuis-Thuault qui assure le suivi de la rédaction. Il doit être encore relu par des spécialistes et aussi par nos amis d'autres associations comme celle du Cercle Montesquieu en vue d'une adoption commune.

La pratique de notre métier c'est aussi s'intéresser à la confection de la norme juridique dont l'inflation et l'approximation, si ce n'est pas la confusion et l'instabilité, gêne notre pratique et nous défavorise au plan international.

Le suivi des évolutions de l'entreprise, l'écoute des pratiques du commerce international, l'adaptation de la formation et l'amélioration de l'exercice de notre profession sont nos préoccupations et axes de travail pour faire évoluer notre métier.

Nous sommes la seconde profession du droit. L'AFJE est de loin la 1re association de Juristes d'entreprise et la 1re association de directeurs juridiques.

Elle se doit d'agir, de réagir et d'interagir.

Je vous ai déjà cité quelques manifestations importantes de 2014. Il y en aura d'autres tout au long de cette année à venir au cours de laquelle nous continuerons nos différentes actions ce qui nous mènera vers nos 45 ans que nous espérons fêter avec vous dans un an.

Nos invités d'honneur sont je pense sensibles aux sujets que nous venons d'évoquer.

Nous sommes très honorés Monsieur Roux de Bézieux que vous ayez accepté de venir en votre qualité de vice-président et trésorier du Medef clore les discours de cette assemblée générale et de donner aux juristes d'entreprise et aux partenaires de l'entreprise ou professionnels du droit ici présents votre point de vue sur le droit et l'entreprise.

Président Silkenat nous sommes aussi très fiers de vous avoir parmi nous en votre qualité de président de l'American Bar Association qui représente plus de 400 000 membres (100 fois plus que l'AFJE) composée d'avocats juristes d'entreprise mais aussi exerçant en libéral, de magistrats, hauts fonctionnaires et professeurs de droit.

Hervé Delannoy, président de l'AFJE ■

Plus besoin de peser le pour et le contre
pour choisir sa formation

BUSINESS LAW & MANAGEMENT : UNE DOUBLE FORMATION UNIQUE EN FRANCE

Destinée aux étudiants admis au concours de l'EDHEC ou issus d'une 2ème année de Licence de Droit, cette filière intégrée unique en France prépare aux métiers d'avocat d'affaires, fiscaliste, juriste ou fiscaliste d'entreprise, en France comme à l'étranger.

Une association exclusive EDHEC Business School / Faculté Libre de Droit pour concrétiser votre projet professionnel et présenter l'examen d'entrée à l'école du Barreau.

- cycle de 3 ans
- double diplôme Grande Ecole EDHEC / Master 2 Pratique du Droit des affaires
- cours en anglais et en français
- expérience de 12 mois en entreprise dont 6 mois à l'étranger

En partenariat avec

AFJE

Ordre des avocats Lille

FLD

EDHEC

FACULTÉ DE DROIT

EDHEC BUSINESS SCHOOL

Speech of James R. Silkenat, President of the American Bar Association

James R. Silkenat, President of the American Bar Association

President Delannoy, distinguished members of the General Assembly and guests, merci beaucoup! Thank you for hosting me here this evening. I cherish your hospitality and friendship.

It is an honor and a privilege to be here. As President of the American Bar Association, I appreciate your dedication to enhancing the role of corporate lawyers in France.

Professional independence is a hallmark of our profession. This is true no matter who our clients are.

In the U.S., we make no regulatory distinction between lawyers who have many, outside clients and lawyers who serve one client–their company as in-house counsel. We are all equally bound by our rules of professional conduct and our commitment to serving our clients with distinction.

When the issue of privilege comes up, this is especially important in terms of our ability to advise our clients in the best possible manner. The ABA has long argued that the attorney-client privilege for communications between in-house counsel and their clients should have the same scope and effect as the attorney-client privilege for communications between outside counsel and their clients. For many years, we have opposed policies that erode the privilege.

When it comes to privilege, distinctions between in-house and outside counsel have no merit. In-house counsel–like their clients–are and should be treated as first-class citizens. They should be given the same respect with regard to the privilege as they would receive if the counsel were employed by a law firm.

Concerns about abuses of attorney-client privilege in the corporate setting can and should be addressed through the traditional privilege doctrine, which distinguishes between legal and non-legal advice and prevents the privilege from applying where it should not.

"Professional independence is a hallmark of our profession. This is true no matter who our clients are."

Our position is rooted in the qualities that make corporate counsel so valuable–your ongoing relationships with management and your intimate understanding of your company's business needs.

In-house lawyers certainly appreciate the public policy reasons behind the attorney-client privilege–that the right to counsel can have real meaning only when clients are free to have full and frank communications with their lawyers.

Without the privilege, clients are inhibited from sharing confidences with their lawyers–and they are subject to risky exposure if they do. Similarly, lawyers are discouraged from exploring options with and providing candid advice to their clients.

Limitations on communication hinder one of the most important roles of corporate counsel–averting legal problems in the first place. The in-house lawyer is in the best position to prevent problems before they occur by advising against imprudent, improper and illegal action. The entire profession, therefore, has a significant stake in ensuring that society

promotes and protects the attorney-client privilege.

The American Bar Association is the voice of America's legal profession, with nearly 400,000 volunteer members from all areas of practice, and it is deeply committed to this principle. We educate and advocate on the importance of the attorney-client privilege. We do this in addition to promoting other aspects of an independent profession, a fully functioning justice system and the just Rule of Law.

The ABA works best when it can work with groups like yours so we can mutually serve our members and make them better lawyers, promote the independent role of lawyers, and protect and enhance our systems of justice.

The ABA is a secure home for all lawyers—whether they are from the United States or are from beyond our shores. For corporate counsel, we have committees, programming, newsletters, publications, networking opportunities and many other activities in our Section of International Law, our Section of Business Law, and our Section of Litigation.

In-house counsel are also active in the ABA Section of Antitrust Law and our Section of Administrative Law and Regulatory Practice.

In our global society, the ABA gains its strength and fuels its sense of purpose from working with independent bar associations throughout the world, such as yours.

Although lawyers from throughout the United States and the world become members of the ABA to learn their craft more fully and to gain greater competence, we also know that our vocation is not just a job. Our profession is a key component of our democracy and a free society. We are officers of the court, and our justice systems are central to the challenges we face in our societies.

"The ABA works best when it can work with groups like yours so we can mutually serve our members and make them better lawyers, promote the independent role of lawyers, and protect and enhance our systems of justice."

As lawyers who perform our craft with the utmost expertise and professionalism, we can work together to help our nations fulfill the promise of equal justice under law to all citizens.

The American Bar Association looks forward to working with you in this profound endeavor.

Again, thank you for the opportunity to be here and forge the international connections that we so value.

Au revoir!

James R. Silkenat, President of the American Bar Association & Partner, Sullivan & Worcester LLP, New York ■

James R. Silkenat, Hervé Delannoy, Geoffroy Roux de Bézieux

LAMY
& ASSOCIÉS | AVOCATS

Ensemble
préparons
l'avenir !

DROIT DES SOCIÉTÉS, FUSIONS, ACQUISITIONS

CONTENTIEUX COMMERCIAL GÉNÉRAL
ET DU DROIT DES AFFAIRES

GOUVERNANCE, DISTRIBUTION, COMMERCE INTERNATIONAL, CONSOMMATION

FISCALITÉ

BANQUE ET FINANCE

DROIT PUBLIC ET MANDATAIRES

NOUVELLES TECHNOLOGIES

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE

PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES

BANQUES, CONSTRUCTION ET BAUX

ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

DROIT PÉNAL DES AFFAIRES

RISQUES INDUSTRIELS, CONTENTIEUX
TECHNIQUES ET RESPONSABILITÉ
DU FAIT DES PRODUITS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

©Mute - www.agence-mute.fr / COPYRIGHT - TOUS DROITS RÉSERVÉS / Février 2014 / Crédit : Mute

www.lamy-associes.com

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
info@lamy-associes.com

TERRALEX

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

Partenaires pour le droit social : Fromont Briens (Lyon - Paris) | info@fromont-briens.com | www.fromont-briens.com

Discours de Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président et trésorier du MEDEF

Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président et trésorier du MEDEF

« Nous pensons au MEDEF que cette absence de confidentialité est un handicap grave pour les entreprises françaises vis-à-vis de ses concurrents étrangers »

Bonjour à tous,
Pour ma part je parlerai en français, mais je vous remercie pour ce speech revigorant. Merci au président M. Delannoy et au vice-président M. Lhospitalier, que je connais un tout petit peu, pour m'avoir invité.
On m'a demandé de répondre à la question de savoir quelle était la position du MEDEF sur ce débat que j'ai découvert entre le juriste d'entreprise et l'avocat (in-house counsel et external counsel). Je vais répondre, mais avant cela, je vais décrire en deux mots notre activité et notre action au MEDEF. On a souhaité recentrer le MEDEF sur ses fondamentaux.
Il est vrai qu'il est important de parler à la population, de faire de la pédagogie, de s'occuper de sujets sociétaux. Mais dans un monde de crise très grave, où les entreprises françaises et en particulier les PME sont au bord de l'asphyxie et où chaque mois, des milliers d'entreprises déposent le bilan, il fallait revenir à l'essentiel et faire pression, de manière très forte sur le gouvernement, pour que celui-ci prenne des mesures à la hauteur de l'urgence de la situation.
On a cinq thèmes prioritaires.

Le premier est d'essence juridique : c'est la simplification.

Nos entreprises, et en particulier les PME, sont asphyxiées par les normes et les codes. Ainsi on a trois codes en France, qui dépassent 3 000 pages, qui augmentent chaque année d'une centaine de pages, quoiqu'il arrive. Sur ce premier point, nous avons été entendus car une mission de simplification a été confiée à un duo formé d'un chef d'entreprise, Guillaume Poitrinal, qui est l'ancien patron d'Unibail-Rodamco, et d'un député, en l'occurrence Thierry Mandon. Ce qu'on espère simplement, c'est qu'ils soient capables de s'attaquer au stock, donc aux codes, mais aussi au flux. Vous le savez assez bien j'imagine, dans vos positions, il ne se passe pas un jour sans qu'une instruction nouvelle vienne préciser le sens d'un terme, cela est très vrai dans la fiscalité, mais c'est vrai dans tous les domaines.
L'Europe ne nous aide pas en ajoutant des normes aux normes, et puis le principe de précaution, en particulier celui de précaution juridique, qui envahit petit à petit notre sphère entrepreneurial fait que devons toujours tout préciser dans le détail et que donc il y a un flux de textes particulièrement important qui vient chaque jour. J'espère que l'on va pouvoir inverser la tendance.

Le deuxième point, c'est la compétitivité.

Je ne vous apprends rien, c'est dans l'actualité, le rapport Gallois est passé par là. Il y a eu un 1er geste avec le CICE, mais c'est très insuffisant, on a toujours un retard de compétitivité par rapport à l'Allemagne, très significatif, et donc c'est notre deuxième combat.

Troisième combat : la fiscalité.

J'ai noté que Alexia Scott (Directrice Fiscal de L'Oréal) est rentré dans votre bureau, elle est aussi membre du bureau de la Commission fiscale du MEDEF, donc il y a des liens qui se créent. 147 taxes affectées, un poids des prélèvements obligatoires qui atteint 47 % ; là aussi on est asphyxié.
Le Premier Ministre annonçait une remise à plat de la fiscalité. On espère simplement, on fait plus qu'espérer d'ailleurs, que cette remise à plat ne se fasse pas à prélèvement constant.

Quatrième chantier lié à ce troisième chantier : la baisse des dépenses publiques.

Le poids de la dépense publique nous rend champion du monde. Encore que ce ne soit pas tout à fait le cas, puisque je crois qu'il n'y a qu'un seul pays qui nous dépasse, à savoir le Danemark, qui a à peu près 57 % du poids de la dépense publique. Il ne s'agit pas de couper court à la dépense publique mais de rendre cette dépense publique plus efficace, par une optimisation des procès, ce que vous faites tous dans nos entreprises.

Cinquième combat : l'attractivité de la France au sens large.

Je pose un sujet qui préoccupe ceux d'entre vous qui sont dans des entreprises internationales. Il y a eu beaucoup de dommages faits à l'image de la France ces dernières années et ces derniers mois. Il faut la retravailler parce

que les investisseurs étrangers sont une partie importante de notre compétitivité. Donc voilà les combats que l'on mène.

Alors, le juriste d'entreprise, je ne vais pas vous dire le contraire, a un rôle essentiel, et stratégique. Je me suis renseigné et effectivement, il prend dans les entreprises, et pas seulement les grandes, une place prépondérante. On voit de plus en plus d'entreprises qui créent des postes ou qui étoffent leurs directions juridiques. On me dit dans le texte que l'on m'a préparé au MEDEF, que 40 % des directions existantes ont moins de 10 ans, ce qui veut dire qu'effectivement de plus en plus d'entreprises prennent conscience, non pas seulement dans les grandes entreprises, que le droit au sens large fait partie de la compétitivité de l'entreprise et qu'il peut être un avantage et un atout pour l'entreprise, et pas seulement le droit fiscal ou le droit social ou l'on voit assez facilement effectivement les liens que l'on peut faire, mais également le droit de la propriété. On a une tradition en France assez faible de ce point de vue-là, on se défend mal, ou on ne se défend pas assez, et vous avez un rôle essentiel à jouer.

Pour répondre à la question qui m'a été posée sur le juriste d'entreprise vis-à-vis de l'avocat et ce sujet de la confidentialité des avis juridiques, oui nous pensons au MEDEF que cette absence de confidentialité est un handicap grave pour les entreprises françaises vis-à-vis de ses concurrents étrangers, et il n'y a aucune raison, nous semble-t-il, que l'avocat ou l'external counsel ait un privilège de confidentialité, privilège que n'a pas le juriste d'entreprise.

On peut imaginer que ce statut d'avocat en entreprise, quel en soit l'appellation, soit créée, et le MEDEF sera là pour vous soutenir le moment venu.

Par contre, il est très important qu'il y ait un certain nombre de conditions, et notamment que la confidentialité soit celle vis-à-vis des tiers et non pas vis-à-vis de son employeur. C'est peut-être la différence fondamentale que l'on voit avec le statut d'avocat externe. Le juriste d'entreprise doit rester dans le cadre du contrat de travail qui le lie à son employeur, et il ne faut pas que cette confidentialité devienne un sujet de conflit ou de débat potentiel entre l'entreprise, l'employeur, le patron, la direction générale, et puis le juriste. C'est donc bien une opposabilité aux tiers, au fisc par exemple, à toutes sortes de gens bien ou mal intentionnés à notre égard, et puis aux juristes d'entreprise. Donc cette condition essentielle étant posée, et me paraissant assez légitime, le MEDEF est favorable à ce mouvement.

« On peut imaginer que ce statut d'avocat en entreprise, quel en soit l'appellation, soit créée, et le MEDEF sera là pour vous soutenir le moment venu. »

J'ai découvert ce qu'on appelle le privilège de confidentialité : je croyais que l'on avait aboli les privilèges mais manifestement pas tous, et donc on est à peu près d'accord avec ce qui a été dit, dans le rapport PRADA sur ce sujet.

« il ne faut pas que cette confidentialité devienne un sujet de conflit ou de débat potentiel entre l'entreprise, l'employeur, le patron, la direction générale, et puis le juriste »

Cela étant dit, on ne peut pas le faire seulement en France. Il y a peu de tradition qui s'imposent en Europe. D'après ce que j'ai compris en lisant cette note, il faut que cela soit harmonisé au niveau européen, et que l'on aille vers un statut européen du juriste d'entreprise pour dépasser les jurisprudences nationales qui s'opposent les unes aux autres. A cette condition-là, cela sera un avantage pour nos entreprises et évidemment dans le cadre de nos relations d'administrations mais aussi dans le cadre de conclusions de contrats internationaux, dans le cadre d'opérations multinationales, dans le cadre de sociétés multinationales. En effet, si le in-house counsel de tel pays a accès à ce privilège et que le correspondant local français qui fait partie d'une direction juridique mondiale ne l'a pas, alors il se pose très clairement un problème. De ce fait, l'essentiel des problèmes juridiques vont être rapatriés au siège d'une autre entreprise ou d'une filiale. Avec ce processus, nous perdons petit à petit des centres de décisions, une capacité à peser et tout cela n'est pas bon pour la compétitivité française. C'est pourquoi vous aurez notre appui dans ce cadre-là, mais avec la réserve de confidentialité.

D'une manière plus large, je voulais aussi vous dire que, même si les choses sont difficiles, même si on voit un certain nombre de signaux négatifs, nous restons convaincus au MEDEF que ce pays ainsi que ses entrepreneurs ont un énorme potentiel. On sort, vous l'avez peut-être vu dans les journaux, de 6 mois de campagne, au cours de laquelle nous sommes allés à peu près partout en France et où nous avons rencontré beaucoup d'entrepreneurs de terrain qui nous disent tous la même chose : « Oui c'est extrêmement difficile, oui, ce gouvernement prend des mesures, j'allais dire, qui vont au zig et au zag, oui ça fait trente ans qu'on mène une mauvaise politique pour les entreprises, mais nous avons envie, et sommes prêts à nous battre pour que la marque France reste une marque qui s'exporte facilement dans un nombre de secteur ».

Nos entrepreneurs, même nos collaborateurs, sont prêt à se battre.

Il ne suffit de pas grand-chose pour ranimer la flamme des entreprises et des entrepreneurs français. Il suffit d'un peu de confiance et de quelques signaux positifs pour que tout cela reparte. En d'autres termes, la France n'est pas vouée à faire une croissance de 0,8 %, qui était la prévision de 2014, mais nous pouvons très vite revenir à 2 ou 3 % de croissance. Souvenez-vous en 1999, quand nous avions dépassé les 3 %, on a eu 3,2 % de croissance.

Ce pays a des ressources, ce pays a du potentiel, et il suffit de peu de chose pour les ranimer. Nous comptons sur vous, juristes d'entreprise, pour contribuer à cette réanimation française.

Merci de votre attention.

Geoffroy Roux de Bézieux, vice-président et trésorier du MEDEF ■

DS AVOCATS
46, rue de Bassano 75008 Paris
courrier@dsavocats.com
www.dsavocats.com
Tél. : 01 53 67 50 00
Fax : 01 53 67 50 01

LE CABINET

Nombre d'associés du cabinet : 35

Nombre d'avocats et juristes : 150

DOMAINES D'ACTIVITÉS

- Fusions-acquisitions
- Joint Ventures
- Désinvestissement ("carve out")
- Private equity
- Opérations de haut de bilan
- Restructurations de groupes de sociétés
- Retournement/Entreprises en difficulté
- Droit général des sociétés
- Financement

L'ÉQUIPE

Jérôme Lombard-Platet

Bernard Tézé

Arnaud Burg

Arnaud Langlais

Anne de Seze

Marie Trécan

Jean-Pierre Thuillant

LES DOMAINES D'EXPERTISES

DS Avocats assiste les sociétés, leurs dirigeants, les fonds d'investissement et les acteurs de la sphère publique dans leurs opérations de fusions-acquisitions de capital investissement, de haut de bilan et de restructuration de groupe en mettant à leur disposition une équipe d'avocats experte possédant la maîtrise des problématiques juridiques liées à ces opérations, y compris dans leurs aspects contentieux et de financement. Avec ses six bureaux en Asie, DS Avocats est également un interlocuteur privilégié des investisseurs asiatiques notamment chinois et Japonais.

LE CABINET

DS avocats est un cabinet de droit privé et public des affaires qui propose une offre de service globale à partir d'équipes spécialisées. Il compte près de 150 avocats et juristes au sein de ses bureaux en France (Paris,Lyon, Bordeaux, Lille, La Réunion) et en Asie.

LES BUREAUX / LE RÉSEAU

L'un des premiers cabinets étrangers à s'implanter en Asie, DS Avocats y dispose aujourd'hui de 6 bureaux :
PEKIN, CANTON, SHANGHAI, HANOI, HO CHI MINH VILLE, SINGAPOUR.
Il est également l'animateur du réseau d'avocats DS : BRUXELLES, BARCELONE, MILAN, BUENOS AIRES,QUEBEC ET MONTREAL.

Contacts

Jérôme Lombard-Platet:lombardplatet@dsavocats.com
Bernard Tézé : teze@dsavocats.com
Arnaud Burg : burg@dsavocats.com

Publi rédactionnel

Davis Polk : les grands groupes en confiance

Entretien avec les avocats du bureau de Davis Polk à Paris : Arnaud Pérès, Christophe Perchet et Jacques Naquet-Radiguet.

Pouvez-vous présenter en quelques mots Davis Polk ?

Arnaud Pérès : Davis Polk, fondé à New York il y a 160 ans, est un cabinet de référence au plan international, reconnu comme l'un des tout meilleurs dans ses domaines d'intervention : fusions acquisitions, marchés de capitaux, droit boursier et financier, le contentieux, les restructurations, le droit de la concurrence ou le droit fiscal. Avec près de 900 avocats, nous sommes présents sur les principales places financières, comme New York, Londres, Tokyo, Hong-Kong, Paris, Madrid, Pékin et Sao Paulo. La recherche de l'excellence a toujours été notre priorité et nous avons la chance de compter parmi les meilleurs spécialistes dans chacun de nos domaines d'intervention. Le cabinet dispose donc d'une plate-forme idéale pour traiter les opérations complexes de ses clients. La sauvegarde et la restructuration de la dette financière de Technicolor en ont offert un exemple topique : ce dossier, que le cabinet a conduit de 2009 à 2011 avec des équipes de Paris, Londres et New York, exigeait une compétence très pointue en contentieux, en droit bancaire et financier, en droit boursier.

Comment décririez-vous Davis Polk à Paris ?

Christophe Perchet : C'est à Paris que le cabinet a ouvert son premier bureau hors de Wall Street en 1962, à l'origine exclusivement composé d'avocats américains. A partir de 2005, une nouvelle impulsion a été donnée au bureau de Paris, avec l'intégration d'avocats français. Notre équipe compte à présent vingt-cinq avocats, français ou américains, en mesure de traiter tout le spectre des opérations dites *corporate* (fusions-acquisitions, *joint-venture,* offres publiques, introductions en bourse et marchés de capitaux ou de dettes, restructurations), tant sur les aspects transactionnels que les contentieux qui leur sont liés.

En quoi vous distinguez-vous des autres cabinets internationaux ?

Jacques Naquet-Radiguet : La plupart des cabinets internationaux qui interviennent en *corporate* ont des équipes distinctes en conseil et en contentieux. Au sein de notre équipe à Paris, ce sont les mêmes avocats qui gèrent, pour la plupart, ces deux aspects ; nos clients apprécient cette spécificité qui leur assure une meilleure anticipation et une plus grande réactivité face aux contentieux que peuvent susciter les opérations qu'ils réalisent.

La culture du contentieux dont bénéficient nos équipes intervenant en conseil constitue un avantage décisif pour nos clients.

Pouvez-vous illustrer cette spécificité avec quelques exemples ?

Arnaud Pérès : En 2012, nous avons conseillé un client sur la cession de l'ensemble de son activité retail en Grèce, à un moment où la crise grecque était à son paroxysme, dans un environnement très difficile. Dans cette opération de M&A, la capacité à anticiper un éventuel développement judiciaire était déterminante.

Davis Polk, fondé à New York il y a 160 ans, est un cabinet de référence au plan international, reconnu comme l'un des tout meilleurs dans ses domaines d'intervention : fusions acquisitions, marchés de capitaux, droit boursier et financier, contentieux, restructurations, droit de la concurrence ou droit fiscal.

En quoi votre expertise en *Corporate* et en contentieux est-elle un atout ?

Christophe Perchet : Etant donné que les opérations complexes constituent notre cœur d'activité, la maîtrise du risque contentieux dès le stade de la conception d'un projet est essentielle. La culture du contentieux dont bénéficient nos équipes intervenant en conseil constitue, sur ce plan, un avantage décisif pour nos clients. Elle permet d'identifier les risques très en amont, d'élaborer des schémas pertinents pour la mise en œuvre d'un projet et, en cas de survenance du risque, d'avoir une très grande réactivité dans la riposte. Nos clients comprennent l'intérêt stratégique de cette approche intégrée.

Quel est le profil de vos clients à Paris ?

Arnaud Pérès : Il s'agit pour l'essentiel de grands groupes français, comme LVMH, Carrefour, Technip, Eramet, Canal+, Solvay, Valeo ou Technicolor, mais aussi des institutions financières, des fonds souverains et, sur certains dossiers, l'Etat. Mais nous pouvons également intervenir pour de plus petits acteurs : très récemment par exemple, nous avons accompagné Systran, une *small cap* française, qui est à la pointe de la technologie dans son domaine, dans le cadre d'un projet d'OPA amicale dont elle est l'objet.

Existe-t-il une culture Davis Polk ?

Jacques Naquet-Radiguet : le cabinet repose sur des principes fondamentaux qui n'ont pas varié depuis des décennies : partage des expertises et cohésion au seul service de nos clients, un véritable *partnership*. Ainsi tous les avocats de la firme, quelles que soient leur spécialité ou leur localisation, travaillent ensemble dans une même démarche d'excellence afin d'assister nos clients de la manière la plus efficace possible. Pas de « chapelle », seul compte l'intérêt du client.

Quelle est votre analyse du marché actuel ?

Christophe Perchet : Le marché était en demi-teinte à la fin de l'année 2012 : beaucoup d'incertitudes planaient encore sur la reprise des opérations *corporate*. Les contentieux et sauvetages d'entreprises étaient majoritaires. Depuis, l'activité a repris en M&A, et nous intervenons actuellement à Paris sur deux OPA en cours. Le rebond est encore plus marqué s'agissant des opérations de marché de capitaux, sans doute l'amorce d'un mouvement de reprise qui sera peut-être vigoureux.

Quels sont les grands thèmes d'actualité dans vos domaines d'intervention ?

Christophe Perchet : Nous observons une recrudescence des contentieux boursiers liés à des opérations de M&A (OPA ou fusions), lancés par les actionnaires minoritaires qui invoquent des problématiques de conflit d'intérêts. Plusieurs opérations de ce type ont été suspendues ces derniers mois, dans l'attente d'une décision judiciaire. Ces contestations vont probablement être plus fréquentes à l'avenir, et notre expertise spécifique qui combine le conseil et le contentieux sera sans doute très utile pour nos clients.

Arnaud Pérès : Le financement bancaire était traditionnellement le mode de financement privilégié par les entreprises en France. Désormais, on constate une inversion en faveur du financement obligataire. Cette mutation est sans doute durable et impliquera un plus grand nombre d'opérations de marchés de capitaux, domaine dans lequel nous sommes très actifs. Nous sommes intervenus récemment à Paris pour plusieurs émetteurs qui réalisaient leur première émission.

Faites votre don en ligne sur **www.restosducoeur.org/dons**
ou envoyez votre chèque sous enveloppe **non affranchie**

PENSEZ-Y

- **30 €** équivalent à un repas quotidien pour une personne pendant 1 mois
- **90 €** assurent un repas quotidien pour une personne durant l'hiver
- **180 €** aident une maman et son bébé durant tout l'hiver
- **521 €** aident une famille tout l'hiver

LOI COLUCHE

Les dons des particuliers aux Restos du Cœur bénéficient d'une **réduction d'impôt de 75% jusqu'à 521 €**

Coupon à compléter et envoyer sous enveloppe non affranchie à :
Les Restaurants du Cœur, Libre réponse n° 83077, 92889 Nanterre Cedex 9

☐ M ☐ Mme ☐ Mlle

Nom : ..... Prénom : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

Email : .....

☐ Je demande à recevoir mon reçu fiscal par mail
☐ Je ne souhaite pas recevoir d'informations des Restos du Cœur sur mon adresse mail
☐ Je souhaite recevoir la documentation « Legs, donation et assurance-vie »

P2900

Les informations recueillies sont nécessaires pour le suivi de votre don. Elles sont enregistrées sous forme informatique. En application des articles 39 et suivants de la loi de 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informaion et aux libertés (CNIL), vous bénéficiez d'un droit d'accès, de suppression et de rectification des informations qui vous concernent. Il vous suffit pour cela de contacter notre service Donateurs à l'adresse suivante : service.donateurs@restosducoeur.org. Les Restaurants du Cœur ne pratiquent ni l'achat, ni la vente, ni l'échange de fichiers.

DON EN CONFIANCE

LE DROIT S'INVITE DANS L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

SOMMAIRE DU DOSSIER

« L'intelligence économique est un sujet à étudier sous un angle juridique » P. 22

Le juriste d'entreprise a un rôle indéniable dans l'intelligence économique P. 24

L'intelligence économique, instrument de compétitivité du Juriste dans l'entreprise P. 26

L'intelligence économique (IE) est souvent vue comme un « domaine réservé » de la stratégie dont les juristes d'entreprise se sont, jusqu'à maintenant, tenus éloignés, plus par méconnaissance ou respect d'une répartition « métiers » que par construction intellectuelle. Mais depuis deux ou trois ans, on assiste à la naissance d'un intérêt des professions du Droit pour cette matière à travers divers ouvrages et débats, dont celui sur le secret des affaires et à travers l'implication de certains juristes sur le sujet. La démarche est principalement motivée par l'objectif de concourir à la compétitivité de l'entreprise dans un contexte économique et juridique mondial de plus en plus tendu et complexe.

Pourquoi les Juristes d'Entreprise sont-ils concernés par l'intelligence économique ? En quoi peuvent-ils contribuer à l'intelligence économique ? Qu'est-ce que l'intelligence économique peut leur apporter ?

L'intelligence économique s'intéresse à tous les flux d'informations en entrée et en sortie de l'entreprise.

Une définition de l'IE avec une approche juridique pourrait être : *« l'intelligence économique est le fait pour une personne physique ou morale de rendre des informations disponibles à un ou des tiers, voire au public, ou de collecter des informations par des moyens conformes à la loi, aux règlements et aux engagements juridiques de ladite personne, afin de les utiliser et/ou de les rediffuser, en conformité avec ce même corpus juridique. »*

Or certains flux d'informations sont obligatoires de par la loi applicable ou les règlements alors que d'autres sont maîtrisables ou subis. Leur identification, leur qualification, leur encadrement, leur protection font partie des missions premières du Juriste d'Entreprise. Le Juriste d'Entreprise est donc un acteur clé de l'intelligence économique.

Il faut sortir des a priori pour voir que l'intelligence économique et le droit s'enrichissent l'un l'autre : l'intelligence économique apprend du droit la maîtrise des flux et le droit révèle sa dimension stratégique en concourant à l'intelligence économique.

Dans cette optique, l'AFJE a lancé un groupe de travail à l'intelligence économique (GTIE) avec une action transversale aux Commissions et s'est engagée dans des partenariats avec la Délégation Interministérielle à l'intelligence économique et le Service de Coordination à l'intelligence économique avec pour objectif d'échanger sur des questions stratégiques et des pratiques juridiques publiquement disponibles.

Les objectifs de l'AFJE sont de :

- concourir aux réflexions nationales sur la compétitivité des entreprises,
- faire reconnaître la place et la valeur ajoutée du juriste d'entreprise dans les enjeux nationaux de compétitivité,
- susciter une prise de conscience des enjeux juridiques pour les entreprises.

La démarche de l'AFJE se fonde uniquement sur des échanges relatifs à des pratiques juridiques générales identifiées à partir d'informations publiques provenant notamment du droit positif. Elle exclut toute communication sur les entreprises elles-mêmes et leurs pratiques.

Ce Dossier présente donc un 1er panorama pour inviter chaque juriste d'entreprise à rentrer dans la matière et se l'approprier.

Le Groupe de Travail IE de l'AFJE ■

« L'intelligence économique est un sujet à étudier sous un angle juridique »

Un entretien avec Romain Dumas, auteur de *Intelligence Économique d'Entreprise*, Dossiers Pratiques, Editions Francis Lefebvre.

Romain Dumas est maître de conférences à l'Université de Limoges et membre du CREOP (Centre de Recherches sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine) au sein de la même université. Il a publié en juin 2011, un ouvrage sur les problématiques juridiques liées à l'intelligence économique d'entreprise telles que la collecte d'informations stratégiques et la protection du patrimoine informationnel des entreprises, dans les Dossiers Pratiques des Editions Francis Lefebvre. Cet ouvrage est très novateur car il est le 2e seulement en France à étudier l'intelligence économique sous un angle juridique et sur cette base, certains sujets de droit qui ont un impact sur l'intelligence économique (1).

Qu'est-ce qui vous a donné l'idée de vous lancer dans l'écriture de cet ouvrage ?

Au gré de mes recherches, j'ai croisé la notion d'intelligence économique dans des publications émises notamment par des économistes, des spécialistes en stratégies d'entreprises ou en marketing mais aucune par des praticiens du droit ni abordant les enjeux juridiques des questions d'intelligence économique, exception faite de l'ouvrage de Maître Thibault du Manoir de Juaye (Le droit de l'intelligence économique, Lexis Nexis, 2007) et des travaux du Professeur Bertrand Warufsel (Intelligence économique et droit, Cahiers de la fonction publique 1995, n° 140 p. 13). Visiblement c'est un sujet dont les praticiens du droit ne s'étaient qu'assez peu emparés. Au-delà de la curiosité née de ce vide, c'est un arrêt de la Cour d'Appel de Paris en 2004 (CA Paris, 14e ch., sect A, 17 mars 2004, D. et autre c/ Sté I2F LCF Rothschild) posant le cas d'un journaliste qui avait révélé, dans un article publié sur un site Internet, des données relatives à une société d'intelligence économique (salaire de ses dirigeants, noms de ses clients et identité de certains de ses sous-traitants) qui a été le phénomène déclencheur de ce projet d'ouvrage. Au-delà de la problématique spécifique liée à la diffusion d'informations économiques sur Internet et à sa conciliation avec le secret des affaires, cet arrêt m'a révélé l'intelligence économique comme un sujet à étudier sous un angle juridique.

J'ai donc proposé aux Editions Francis Lefebvre de consacrer un ouvrage sur l'intelligence économique dans leurs Dossiers Pratiques pour qu'il soit utile pour les juristes d'entreprises et les praticiens du droit ; projet qui a directement séduit le comité de rédaction.

« j'ai croisé la notion d'intelligence économique dans des publications émises notamment par des économistes, des spécialistes en stratégies d'entreprises ou en marketing mais aucune par des praticiens du droit ni abordant les enjeux juridiques »

L'ouvrage balaye un certain nombre de sujets juridiques en les présentant comme des composantes majeures de l'intelligence économique : pourquoi avoir choisi cette structuration ?

Mes recherches ont fait apparaître comme une évidence que « l'intelligence économique » était autant un sujet juridique que stratégique ou économique comprenant deux volets élaborés autour de la notion fondamentale d'information prise au sens large. Le

(1) Le 1er ouvrage traitant de droit et d'intelligence économique a été publié par Maître Thibault du Manoir de Juaye, Droit de l'intelligence économique, Edition LITEC, 2007. Un 3e a été publié en 2012 par Maître Olivier de Maison Rouge, Le Droit de l'intelligence économique, Patrimoine Informationnel et Secret des Affaires, Edition Lamy Axe Droit, 2012.

premier volet porte sur la « recherche d'informations » résultant du besoin des entreprises de développer leurs connaissances dans tous domaines et le deuxième est généré par la nécessité pour l'entreprise de « protéger ses informations » ou son patrimoine informationnel comprenant notamment ses informations stratégiques, commerciales, financières, économiques. Ces deux volets « acquérir » et « protéger » ont donc constitué les axes de mes recherches.

Après avoir déterminé ces axes, comment avez-vous orienté vos recherches pour construire cet ouvrage ?

Pour construire cet ouvrage, j'ai conduit en parallèle un approfondissement de l'intelligence économique en tant que matière dans des ouvrages spécialisés et un élargissement au domaine juridique de certaines problématiques abordées par l'intelligence économique. Les chroniques de Maître Caprioli, à la Revue « Communication-commerce électronique » (éditée par Lexis Nexis), incluant des observations sur les arrêts pouvant avoir un lien avec l'intelligence économique, ont été par exemple, une source de réflexion intéressante. Cette démarche m'a permise d'identifier progressivement les domaines du droit en lien ou intéressant l'intelligence économique.

Les domaines du droit touchés ou touchant l'intelligence économique étant très nombreux, quelle méthode avez-vous retenu pour les choisir pour cet ouvrage ?

La méthode à appliquer devait d'abord respecter la lignée éditoriale des Dossiers Pratiques des Editions Francis Lefebvre et mon propre choix, visant à dresser une présentation pratique du sujet abordé plutôt qu'un manuel ou un ouvrage théorique. Sur cette base, j'ai donc cherché à développer une analyse de la matière juridique existante, identifiée durant mes recherches plutôt que de lancer une entreprise de prospection du droit positif. J'ai donc relu certaines branches du droit à la lumière de l'intelligence économique et je me suis concentré sur les questions qui me sont apparues comme contenant des enjeux majeurs pour l'intelligence économique telles que la concurrence déloyale, les relevés de prix, la propriété intellectuelle ou encore la difficile sanction du vol d'information…

La jurisprudence de la Cour européenne des Droits de l'Homme s'est aussi avérée être une source de principes peu exploitée mais fort utile à invoquer en matière d'intelligence économique par exemple, en cas de contentieux pour protéger les informations de l'entreprise sur le fondement du droit au respect des biens (art. 1 protocole n° 1 de la Convention EDH), voire du droit au respect de la vie privée (art. 8 de la Convention EDH).

Au travers de cet ouvrage, j'ai souhaité montrer la *transversalité* du *droit* ainsi que la pertinence de certaines branches juridiques pour encadrer la démarche de l'intelligence économique comme en témoignent le droit de la propriété intellectuelle, le droit de la concurrence, le droit contractuel, le droit processuel.

Au-delà de la méthode suivie pour écrire cet ouvrage, quel était votre objectif ultime ?

L'ouvrage s'adresse aux juristes d'entreprise, aux praticiens du droit et aux étudiants. Mon métier d'enseignant-chercheur m'ayant souvent amené à échanger avec des managers qui voyaient le droit comme une sanction plutôt que comme un instrument utile pour renforcer et sécuriser les stratégies de l'entreprise ou comme un axe de progrès, cet ouvrage visait à satisfaire l'ambition première d'encourager les différents services de l'entreprise à collaborer en éclairant les démarches de chacun.

Ensuite, je souhaitais qu'il soit utile pour les praticiens sur 3 champs : d'abord dans la prise de connaissance de l'interaction entre le droit et l'intelligence économique, ensuite dans la présentation de la complémentarité entre les approches stratégiques et juridiques permettant aux juristes de s'en servir comme un avantage dans leurs échanges avec les managers (le manager arrête une stratégie que le juriste d'entreprise vient éclairer en présentant les avantages et les risques juridiques qu'elle véhicule) et enfin, dans la démonstration du besoin de synergies entre les métiers (la protection juridique devant être complétée par une protection matérielle comme par exemple dans le cas de la confidentialité à mettre en œuvre avec des accords de confidentialité autant qu'avec une technologie de cryptage des données). La combinaison des protections stratégiques, juridiques et techniques est la solution optimum pour l'entreprise.

Mais il faut voir cet ouvrage comme une première vue d'ensemble ouvrant des pistes que les juristes d'entreprise peuvent ensuite choisir de creuser en fonction de leurs besoins. D'autres voies et d'autres sujets restent à explorer.

Propos recueillis par Véronique Chapuis-Thuault ■

Le juriste d'entreprise a un rôle indéniable dans l'intelligence économique

Véronique Chapuis-Thuault

La matière de l'« intelligence économique » est connue pour être l'apanage des directions de la stratégie, du marketing, de la sécurité et des économistes car le recueil et le traitement d'informations sont pour eux des actions cruciales qui conditionnent la pertinence de leurs décisions. Mais en revisitant cette matière, on remarque qu'elle est un sujet juridique en elle-même et que les juristes d'entreprise en sont des acteurs majeurs.

L'intelligence économique est un sujet juridique

Une des définitions usuellement donnée de l'intelligence économique est « l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement (d'analyse) et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques menées légalement. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information. Elle se distingue de l'espionnage économique et/ou industriel car elle se développe ouvertement et utilise uniquement des sources ouvertes et des moyens légaux… Elle peut être complétée par d'autres « intelligences », comme l'intelligence sociale qui organise la mutualisation de l'information dans un but de performance collective des différents acteurs économiques[1]. »

La lecture par un juriste d'entreprise de cette définition ou d'autres révèle clairement qu'au delà des mots qui n'appellent pas la matière juridique de prime abord, l'intelligence économique porte sur les flux d'informations en entrée et en sortie de l'entreprise. Elle observe, suit ces flux et en extrait les informations pertinentes à la réflexion stratégique. Or la qualification de la nature des flux ainsi que l'organisation et la protection de ces droits et obligations font partie du métier du juriste d'entreprise, de même que la précision de leur impact pour l'entreprise et ses différents acteurs (actionnaires, employés, dirigeants, partenaires, concurrents, juges ou autres). L'intelligence économique doit donc être vue comme un sujet juridique autant qu'un sujet de stratégie ou d'économie. Elle touche bien évidement les questions de secret des affaires, de confidentialité et de propriété intellectuelle mais elle concerne également plusieurs domaines du droit tels que le droit des contrats, le droit de la concurrence, le droit des sociétés, le droit du travail, le droit de la preuve…

De nombreux flux d'informations, bien connus des juristes d'entreprise, ont un enjeu significatif pour l'intelligence économique, (voir le tableau ci-dessous).

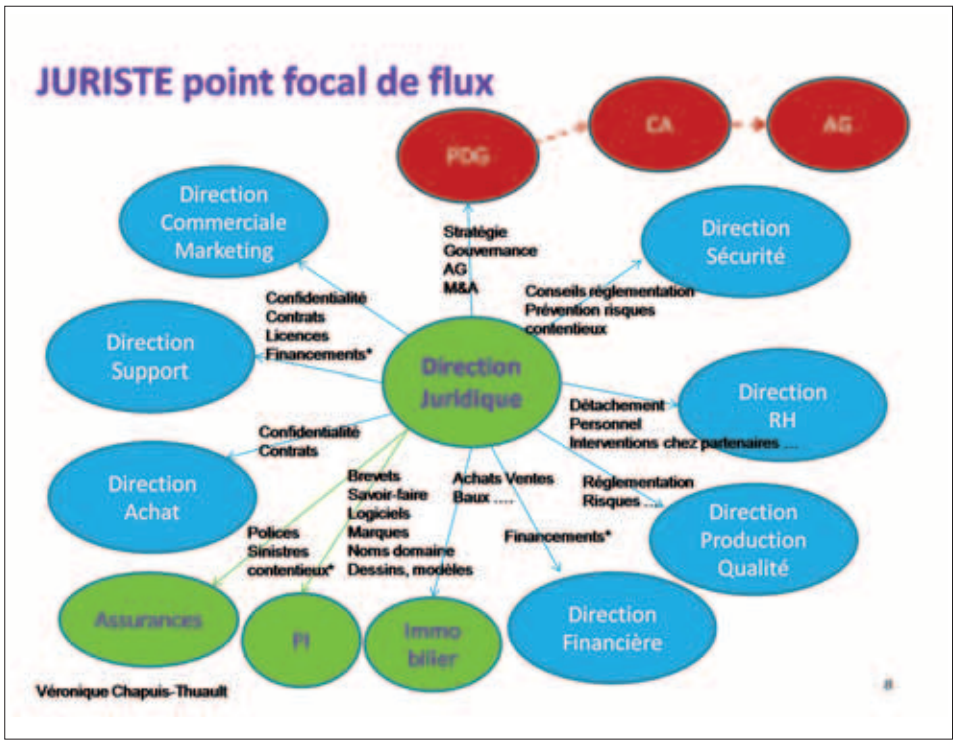
Cette liste n'est bien entendu qu'une ébauche qui mérite d'être complétée par tous les autres flux que les juristes d'entreprise s'attachent à identifier et encadrer juridiquement au quotidien, afin d'optimiser la sécurité juridique de l'entreprise. Certains auteurs, visionnaires, ont d'ailleurs commencé à écrire sur le sujet[2].

Connaître ces flux, les maîtriser et en apprécier les conséquences juridiques font partie des missions premières du juriste d'entreprise.

(1) Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) 2012

(2) Thibault Du Manoir de Juaye Droit de L'Intelligence Economique, Ed LITEC, 2007, Romain Dumas, Droit de l'Intelligence Economique, Dossiers Pratiques Editions Francis Lefebvre 2011, Olivier de Maison Rouge, Le droit de l'Intelligence Economique, Patrimoine Informationnel et Secret des Affaires, Ed Lamy Axe Droit, 2012

Gouvernance	Patrimoine Immatériel	Contrats	Informations	Personnels
Droit d'information des Actionnaires	Protection	Identification des Parties (champ des groupes de société)	Déclarations	Protection
Autorité des marchés	Propriété	Droits	Secret des affaires	Déplacement
Audits/Contrôle	Confidentialité	Obligations	Concurrence	Détachement
RSE	Droit d'accès	Audits	Contentieux (preuves…)	Départ
Compliance	Contrefaçon	Step-In	CNIL	Non-concurrence



JURISTE POINT FOCAL DE FLUX

Le juriste d'entreprise étant en relation avec toutes les directions de l'entreprise est le point focal de flux d'information.

Les juristes d'entreprise sont des acteurs de l'intelligence économique

En conscience ou sans le savoir, le juriste d'entreprise œuvre au profit de l'intelligence économique pour plusieurs raisons :

- de par ses missions, il est le point focal de nombreux flux d'informations ;
- de par ses compétences, il sait identifier les flux directs et indirects ;
- il concourt à la maîtrise de ces flux et veille à apporter une sécurité juridique (conformité à la loi et aux règlements, encadrements contractuels, limitation au strict nécessaire en cas de contentieux…) ;
- il aide les entreprises à anticiper et à border les risques ;
- il conduit les attaques et les défenses en cas d'infractions de tiers…

Il est aussi un point focal de différents flux d'échange au sein de l'entreprise comme le montre le schéma ci-dessus car il traite, sur un plan juridique, des différentes actions de plusieurs directions. De plus, il est souvent le gardien de l'historique des engagements de l'entreprise à travers son expérience des négociations et ses fonctions de suivi et d'archivage des contrats, procès-verbaux et autres documents juridiques.

Bien sûr, il n'est pas question pour le juriste de « faire de la stratégie » ni d'empiéter sur les missions d'autres métiers de l'entreprise mais il doit pouvoir collaborer efficacement pour optimiser ses actions au bénéfice de l'entreprise. Aujourd'hui, le juriste d'entreprise intervient au quotidien dans la mise en place d'une stratégie d'intelligence économique et cela parfois sans le savoir Il doit simplement prendre conscience lui-même et faire prendre conscience aux autres acteurs de sa valeur ajoutée sur les questions d'intelligence économique pour optimiser l'exercice de ses missions. Le juriste d'entreprise ne peut plus rester en dehors des débats ni être sollicité en aval : il doit s'impliquer en montrant quels sont les enjeux juridiques de telles ou telles actions ou décisions et le faire savoir. **Il doit concourir à montrer la dimension stratégique du droit.** Il ne s'agit pas pour lui de juger ni de s'improviser stratège mais de mettre les dirigeants en capacité de décider en connaissance de cause en présentant soit les avantages ou inconvénients juridiques des actions envisagées, soit les options qu'il préconise sur la base du droit positif ou de la mémoire des engagements de l'entreprise. Cette évolution doit permettre au juriste et aux autres métiers de l'entreprise de travailler plus efficacement ensemble.

Le chemin sera long et complexe car agrémenté de nombreux sujets mais intéressant et structurant pour la fonction. Il apparaît crucial que les juristes d'entreprise s'y engagent aujourd'hui et s'impliquent dans l'intelligence économique.

« Il doit simplement prendre conscience lui-même et faire prendre conscience aux autres acteurs de sa valeur ajoutée sur les questions d'intelligence économique pour optimiser l'exercice de ses missions. »

Véronique Chapuis-Thuault, administrateur AFJE, pilote du GTIE AFJE (groupe d'intelligence économique de l'AFJE) ■

L'intelligence économique, instrument de compétitivité du juriste dans l'entreprise

Carole L'Excellent

L'exercice du métier de juriste d'entreprise est empreint d'intelligence économique au quotidien, sans que le juriste d'entreprise ait suffisamment conscience de l'atout dont il dispose pour participer à la nécessaire préservation de la compétitivité de l'entreprise au sein de laquelle il exerce.

Une contribution indispensable dans les domaines compétitifs

Indifféremment de la taille de l'entreprise comme de son secteur, le juriste d'entreprise est à la croisée des informations juridiques, économiques et financières lui permettant d'avoir toute légitimité pour participer activement à la définition de la stratégie de l'entreprise.

La question est de savoir de quelle manière, le juriste d'entreprise peut apporter sa contribution active en matière d'intelligence économique, et en quoi son intervention devient ou peut devenir majeure dans la bonne conduite des affaires. Ce questionnement allant de pair avec l'approche plus générale des objectifs visés par le juriste d'entreprise dans sa pratique quotidienne.

Que ce soit de manière spontanée ou inconsciente, le juriste d'entreprise apporte au travers de son expertise les éléments clefs de l'analyse des situations et les conséquences plausibles que les choix des décideurs pourront engendrer. C'est la raison pour laquelle les juristes d'entreprise restent attachés et veillent à développer cette compétence première notamment par la formation continue sur des domaines juridiques techniques : il demeure essentiel pour le juriste d'entreprise de s'appuyer sur leur actualité législative et jurisprudentielle et leur évolution, notamment par le biais des analyses doctrinales, ces dernières répondant aux difficultés économiques concrètes que rencontrent nos sociétés. C'est là le gage d'un conseil interne de pointe et sur mesure qui permet à chaque entreprise de développer sa propre stratégie en connaissance de sa prise de risques.

« Que ce soit de manière spontanée ou inconsciente, le juriste d'entreprise apporte au travers de son expertise les éléments clefs de l'analyse des situations et les conséquences plausibles que les choix des décideurs pourront engendrer. »

Cependant, nombre de juriste d'entreprise ont une approche consciente de leur valeur ajoutée, non seulement en termes d'expertise technique, mais également en termes d'impact que le droit peut avoir au sein de l'entreprise, lorsque celui-ci est utilisé à sa juste valeur : c'est alors que se pose la question des objectifs poursuivis par le juriste d'entreprise au regard de l'intelligence économique, le droit étant alors un axe de compétitivité.

En pratique, **le juriste d'entreprise pourra s'attacher à dispenser des formations internes auprès des autres départements de l'entreprise** souvent source de divulgation intempestives d'informations stratégiques, sans d'ailleurs que ceux-ci en aient nécessairement conscience.

Il sensibilisera alors ces départements à l'intérêt de se doter de bonnes pratiques internes (telles que la divulgation d'informations considérées comme confidentielles, ou bien la gestion d'un arrêt de relation commerciale, etc…). L'objectif est l'émergence de premiers réflexes juridiques préservant l'immatériel de l'entreprise, ainsi que d'encadrer les risques de litiges venant obérer l'activité de la société.

C'est là que réside un intérêt pour une direction juridique d'afficher une culture juridique réfléchie et spécifique à son entreprise.

Le juriste d'entreprise se doit aussi de sortir de sa propre spécialité pour aller vers une recherche active d'informations sectorielles ou non, notamment en s'intéressant à thèmes éloignés de

ses fonctions premières. Cette curiosité intellectuelle lui permettra d'acquérir des informations pouvant lui être utiles en termes d'anticipation de risques, de veille concurrentielle, mais aussi de développer un réseau solide par l'intermédiaire duquel il pourra entretenir un brainstorming actif sur l'approche de l'intelligence économique par d'autres acteurs de la vie de l'entreprise.

Cette curiosité intellectuelle lui ouvrira les moyens de parvenir à l'un de ses objectifs : être acteur et participer à la création de valeur de l'entreprise.

L'intelligence économique : un réflexe constant et efficace au profit de l'entreprise

Cette volonté pourrait d'ailleurs être une des qualités recherchées par les recruteurs, au-delà des critères de spécialisations aujourd'hui utilisés. En effet, compartimenter le droit, c'est pour un juriste d'entreprise dénier pour partie une réalité à une situation économique donnée.

C'est prendre le risque d'ignorer les interactions entre différents domaines du droit, la situation économique ne s'attachant pas à cette segmentation.

Prenons pour exemple un juriste d'entreprise spécialiste de l'innovation technologique.

Au-delà des simples aspects techniques relative à l'innovation, lorsque le juriste d'entreprise accompagne le département R&D, c'est en sortant de sa spécialité et en intégrant les stratégies proposées par les acteurs de l'entreprise que le juriste d'entreprise mettra en exergue de possibles orientations et conséquences parfois non encore identifiées à ce stade de développement du projet pour lequel il a été initialement consulté.

« Compartimenter le droit, c'est pour un juriste d'entreprise dénier pour partie une réalité à une situation économique donnée. C'est prendre le risque d'ignorer les interactions entre différents domaines du droit, la situation économique ne s'attachant pas à cette segmentation. »

A titre d'exemple, l'impact d'une recherche d'un nouveau fabricant dictée par l'interdiction d'une matière première nécessite l'accompagnement des équipes par le juriste d'entreprise en vue de la protection des améliorations ou innovations futures. Il se peut également que cette recherche implique un transfert de savoir-faire. Il ne s'agit plus alors de simple protection d'innovation et le juriste d'entreprise devra identifier et anticiper tout projet d'externalisation de l'activité et ses impacts en termes de dépendance économique, de concurrence, ou bien encore salariales…

Pour ce faire, il revient aux juristes d'entreprise de rechercher les faisceaux d'indices dans l'entreprise, lui permettant d'obtenir les éléments contextuels dont il a besoin.

Les qualités de savoir – être sont ici mises en évidence : avoir un bon relationnel, savoir communiquer (dans le même langage que les différents opérateurs), savoir travailler avec différents départements (en respectant le socle de confidentialité de chacun), être pragmatique, identifier les personnes sensibles, etc.

C'est ainsi que, bien positionner au sein de son entreprise, toujours en alerte, le juriste d'entreprise innove dans son adaptabilité à accompagner les décisions stratégiques de l'entreprise, qu'il soit spécialiste ou généraliste, qu'il exerce seul ou dans une direction juridique composée de pôles dédiés. Et c'est dans l'innovation managériale que certaines directions juridiques excellent aujourd'hui.

Carole L'Excellent ■

QUELQUES MOTS SUR L'AUTEUR

Titulaire d'un D.E.A en droit des affaires (Université d'Aix-en-Provence), Carole L'Excellent a été juriste généraliste du laboratoire pharmaceutique Aguettant, de 2001 à 2005, et fut en charge des contrats d'affaires, du corporate, des assurances, de la propriété industrielle. Depuis 2006, elle a rejoint la Direction Juridique de BOIRON au sein de laquelle elle s'occupe notamment des contrats (Recherche, Fournisseurs et Sous-traitants, Distribution à l'international…), ainsi que du droit de la distribution et de la concurrence.

Membre actif de l'AFJE dès 1999, c'est en 2002 qu'elle s'investit dans la délégation Rhône-Alpes de l'AFJE pour laquelle elle devient Déléguée Régionale de 2011 à 2012.

Intelligence économique, la boîte à outils du dirigeant

Jean-Michel Jarry

Jean-Michel Jarry nous expose la politique publique menée par le Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE), ainsi que les outils stratégiques déployés par l'intelligence économique au service des entreprises et de leurs acteurs économiques.

Réaffirmée fin août 2013 à l'occasion de la parution du décret décrivant les activités de la délégation interministérielle à l'intelligence économique, la politique publique d'intelligence économique s'articule autour de quatre volets :

- l'anticipation, grâce notamment à la veille stratégique couplée à l'analyse stratégique permettant de contribuer à améliorer la prise de décision ;
- la sécurité économique, volet par lequel on découvre souvent l'intelligence économique et qui vise notamment à renforcer la capacité de l'entreprise à défendre son patrimoine immatériel ;
- l'influence qui dans le cadre du développement du « soft power » constitue une arme de toute première importance dans le contexte de guerre économique auquel nous sommes confrontés.
- la formation/sensibilisation pour favoriser la meilleure connaissance de ce qu'est l'intelligence économique et surtout de ce qu'elle peut apporter aux acteurs économiques ;

L'intelligence économique met à disposition des dirigeants une palette d'outils leur permettant une aide à la décision grâce à un renforcement de la capacité d'anticipation et de décryptage de leur environnement ainsi que d'actions d'influence au service de leur stratégie.

Dépasser le diktat de l'instantané en développant la culture d'anticipation

Dans un univers caractérisé par une abondance d'information ainsi que par le diktat de l'instantanéité, caractérisé par Twitter ou le trading de haute fréquence, le besoin de stratégie dans un environnement en mutation profonde, potentiellement porteur d'une nouvelle révolution industrielle, n'a jamais été aussi grand. La capacité d'anticipation au travers de l'utilisation de la veille stratégique dans le cadre d'une démarche prospective vise autant à comprendre le présent et détecter les changements de paradigme qu'à préparer le futur.

La difficulté à allouer du temps à cette activité, tout particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, ne doit pas conduire à renoncer à de tels outils mais à trouver l'utilisation la plus pertinente. En la matière, l'Etat et les collectivités territoriales ont certainement à renforcer leur rôle de facilitateur que ce soit pour favoriser le travail collaboratif

« La capacité d'anticipation au travers de l'utilisation de la veille stratégique dans le cadre d'une démarche prospective vise autant à comprendre le présent et détecter les changements de paradigme qu'à préparer le futur. »

QUELQUES MOTS SUR L'AUTEUR

Après avoir acquis une grande expérience au sein de diverses administrations de Bercy en charge de politique économique, y compris à l'international, Jean-Michel Jarry exerce actuellement les fonctions de Coordonnateur ministériel à l'intelligence économique auprès des Ministères économiques et financiers ; au titre de ces départements ministériels il contribue à la mise en œuvre des priorités de la politique d'intelligence économique définie par la Déléguée interministérielle à l'IE. Devenu expert en intelligence économique, il est directeur de publication de la lettre d'information mensuelle *« IE Bercy »* et auteur de nombreux articles sur l'intelligence économique et de divers ouvrages professionnels tels que *« Communiquer sans frontières »* – Dunod – ou encore *« Le style administratif »* – Albin Michel.

(par exemple au sein des pôles de compétitivité) ou pour proposer des accompagnements adaptés aux réalités des dirigeants de ce type d'entreprises.

Bâtir son écosystème d'influence

L'influence consiste à convaincre celui que l'on veut influencer de son intérêt à changer de paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. Cela suppose que la communication employée le soit sur une large gamme et intègre la dimension d'intelligence culturelle pour s'adapter aux cultures et environnements des publics ciblés. Cela confirme aussi que l'influence, loin de la dimension manipulation ou trafic d'influence avec laquelle elle est encore parfois confondue, constitue désormais un outil indispensable de la panoplie du dirigeant, qu'il soit public ou privé.

L'influence, si elle comprend également une dimension internationale, par exemple au travers de l'implication dans les travaux de normalisation ou dans l'intégration aux réflexions de think tanks internationaux, ne s'y limite pas. Le premier objectif pour un acteur économique est d'identifier son écosystème d'influence, y compris pour les PME, jusqu'au plan local. Cela comprend les différents acteurs susceptibles d'influer sur l'entreprise, clients, fournisseurs, acteurs publics, concurrents…

« Le premier objectif pour un acteur économique est d'identifier son écosystème d'influence, y compris pour les PME, jusqu'au plan local. Cela comprend les différents acteurs susceptibles d'influer sur l'entreprise, clients, fournisseurs, acteurs publics, concurrents »

Une fois cet écosystème identifié, intervient l'articulation avec l'anticipation et la veille stratégique, la stratégie d'influence consistant à décliner, au travers de diverses actions, la stratégie au service de l'objectif visé.

Ces deux axes de l'intelligence économique sont étroitement liés. Ils constituent le socle de l'exercice d'intelligence collective et de développement de réseau qui caractérise l'intelligence économique du XXIe siècle pour tous les acteurs économiques.

L'utilisation de ces outils doit être complétée par une démarche approfondie concernant la protection de l'information.

Jean-Michel Jarry, Coordonnateur ministériel à l'IE par intérim – Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE), rattaché au secrétariat général des ministères économiques et financiers ■

4 ans de témoignages sur la culture juridique d'entreprise

Christophe Roquilly, Professeur à l'EDHEC et Directeur du Centre de recherche LegalEdhec et Rémy Sainte Fare Garnot, conseil en organisation et administrateur honoraire de l'AFJE.

C'est en juillet 2009 que fut lancée dans le J.E.M.[1] la rubrique sur la « culture juridique d'entreprise ». Notre objectif était de recueillir des témoignages afin de mieux comprendre quels sont les paramètres constitutifs d'une culture juridique d'entreprise et dans quelle mesure celle-ci peut influencer la performance.

(1) Voir les numéros 3 (juillet 2009) à 17 (juillet 2013) de Juriste d'Entreprise Magazine.

Forts des enseignements tirés de la littérature en management et en stratégie qui tendent à montrer que la culture d'entreprise (ou culture organisationnelle) peut constituer une source d'avantage concurrentiel durable[1], nous avons souhaité identifier dans un premier temps si cette culture a un impact sur la manière dont l'entreprise intègre la dimension juridique dans sa stratégie et ses actions, et comment les juristes peuvent influencer cette culture. Parallèlement et afin d'enrichir cette approche qualitative (témoignages) par des données plus quantitatives, une étude fut réalisée en 2009-2010 toujours dans le cadre d'un partenariat entre l'AFJE et le Centre de recherche LegalEdhec. Ces résultats furent publiés en mai 2010[2]. De même le sujet fût l'une des composantes d'un colloque international organisé à l'EDHEC en janvier 2011.

Depuis lors, de nombreux témoignages de directeurs juridiques ont alimenté cette Rubrique et il nous a semblé opportun de faire un bilan quatre ans après son lancement. Les éléments tirés de ces témoignages, ainsi que ceux provenant d'interviews de directeurs juridiques publiés régulièrement dans JEM, confirment les tendances mises en évidence grâce à l'étude réalisée en 2010.

(1) Voir notamment J. B. Barney, Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage?, Academy of Management Review, 1986, 11, 3, p. 656 et s.

(2) Disponibles à l'adresse suivante : http://www.afje.org/ArticleCultureJuridique.pdf. Des versions plus complètes et documentées ont été publiées ultérieurement dans des revues juridiques.

Les facteurs constitutifs de la culture juridique d'entreprise

Deux grandes catégories de facteurs jouent un rôle essentiel dans la constitution et le type de culture juridique d'entreprise : d'une part, le « profil » de l'entreprise et la gouvernance de la fonction juridique et d'autre part, la structuration des échanges juridiques au sein de l'entreprise.

Profil d'entreprise et gouvernance de la fonction juridique

Plusieurs caractéristiques-clés de l'entreprise influencent incontestablement l'intégration du « paramètre juridique » et le rôle des juristes en son sein.

Tout d'abord, le secteur et le type d'activités sont loin d'être neutres. La complexité réglementaire qui affecte des secteurs tels que l'industrie minière ou chimique (exemples d'Eramet, d'Arkema, de PPG Industries) exige le développement d'une vraie intelligence juridique (anticipation et maitrise de l'environnement juridique, avec le support des experts locaux). L'extrême rapidité de réaction de la fonction juridique est inhérente au secteur de la communication et des médias (exemples de TBWA et du Groupe La Voix).

« La culture des fondateurs de l'entreprise, qui concourt à son code génétique et partant, à la culture dominante des acteurs qui la composent, est aussi apparue comme un facteur déterminant : par exemple, l'innovation et sa préservation chez Disney. »

La culture des fondateurs de l'entreprise, qui concourt à son code génétique et partant, à la culture dominante des acteurs qui la composent, est aussi apparue comme un facteur déterminant : par exemple, l'innovation et sa préservation chez Disney. Chez Bourbon, la culture du risque, importante chez les marins, influence le rôle des juristes.

Autre facteur, le fait que la société soit

cotée n'est pas sans conséquence, en particulier sur l'importance accordée par les dirigeants à l'implication des juristes dans la démarche de compliance (PPG, Lafarge, Michelin, Total).

Enfin, on ne peut s'étonner de l'impact de la dimension multinationale de l'entreprise sur le rôle et les missions des directions juridiques « pays » ou « groupe de pays » chargées notamment du bon déploiement des politiques juridiques mises en place par la maison-mère (par exemple IBM), ou encore de la culture internationale de la direction juridique d'un groupe présent dans de très nombreux pays (culture *« arc en ciel »* pour reprendre l'expression du directeur juridique d'Eramet).

Les témoignages recueillis ont également confirmé l'un des enseignements de l'étude publiée en 2010, à savoir que la gouvernance de la fonction juridique constitue un facteur important de la culture juridique d'entreprise, avec trois dimensions régulièrement mises en avant par les directeurs juridiques. Le rattachement hiérarchique du directeur juridique au DG ou au président, qui peut être perçu comme un signe fort d'un niveau élevé de culture juridique (voir notamment le cas d'Yves Rocher). La participation des managers juridiques aux comités de direction, qui constitue un gage de dissémination de la conscience juridique et donc de la considération pour la chose juridique au plus haut niveau de l'entreprise, permet de porter et de promouvoir la « vision juridique » (voir les cas de Safe et d'Alstom Power). Et enfin, l'organisation de la fonction juridique, qui ne peut répondre à un modèle universel et doit donc être adaptée aux spécificités et à la culture d'une entreprise donnée (directions pays, directions métiers, centralisation ou non, etc.) notamment illustrée par les exemples de Club Med, de Rodamco et de Rexel.

« Le rattachement hiérarchique du directeur juridique au DG ou au président, qui peut être perçu comme un signe fort d'un niveau élevé de culture juridique »

Structuration des échanges juridiques au sein de l'entreprise

Les témoignages des directeurs juridiques confirment que la quantité d'informations juridiques échangées au sein de l'entreprise, la qualité de ces échanges, ainsi que le partage de compétences juridiques, sont des déterminants forts de la culture juridique d'entreprise. Il est essentiel que *« la conscience juridique dépasse le département juridique »*, pour reprendre l'expression de Philippe Coen (Disney), et l'on attend des juristes « *qu'ils se montrent, qu'ils s'expriment, qu'ils se manifestent* » (Jean-Charles Savouré, IBM). Ce rôle de pénétration et de pédagogie des juristes, notamment auprès des opérationnels, est également mis en exergue chez TF1, PPG Industries, Safe et TBWA, pour ne citer que ces exemples. Mais cela sous-entend que les équipes juridiques aient une connaissance approfondie du business. En établissant des relations de confiance avec les différents acteurs internes, les juristes peuvent non seulement s'approprier des informations « business » indispensables pour leur rôle d'évaluation des risques et de préconisation de solutions optimisantes, mais également se trouver « embarqués » en amont, en

tant que *business partner,* dans toutes les opérations engageant l'entreprise.
L'intervention des juristes en « mode projet », au sein d'équipes pluridisciplinaires et multifonctionnelles, qu'il s'agisse de gérer les projets de développement, de s'impliquer dans des opérations de fusions-acquisitions, ou de piloter en équipe des procédures ou des grands contentieux, est également un levier puissant pour le développement de la culture juridique d'entreprise (comme chez Unibail-Rodamco ou Thalès). En réunissant juristes internes et externes, ingénieurs et financiers, l'entreprise améliore son apprentissage collectif en agrégeant des compétences complémentaires et en permettant à chaque catégorie d'acteurs d'apprendre des autres experts.

L'impact de la culture juridique d'entreprise sur les missions des juristes et la performance de l'entreprise

Le constat est éloquent : à mesure que la culture juridique d'entreprise se forge et se développe, selon les facteurs évoqués précédemment, le rôle et les missions des juristes évoluent. Il reste à savoir si cette évolution et l'augmentation apparente du niveau de culture juridique dans de nombreuses entreprises ont un impact positif sur la performance de celle-ci.

Le développement de la culture juridique d'entreprise : interactions sur la variété et la profondeur des missions de la fonction juridique (et réciproquement)

Le développement de la culture juridique aboutit à une situation que Guy Gras (Yves Rocher) résume judicieusement par la formule *« équilibre ou équilibrisme »*. Patrice Yermia (Total) aboutit au même constat en relevant que le juriste d'entreprise doit aujourd'hui être « créateur de solutions juridiques », « manager d'enjeux juridiques », « gestionnaire de risques et d'actifs », « anticipateur de l'évolution des normes juridiques », voire chargé d'*« influencer »* celle-ci. Les juristes doivent impérativement inscrire leur traditionnelle mission d'expertise juridique dans une parfaite compréhension du business de l'entreprise et en totale harmonie avec ses valeurs et ses politiques, ce que Guillaume Nonain (à l'époque Dunlop Goodyear) qualifie de *« flexi-juridicité »*. L'état de veille juridique permanente dans lequel doit se trouver l'équipe des juristes exige également une présence dans différents réseaux d'information, tels que les associations professionnelles ou sectorielles. Une culture juridique fortement marquée par l'anticipation des normes juridiques entraîne aussi une plus forte implication des juristes dans les activités de lobbying comme en témoignent les exemples d'Eramet (P. Rothey), avec le processus d'évolution des normes locales, et du Groupe La Voix (Bruno Contestin) où la direction juridique s'est activée dans les négociations avec les pouvoirs publics, en lien avec les autres acteurs de la presse. Une large majorité de témoignages confirment l'intervention croissante de la direction juridique dans le management des risques et la compliance. Ainsi chez Rexel, on insiste sur le rôle de la fonction juridique dans la *« conservation de la valeur créée »* ; chez Yves Rocher, les juristes doivent contribuer à garantir un équilibre entre la protection des actifs de l'entreprise et la nécessité d'être « entreprenant » ; chez Safe, le juriste doit être un *« acteur majeur eu égard aux risques d'exploitation »*, face à une multitude d'interlocuteurs.
Ainsi ces aspects véritablement spécifiques apparaissent comme le reflet de cultures d'entreprise elles-mêmes très différenciées.

L'impact positif de la culture juridique sur la performance de l'entreprise

Chacun à leur manière, plusieurs directeurs juridiques attestent que ce résultat est bénéfique. Pour Guillaume Nonain, les politiques juridiques mises en place chez Goodyear ont concouru à ce que le magazine Forbes désigne en 2008 ce groupe comme l'une des entreprises les plus dignes de confiance. Chez Lafarge, la fonction juridique a contribué à créer de la valeur en mettant en place *« des standards qui ont tiré l'entreprise vers le haut »*.
Malgré cela, les divers témoignages ne permettent pas vraiment de déterminer comment cet impact est mesuré et s'il dépasse le simple stade de l'intuition. Il apparait que l'état d'avancement de la construction d'une culture juridique d'entreprise est assez variable selon les entreprises. Marie-Sophie Dupouy (Safe) relève ainsi que faire reconnaitre la valeur ajoutée du département juridique est un travail de longue haleine dans un milieu convaincu de maitriser toutes les facettes de son métier. La culture juridique se « *construit au fil du temps* » (Anne Steverlynck, Promod), et ses effets ne se font pas nécessairement sentir immédiatement. *« Elle doit être entretenue et transmise en permanence »*, pour reprendre la formule de Philippe Legrez (Michelin). Caroline Le (Bourbon) souligne également cet aspect dynamique en relatant que *« la culture juridique a évolué avec le modèle économique et la stratégie de l'entreprise »*. Lorsque Benoit Dutour (Rexel) affirme que l'engagement fort de la direction juridique dans la préservation des intérêts et de la valeur de l'entreprise explique en partie pourquoi ce groupe n'est que très peu l'objet de procédures judiciaires, il dépasse ainsi l'approche intuitive et fait un constat objectif.
Aujourd'hui, nous comprenons mieux quels sont les déterminants de la culture juridique d'entreprise, qu'il s'agisse de facteurs relatifs à l'entreprise dans son ensemble ou d'éléments plus spécifiques à la fonction juridique et à la gestion de la compétence juridique au sein de l'entreprise. Mais il reste encore beaucoup à apprendre sur la mesure objective de l'impact de la culture juridique sur la performance de l'entreprise. Nous attendons des témoignages et travaux futurs qu'ils permettent d'améliorer notre apprentissage collectif sur la question, et nous remercions très sincèrement tous les juristes, responsables et directeurs juridiques qui y contribuent.

« La culture juridique se "construit au fil du temps", et ses effets ne se font pas nécessairement sentir immédiatement. »

Christophe Roquilly
& Rémy Sainte Fare Ganot ■

www.edhec.com

1 Programme Leader en Droit des Affaires

LL.M in Law & Tax Management

- Expertises des professeurs du Centre de Recherche LegalEdhec
- Interventions de praticiens de haut niveau
- Programme unique en double diplôme avec la Faculté Libre de Droit de Lille et la Faculté de Droit Jean Monnet, Paris Sud 11

EDHEC BUSINESS SCHOOL

LILLE - NICE - PARIS - LONDRES - SINGAPOUR

L'EDHEC est l'école de tous les talents !

Former les managers d'aujourd'hui et de demain grâce à un enseignement et une recherche utiles à la société, aux entreprises, telle est l'ambition partagée de l'EDHEC. Reconnue comme la business school la plus "dynamique", l'EDHEC regroupe 110 entreprises partenaires, 24 700 diplômés dans 120 pays, 35% d'étudiants internationaux sur ses 5 campus et la vie associative la plus riche de France.
Rejoignez-nous !

Accredited by Association of MBAs

AACSB ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

Les outils d'aide à la décision au service du juriste

Jean-Pierre Blin, Responsable Juridique HOP!-Brit Air et Expert associé au CEDE de l'ESSEC

De l'oracle de Delphes aux derniers développements en matière d'intelligence artificielle, l'homme a toujours cherché des moyens pour l'assister dans sa prise de décision. Ces dernières décennies ont été particulièrement propices au développement de modèles décisionnels qui sont par ailleurs utilisés quotidiennement dans un grand nombre de domaines.

L'idée d'appliquer de telles méthodes à la prise de décision en matière juridique n'est pas nouvelle. L'apport d'outils décisionnels ayant notamment été explicité en matière contentieuse (S. E. Bodily, « When Should You Go to Court », Havard Business Review, Mai-Juin 1981, pp.103-113) ou en matière de propriété intellectuelle (P. Breesé, « Prendre des décisions dans l'environnement complexe de la propriété intellectuelle », Revue Lamy Droit de l'Immatériel, 2006). Toutefois, rares sont les juristes d'entreprises qui les utilisent de manière régulière. Ce sont pourtant des instruments précieux, à la fois pour gérer le nombre et la complexité des éléments à appréhender et pour éviter certains biais cognitifs.

Aujourd'hui prendre une décision juridique impose en effet de prendre en considération une multitude de variables : des facteurs purement légaux, mais aussi des considérations opérationnelles, financières, d'image, etc. Or, il a été mis en évidence que le cerveau humain, aussi fascinant soit-il, ne peut traiter concomitamment qu'un maximum de sept informations (plus ou moins 2) (cf. G. A. Miller « The Magical Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limits on our Capacity for Processing Information », The Psychological Review, vol. 63, 1956, pp. 81-97). Une décision juridique un tant soit peu complexe, quand elle est prise sur le vif, ne peut donc être totalement rationnelle, car le décideur fait alors confiance, au moins pour partie, à son instinct. Si une décision instinctive n'est pas nécessairement mauvaise, elle tend toutefois à être moins efficace qu'une décision prise après une analyse objective des informations à disposition, analyse que favorise le recours à un outil d'aide à la décision.

Par ailleurs, le décideur juridique peut, comme tout individu, être soumis à des biais cognitifs qui peuvent fausser sa prise de décision. L'un des biais les plus fréquemment rencontrés chez les juristes est ce que l'on pourrait appeler « l'analogie trompeuse ». Le raisonnement par l'analogie peut être en effet source de raccourcis trompeurs qu'une formalisation des critères à prendre en compte permet souvent d'éviter. La formalisation qu'offre le recours à un outil d'aide à la décision permet aussi d'échapper à d'autres biais cognitifs répandus comme « l'effet d'ancrage », lié au fait que le cerveau utilise la première information reçue comme ancre, ou encore « l'effet de halo », lié à une perception sélective d'informations allant dans le sens de ce que l'on cherche à confirmer, ou « l'effet de formulation » (J. S. Hammond, R. L. Keeney, H. Raiffa, « The Hidden Traps in Decision Making », Harvard Business Review, sept. – oct. 1998).

L'idée largement répandue selon laquelle ces outils sont nécessairement complexes à utiliser et nécessitent un temps d'apprentissage n'est pas totalement exacte. L'utilisation de modèles décisionnels ne requiert pas forcément de recourir à des modélisations mathématiques élaborées. Ils peuvent en effet simplement consister à mettre en musique, sur une feuille de papier ou un tableur, les éléments à prendre en considération sous la forme d'un « arbre décisionnel ».

A titre d'illustration, prenons le cas d'une société qui doit faire face à une situation contentieuse, après avoir rompu unilatéralement et pour des raisons stratégiques, sa relation avec l'un de ses partenaires. Elle est dans la situation où elle hésite à s'engager dans une démarche transactionnelle.

On peut d'abord simplement élaborer un arbre décisionnel pour analyser le risque financier potentiel lié à l'action contentieuse (coût d'avocats exclus) (cf. Fig. 1). En l'espèce, les hypothèses retenue conduisent à une évaluation du risque lié à une démarche contentieuse de l'ordre de 44 000 € et par conséquent il est justifié de rechercher une transaction jusqu'à un montant maximal de 44 000 €.

On peut aussi utiliser la méthode « SMART » (voir, P. Goodwin et G. Wright,

Decision Analysis for Management Judgement, Editions Wiley, 2009) où les éléments devant rentrer en compte dans l'éventuelle décision de transiger vont être individualisés afin que le décideur puisse les analyser séparément, avant de les associer. Pour cela, on détermine :

1. les alternatives possibles : dans ce cas, la transaction et le contentieux judiciaire.
2. les éléments qui doivent être pris en compte dans la décision. Par exemple :
– les implications financières que l'on pourrait subdiviser en sommes potentiellement à payer à la partie adverse et coûts associés à la procédure.
– les aspects que l'on peut qualifier de qualitatifs tels que la durée, le secret du processus, ou le signal adressé au marché.
3. la représentation sous forme d'un arbre de valeur (cf. Fig 2).
4. déterminer l'importance relative de chaque attribut. (cf. Fig 3).
5. évaluer les différentes alternatives sur chaque critère en retenant un barème de par exemple 1 à 5, 1 étant le moins favorable et 5 le plus favorable (cf. Fig 4). On obtiendrait dans ce cas le résultat suivant (cf. Fig 5).
6. Analyser la robustesse du résultat obtenu en faisant varier les critères.

Les arbres décisionnels ou de valeurs et les approches associées permettent donc différentes mises en perspective et s'adaptent assez aisément au degré de complexité souhaité par l'utilisateur. Leur utilisation, par la formalisation et la mise en perspective qu'elle impose, est donc un outil précieux d'aide à la décision. Les arbres décisionnels ont enfin une vertu pédagogique souvent intéressante à exploiter. En effet proposant une présentation visuelle du processus décisionnel, ils permettent au juriste de pouvoir exposer clairement et rapidement un raisonnement qui n'est pas toujours aisé à transmettre et ainsi de convaincre plus facilement le dirigeant de la pertinence de l'approche retenue.

Jean-Pierre Blin ■

En savoir plus

CEDE - Centre Européen du Droit de l'Economie
http://cede.essec.edu

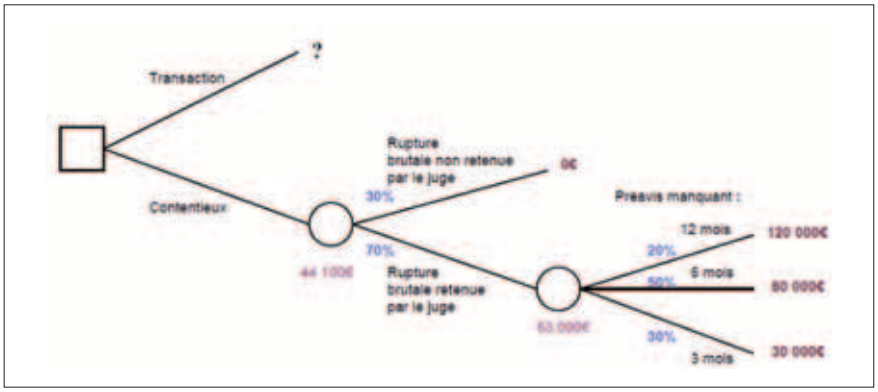


Figure 1 – Arbre décisionnel

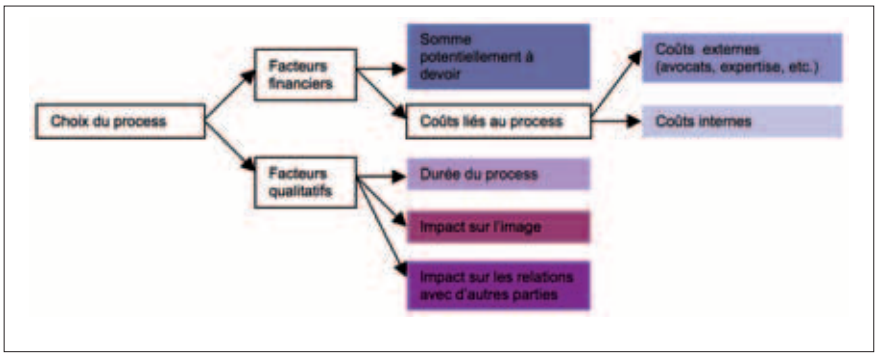


Figure 2 – Arbre de valeur

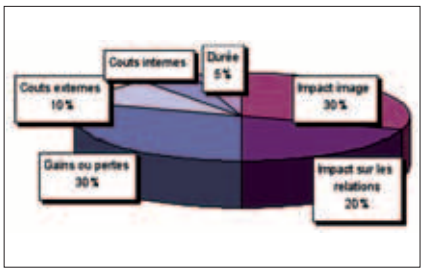


Figure 3 – Importance des attributs

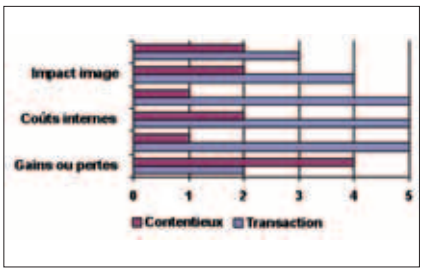


Figure 4 – Barème

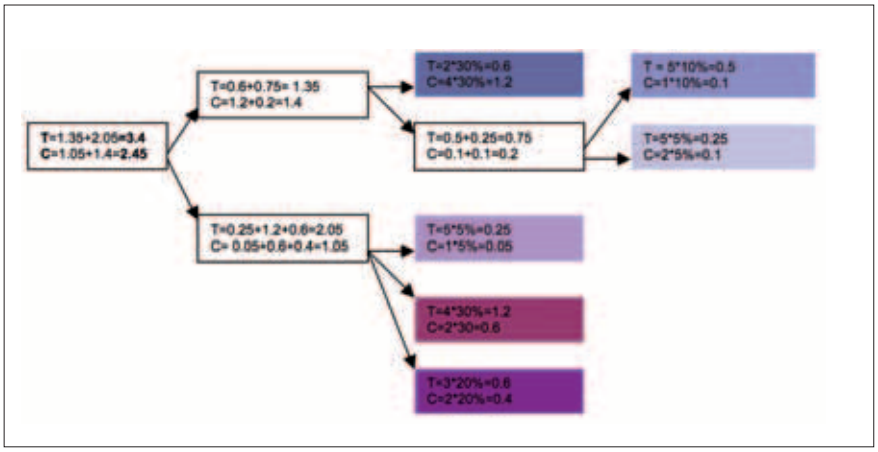


Figure 5 – Résultat

AFJE Rhône-Alpes

SOMMAIRE DU DOSSIER

Intégrer le réseau pour ne jamais être seul
Entretien avec Aurélien Closen, Délégué AFJE de la région Rhône-Alpes
P. 37

Le Directeur Juridique est au cœur des décisions
Entretien avec Aymar de Franqueville, Directeur juridique du Groupe Adecco en France
P. 38

Juriste d'entreprise : un métier aux frontières mouvantes
Entretien avec Thierry Charles, directeur des affaires juridiques du groupe Alizée Plasturgie
P. 40

Le juriste n'est pas un censeur, mais une aide à la décision
Entretien avec Nicolas Furet, Directeur juridique de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR)
P. 42

Le juriste, acteur de la stratégie et contributeur du business
Entretien avec Guillaume Giry, Secrétaire Général chez April
P. 43

Les juristes sont à la croisée des chemins
Entretien avec Charles Deydier, directeur juridique du groupe Boiron, à Lyon
P. 45

Intégrer le réseau pour ne jamais être seul

Entretien avec Aurélien Closen, Délégué AFJE de la région Rhône-Alpes.

Pour les juristes d'entreprise, l'échange et le partage d'informations entre pairs constitue une force dans l'exercice du métier. C'est avec ce souci en tête que la délégation de la région Rhône-Alpes tente de se développer et de toucher un maximum de juristes.

Aurélien Closen, quelles sont vos missions au sein du département juridique du Groupe Emile Maurin ?

J'interviens à plusieurs niveaux, notamment sur les parties négociation des contrats, contentieux, suivi de la vie sociétale du Groupe (juridique annuel et exceptionnel : croissance externe, opération sur capital), conseil aux opérationnels, gestion du portefeuille des marques du Groupe ainsi que du pôle assurance avec notamment tout l'aspect risk management.

Venons-en à l'AFJE. Vous êtes à la tête de la délégation Rhône-Alpes depuis décembre 2012. Pourquoi avoir accepté ce mandat ?

Mon objectif n'est pas de révolutionner la délégation, mais d'apporter ma pierre à l'édifice, en donnant davantage de visibilité à nos adhérents comme à ceux qui ne nous ont pas encore rejoints. Nous sommes la seconde région la plus importante en termes de juristes d'entreprise. Il faut donc se démener pour que cette population se rencontre, à travers des manifestations organisées tous les mois, en lien avec de nombreux acteurs juridiques, économique, institutionnels et organismes de formation comme la Faculté de Droit de Lyon, l'EM Lyon, Lyon Place Financière et Tertiaire, les cabinets d'avocats ou encore la CGPME ou le MEDEF.

« Quand on voit l'inflation législative que connaît notre pays, cet échange d'informations n'a pas de prix. »

Qu'y a-t-il à gagner pour les juristes qui vous rejoignent ?

Pour un juriste d'entreprise, obtenir des informations pertinentes et à jour sur des domaines juridiques pointus, c'est un atout incroyable. Grâce à nos initiatives, l'information circule, basée sur la veille juridique. Quand on connaît l'inflation législative existante au sein de notre pays, cet échange d'informations n'a pas de prix. Et puis c'est une manière très efficace de se constituer un réseau, de confronter ses expériences professionnelles, et pourquoi pas d'accélérer un process de recrutement.

Quels sont vos principaux chantiers pour 2014 ?

Nous souhaitons gagner en visibilité sur le web, via le portail mis en place par l'AFJE à Paris (comptes rendus, articles et revues de presse disponibles pour tous). Nous devons également intensifier le développement de nos partenariats avec les institutionnels, car plus l'AFJE pèsera au niveau Rhône-Alpes et plus nous pourrons proposer à nos adhérents des rencontres et manifestations novatrices, diversifiées, répondant ainsi au plus près des préoccupations de nos adhérents.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

QUELQUES MOTS SUR AURÉLIEN CLOSEN

Diplômé d'un Master I en Droit des Affaires et Fiscalité des Entreprises de l'Université Lyon 3, Aurélien Closen effectue ensuite un Master 2 Juriste d'Entreprise à l'Université Lille 2, puis un 3e cycle Management Stratégique et Juridique des Entreprises à l'ESAM, avant d'être Doctorant en Droit des Contrats. Il entame sa carrière au département juridique du Club Méditerranée, à la Direction d'Exploitation France. Cinq ans plus tard, il rejoint le Groupe Emile Maurin, spécialiste de la distribution d'éléments de fixation, boulonnerie, visserie, etc. (auprès de clients comme Pomagalski, Eiffage ou encore Alstom), en tant que responsable juridique.

LE GROUPE EMILE MAURIN EN CHIFFRES

- **Création :** 1871
- **Nombre de salariés :** 560
- **Chiffre d'affaires :** 167 millions d'euros

Le Directeur Juridique est au cœur des décisions

Entretien avec Aymar de Franqueville, Directeur juridique du Groupe Adecco en France.

Dans le secteur des ressources humaines comme ailleurs, la Direction juridique est devenue au fil des ans un véritable appui aux décisions et à la stratégie des entreprises. Evolution que nul ne peut ignorer aujourd'hui, et dont la tendance n'est pas près de s'inverser.

Depuis un an, vous exercez vos fonctions dans le secteur des ressources humaines. Est-ce un métier différent ?

Il n'y a pas de grandes différences avec les autres secteurs dans lesquels j'ai travaillé jusqu'ici. En effet, en tant que juriste, nous vivons des expériences qui, me semble-t-il, sont transférables d'un domaine à un autre. J'ai retrouvé en arrivant ici de grandes similarités avec mes expériences précédentes, comme le fait d'avoir une multitude d'entités et de marques à gérer, des sujets transverses à traiter, une présence importante du client à prendre en compte et un souci permanent de sécuriser les Hommes et les Affaires. La base juridique dans les ressources humaines est certes spécifique, mais lorsqu'on arrive à un poste de management, ce qui nous est demandé relève davantage de capacités managériales, de vision à moyen et long terme, d'organisation, les aspects purement juridiques et techniques revenant aux équipes de juristes en elles-mêmes.

Ces équipes de juristes, comment les constituez-vous ?

Lorsque je recrute un juriste, je recherche avant tout de l'expertise. Notre domaine est marqué par une législation d'une grande complexité, en mouvement permanent, ce qui nous oblige à être en état de veille constant afin d'être attentifs au respect du Droit. C'est d'autant plus prégnant dans le secteur des ressources humaines, où nous gérons des Hommes.

Quels sont justement les principaux changements récents de ce paysage législatif ?

L'accord national interprofessionnel (ANI) signé en janvier 2013, et suivi d'une loi en juin de la même année, a marqué un bouleversement important de la donne sociale. Aujourd'hui encore, de nombreux points sont en débat au Parlement, et tout ce contexte nous oblige une grande adaptabilité ainsi qu'à beaucoup de pédagogie. Nous ne lésinons pas sur les formations en interne autant qu'en externe, de manière à expliquer la loi et ses conséquences. Ces compétences en matière de formations constituent d'ailleurs une de nos grandes forces pour accompagner les mutations actuelles.

Quel regard portez-vous sur le métier de juriste d'entreprise en 2014 ?

Nous sommes bien loin de la vision d'autrefois, où certains nous voyaient comme les pompiers de service. Nous sommes présents en amont dans les décisions prises par l'entreprise. Nous sommes toujours plus proche de la présidence et de la Direction générale. La Direction juridique est aujourd'hui l'un des passages nécessaires dans le développement d'une société et la définition de sa politique.

« Nous sommes présents en amont dans les décisions prises par l'entreprise. Nous sommes toujours plus proche de la présidence et de la Direction générale. »

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

QUELQUES MOTS SUR AYMAR DE FRANQUEVILLE

Juriste d'entreprise tout au long de sa carrière, Aymar de Franqueville a connu différents secteurs professionnels (pétrole, distribution, RH) toujours au sein de grands groupes internationaux, jusqu'à prendre la Direction juridique du Groupe Adecco en France, l'année dernière, où il manage une équipe d'une vingtaine de juristes.

C/M/S/ Bureau Francis Lefebvre Lyon

Fort de plus de 130 collaborateurs, dont 90 avocats basés à Lyon, CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon est un acteur majeur des cabinets d'avocats en Régions.

CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon développe sur son marché une expertise reconnue de conseil et contentieux dans les différentes matières de droit des affaires :

- Fiscalité / Droit du patrimoine
- Droit des sociétés
- Fusions-Acquisitions
- Droit social et de la sécurité sociale
- Propriété intellectuelle
- Immobilier / Construction
- Prévention et traitement des entreprises en difficultés
- Droit public
- Partenariat public-privé
- Collectivités territoriales et secteur public local
- Droit économique
- Droit de la concurrence
- Droit pénal des affaires et du travail

CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon est une filiale de CMS Bureau Francis Lefebvre, membre du groupement européen d'intérêt économique CMS EEIG qui coordonne un ensemble de cabinets d'avocats indépendants. Fort de 5000 collaborateurs dont plus de 2800 avocats incluant 750 associés, CMS s'appuie sur 50 implantations dans le monde.

CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon | 174 rue de Créqui - CS 23516 | 69422 Lyon Cedex 03, France
T +33 4 78 95 47 99 | F +33 4 78 60 58 30 | courrier@lyon.cms-bfl.com

Aberdeen | Alger | Amsterdam | Anvers | Barcelone | Belgrade | Berlin | Bratislava | Bristol | Bruxelles | Bucarest | Budapest | Casablanca | Cologne | Dubaï | Düsseldorf | Edimbourg
Francfort | Genève | Hambourg | Istanbul | Kiev | Leipzig | Lisbonne | Ljubljana | Londres | Luxembourg | Lyon | Madrid | Mexico | Milan | Moscou | Munich | Paris | Pékin | Prague
Rio de Janeiro | Rome | Sarajevo | Séville | Shanghai | Sofia | Strasbourg | Stuttgart | Tirana | Utrecht | Vienne | Varsovie | Zagreb | Zurich

www.cms-bfl.com/Lyon-Office

Juriste d'entreprise : un métier aux frontières mouvantes

Entretien avec Thierry Charles, Directeur des affaires juridiques du groupe Alizé-Plasturgie.

S'il y a autant de façons d'exercer qu'il y a de juristes d'entreprise, le métier prend parfois des formes vraiment singulières, par exemple lorsqu'il s'agit d'une grande organisation professionnelle interrégionale.

Vous exercez votre métier au sein d'une organisation professionnelle. En quoi cela vous distingue-t-il des directeurs juridiques « classiques » ?

Un service juridique dans une structure comme la nôtre a vocation à travailler aussi bien en interne que vis-à-vis de ses membres. Mais plus spécifiquement, nous sommes également un peu exceptionnels par notre taille. Mon équipe compte en effet six personnes, ce qui est beaucoup pour une structure installée en province. Nous disposons d'un service important à Lyon, qui couvre les régions de l'Est de la France dans son ensemble. Nous devons donc faire face à une demande importante, ce qui nécessite un service étoffé, capable de travailler sur les volets social, fiscal, du droit des affaires, et en concertation avec les cabinets d'avocats lorsque des prolongements judiciaires s'imposent.

Votre activité de lobbying est-elle également une particularité ?

Nous défendons l'intérêt d'une filière, ce qui nous amène à endosser un rôle de lobbying. Nous sommes amenés à rédiger des rapports destinés aux groupes parlementaires, à interpeller, à faire avancer des demandes qui vont dans le sens de la défense de l'intérêt de la filière.

« La polyvalence et un sens développé de la pédagogie sont indispensables. »

Toutes ces spécificités ont-elles une influence sur vos exigences en matière de recrutement ?

Nous sommes nécessairement très attentifs à la polyvalence de nos juristes. J'essaie d'avoir dans mon équipe un référent sur chacune des matières qui nous intéressent (paye, retraite et prévoyance, fiscalité, formations aux relations inter-entreprise, promotion de la médiation, etc.).

Quel impact l'internationalisation de votre métier a-t-il sur vos façons de travailler ?

Notre fédération adhère à une organisation européenne. Quant à nos adhérents, ils sont de plus en plus sollicités à l'international. La plupart des contrats et des conditions générales d'achats sur lesquels nous travaillons sont en anglais, même dans une relation franco-française ! L'internationalisation constitue donc un enjeu majeur pour nos équipes. Nous devons toujours avoir un œil sur les textes européens, les normes, la *« lex mercatoria »* et désormais sur la *« soft law »*.

Un mot sur l'un des grands sujets qui touche les juristes d'entreprise : la confidentialité des avis des juristes ?

J'ai œuvré longtemps sur toutes ces questions pour en finir avec cette aberration qui nous empêche de jouir de ce *« legal privilege »*. Le rapprochement des statuts ne constitue en rien un *« risque »*. Nous n'allons pas aller plaider à la place des avocats. Bref, cette revendication est évidemment nécessaire et constitue une urgence, dans la perspective d'un meilleur classement *« Doing Business »*.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

QUELQUES MOTS SUR THIERRY CHARLES

Thierry Charles est docteur en droit (université Jean-Moulin, Lyon III). Après une expérience bancaire, il est aujourd'hui Directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie et membre du Comité des relations interindustrielles de sous-traitance au sein de la Fédération de la Plasturgie et du Centre national de la sous-traitance. Il vient de publier son 3e ouvrage *« L'Industrie en cale sèche, matières premières : de la gestion des flux aux rapports de force »*, aux éditions l'Harmattan.

LAMY
& ASSOCIÉS | AVOCATS

Ensemble
préparons
l'avenir !

DROIT DES SOCIÉTÉS, FUSIONS, ACQUISITIONS

CONTENTIEUX COMMERCIAL GÉNÉRAL
ET DU DROIT DES AFFAIRES

GOUVERNANCE, DISTRIBUTION, COMMERCE INTERNATIONAL, CONSOMMATION

FISCALITÉ

BANQUE ET FINANCE

DROIT PUBLIC ET MANDATAIRES

NOUVELLES TECHNOLOGIES

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE

PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES

BANQUES, CONSTRUCTION ET BAUX

ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

DROIT PÉNAL DES AFFAIRES

RISQUES INDUSTRIELS, CONTENTIEUX
TECHNIQUES ET RESPONSABILITÉ
DU FAIT DES PRODUITS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

©Mute - www.agence-mute.fr / COPYRIGHT - TOUS DROITS RÉSERVÉS / Février 2014 / Crédit : Mute

www.lamy-associes.com

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
info@lamy-associes.com

TERRALEX

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

Partenaires pour le droit social : Fromont Briens (Lyon - Paris) | info@fromont-briens.com | www.fromont-briens.com

Le juriste n'est pas un censeur, mais une aide à la décision

Entretien avec Nicolas Furet, Directeur juridique de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR).

Pour la CNR, société concessionnaire du Rhône depuis 1933 et qui compte aujourd'hui environ 1 400 salariés, les objectifs quotidiens ne peuvent se concevoir sans un département juridique fort, extrêmement compétent et toujours attentif aux évolutions réglementaires, notamment en matière d'environnement. Explications.

Nicolas Furet, rappelez-nous les principales missions de la CNR.

Nous sommes une concession d'aménagement qui a un triple objet, l'utilisation de la puissance hydraulique du fleuve en vue de produire de l'électricité, la navigation, et enfin l'irrigation. La concession s'étend de la frontière suisse à la mer Méditerranée. Depuis 2003, nous avons également développé des actifs dans les fermes éoliennes et les fermes photovoltaïques.

Comment la direction juridique d'une telle entreprise doit-elle s'organiser ?

Nous avons organisé nos compétences autour des cœurs de métiers de l'entreprise que sont la production et la vente d'énergie électrique et la navigation ; mais aussi tout ce qui touche au droit des concessions, au droit de l'environnement, à la gestion du domaine public, au droit de l'urbanisme, au droit des sociétés et au droit des affaires en général incluant la propriété intellectuelle.

Quelle place occupe justement le droit de l'environnement dans votre activité ?

La moitié de notre équipe spécialisée en droit public détient des compétences extrêmement pointues en matière d'environnement. Sur ce sujet, nous avons trois grands axes de travail. Tout d'abord, une veille juridique permanente et approfondie, car il s'agit d'un droit en perpétuelle évolution. Ensuite, un important travail de formation interne, nécessaire à la prévention du risque, notamment le risque pénal lié par nature à nos activités, puisque nous interagissons en permanence avec l'environnement. Enfin, un vrai travail au côté de nos ingénieurs et de nos exploitants en amont des projets d'identification des actions sensibles.

Quel regard portez-vous sur votre métier, aujourd'hui ?

Nous avons beaucoup œuvré pour que le service juridique soit associé aux projets, le plus en amont possible. Nous ne devons pas être considérés comme un censeur du droit, mais bien un service d'aide à la décision et à la sécurisation des opérations. Nous avons adapté nos méthodes de travail de manière à répondre aux attentes des autres directions et être à 100 % au service de l'entreprise, de son développement et de ses projets.

Est-ce une nouveauté dans le métier de juriste d'entreprise ?

Cela fait une dizaine d'années que nous avons pris conscience de la nécessité de positionner la fonction juridique d'une part comme un « passage obligé » pour les projets et d'autre part comme une véritable fonction support au sein de l'entreprise. Beaucoup de sociétés dotées de services juridiques mettent en œuvre cette approche consistant à donner un vrai rôle d'apporteur de solutions aux juristes et non de poseur d'obstacles.

« Notre mission : prévenir le risque notamment pénal lié à nos activités, puisque nous sommes en interaction permanente avec l'environnement. »

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

QUELQUES MOTS SUR NICOLAS FURET

Juriste en droit public, diplômé d'un DESS « Entreprises et services publics », Nicolas Furet rejoint la CNR dès la fin de ses études, en 2002, en tant que juriste. Au fil des ans, il exerce des responsabilités de plus en plus importantes jusqu'à prendre la direction du service juridique de la société, en 2010.

Le juriste, acteur de la stratégie et contributeur du business

Entretien avec Guillaume Giry, Secrétaire Général chez April.

Le rôle du juriste d'entreprise évolue, prend toujours plus d'importance auprès des Directions Générales. Un constat récurrent, et d'autant plus prégnant au sein d'une société cotée comme April, spécialisé dans l'assurance à destination des particuliers et des entreprises, et qui compte 4000 collaborateurs dans 37 pays.

Guillaume Giry, un mot sur vous pour commencer. Après des débuts comme avocat, pourquoi avoir décidé de rejoindre le monde de l'entreprise ?

J'ai souhaité opérer ce changement de manière à ouvrir davantage mon expérience du Droit des affaires au sens large. J'avais envie d'être au cœur des enjeux d'une société. C'est pour cela que j'ai rejoint April, d'abord pour y occuper la fonction de responsable puis Directeur juridique, et depuis trois ans celle de Secrétaire Général, mon métier actuel englobant encore le rôle de Directeur juridique corporate.

Le fait qu'il soit exercé au sein d'une société cotée change-t-il le métier de juriste d'entreprise ?

Cela a un impact, bien entendu, car nous sommes soumis à des obligations inhérentes à cette position. Nous sommes en charge du respect des dispositions des sociétés cotées. Par ailleurs, nous devons composer avec de nombreuses réglementations spécifiques impliquant davantage d'information, de transparence, notamment vis-à-vis des actionnaires. Nous réalisons le document de référence chaque année, et avons des relations avec l'AMF sur l'ensemble de ces sujets.

Pour le reste, quelles sont les grandes missions de la Direction juridique de votre groupe ?

Nous avons en charge l'animation juridique du groupe. Avec plus d'une centaine de filiales réparties entre la France et l'international, nous avons besoin sur le plan corporate d'animer le dispositif de pilotage des sociétés qui composent le groupe. Et puis nous veillons à la protection des actifs du groupe. Nous sommes amenés à travailler sur de nombreux sujets de protection et défense de nos intérêts, qu'ils soient commerciaux, liés à la marque, à nos portefeuilles de clients… Enfin, en tant que courtier et assureur, nous exerçons une activité réglementée dans le cadre du code des assureurs, activité qui se trouve être de plus en plus réglementée au fil des ans. Le tout en lien avec les autorités de tutelle de l'activité d'assurance. Nous accompagnons donc nos sociétés dans ces évolutions permanentes.

« Le juriste doit avant tout être un facilitateur, aux côtés de la Direction Générale et des opérationnels métiers, pour les aider au quotidien dans leurs enjeux de développement. »

Vous évoquez une activité de plus en plus réglementée…

Oui, nous évoluons dans un monde en pleine mutation, que ce soit au niveau du droit français ou du droit communautaire. Il y a beaucoup de modifications en cours, donc de nombreux sujets à piloter. En France par exemple, nous constatons une pression législative forte, drivée par plus de transparence et de conseils au profit des clients. Ces modifications influent nécessairement sur la manière dont nous construisons nos offres, l'animation de nos circuits de distribution, nos responsabilités vis-à-vis de nos fournisseurs. Ces modifications

QUELQUES MOTS SUR GUILLAUME GIRY

Juriste de formation, diplômé d'un DESS en Droit des affaires et fiscalité, et diplômé de l'Ecole d'Avocat, Guillaume Giry entame sa carrière comme avocat fiscaliste pendant six années. Puis il rejoint April, il y a 10 ans, pour y exercer les fonctions de Directeur juridique, et aujourd'hui de Secrétaire Général.

Opéra de Lyon

sont néanmoins une réelle opportunité pour démontrer notre savoir-faire et nos atouts et créer des approches différenciantes.

En matière de recrutement des juristes, quels sont les critères clefs dans votre groupe ?

Outre un bagage technique important (mais cela va de soi), nous allons bien au-delà des seules exigences d'expertise pure. Nous sommes à la recherche de personnes qui soient capables de comprendre les enjeux stratégiques, les enjeux business de l'entreprise. Le juriste doit avant tout être un facilitateur. Il doit être aux côtés de la Direction Générale et des opérationnels métiers pour les aider au quotidien dans leurs enjeux de développement. Cela implique naturellement des qualités de curiosité, d'écoute, de compréhension des enjeux globaux, d'innovation, et de force de proposition.

Quelle est votre position quant aux questions liées à la confidentialité ?

Même si cette question interpelle certains de mes homologues, je m'interroge sur son caractère prioritaire. Comme je l'indiquais plus haut, il me semble que les vrais enjeux tournent davantage aujourd'hui autour de l'évolution du rôle du juriste de demain, sa formation face aux enjeux réglementaires très divers dans des contextes de plus en plus internationaux et de son rôle grandissant auprès des directions générales. Cet enjeu de visibilité me parait plus structurant que le sujet du legal privilege.

« Nous constatons une pression législative forte, drivée par plus de transparence et de conseils au profit des clients. Ces modifications influent nécessairement sur la manière dont nous construisons nos offres. »

Qui est-il, ce juriste de demain ?

Le métier change, évolue, et la priorité du juriste en entreprise, est d'occuper une place de plus en plus proche de la Direction Générale, du centre de décision, pour pouvoir participer en amont aux réflexions. Les juristes ont de par leur formation les réflexes pour pouvoir questionner et analyser les situations, avoir l'esprit de synthèse. Ils doivent être partie prenante dans les circuits de réflexion et de décision d'une entreprise, pour que la dimension juridique soit une composante de la stratégie. Diriger une entreprise, c'est prendre des risques ce qui inclut nécessairement les aspects juridiques. C'est ça l'enjeu du juriste dans un avenir proche.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

Les juristes sont à la croisée des chemins

Entretien avec Charles Deydier, Directeur juridique du groupe Boiron à Lyon.

Dans le secteur de la santé et de la pharmacie comme ailleurs, le juriste d'entreprise est devenu bien plus qu'un simple juriste. Loin des clichés d'autrefois, il intervient à de nombreux niveaux de l'entreprise, et joue pleinement son rôle d'animateur de projets.

En tant que Directeur juridique d'un grand groupe pharmaceutique, de quoi est fait votre quotidien ?

Dans mon métier, je suis à la croisée de très nombreuses problématiques. En effet les dossiers sont transverses, faits de multiples aspects, juridiques certes, mais aussi comptables, sociaux, fiscaux, réglementaires, pharmaceutiques, etc. Le Directeur juridique moderne se trouve véritablement à la croisée des chemins et de ces domaines. Il joue souvent le rôle de contributeur ou animateur, voire de chef de projets, interpellé sur des questions très larges. C'est cette dimension pluri-compétences qui fait que nous ne travaillons plus seuls dans notre coin, mais bien en contact direct avec toutes les autres composantes de l'entreprise. Nous sortons de notre domaine strictement juridique et prenons part à l'activité globale des entreprises.

Plus précisément, le secteur de la santé rend-il votre métier très spécifique ?

Cela donne nécessairement une forte coloration à notre métier. Notamment parce que le secteur pharmaceutique est extrêmement réglementé. Nous travaillons sur la fabrication et la vente de médicaments, nous touchons au domaine de la santé publique, avec une présence importante des organismes de tutelle. Cet environnement très particulier est à prendre en compte dans notre manière de travailler et d'appréhender les problématiques. Travailler dans la santé est valorisant et intellectuellement passionnant. D'autant que notre groupe est marqué par une forte culture d'entreprise, culture familiale historique, qui donne encore davantage de sens à nos actions.

« Le Directeur juridique moderne se trouve véritablement à la croisée des chemins et de ces domaines. Il joue souvent le rôle de contributeur ou animateur, voire de chef de projets. »

Qu'est-ce que cela implique, cette culture d'entreprise très marquée ?

Cela joue beaucoup au niveau du recrutement. Lorsque nous intégrons de nouveaux juristes dans notre équipe, au-delà des compétences techniques pures, nous sommes extrêmement attentifs à la personnalité du candidat. Nous nous demandons s'il sera capable de s'intégrer dans cette culture. Du reste, nous cherchons des juristes ayant connu une première expérience professionnelle tant en entreprise qu'en cabinet.

Etes-vous sensible au débat sur la confidentialité des juristes ?

Bien entendu. Nous sommes amenés à avoir connaissance de beaucoup d'informations, et la confidentialité est un élément tout à fait essentiel. Le juriste est dans une position délicate dans la mesure où ses écrits peuvent se retourner contre son entreprise. Nous devons l'intégrer dans la manière dont nous rendons nos avis. Dans le futur, il serait souhaitable que les juristes d'entreprise puissent bénéficier de la confidentialité de leurs écrits sans doute par un rapprochement avec la profession d'avocat comme cela est le cas dans d'autres pays.

Propos recueillis par Emmanuel Bonzé ■

QUELQUES MOTS SUR CHARLES DEYDIER

Après des études de Droit et l'obtention du diplôme de Sciences Po, Charles Deydier entame sa carrière en 1985 dans un groupe pharmaceutique, à Paris. Après un passage par une holding française d'un groupe industriel italien spécialisé dans la réfrigération commerciale, le chauffage et l'électroménager, il rejoint en 1995 les laboratoires Boiron à Lyon, dont il est le Directeur juridique.

Pratique du droit de la presse : Presse écrite – Audiovisuel – Internet

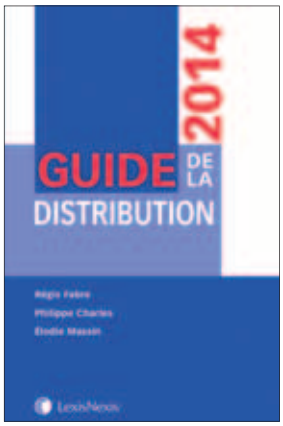
De Christophe Bigot, Victoire Editions 2013, 359 pages, Diffusion PUF, 42 €

Hormis pour les juristes d'entreprise spécialisés qui travaillent dans le domaine de la presse et des médias, la pratique du droit de la presse a généralement la particularité, notamment en matière de délit de presse, d'intervenir rarement, de manière soudaine et urgente alors qu'il s'agit d'un droit complexe, spécialisé, précis dans ses dispositions et important dans sa partie jurisprudentielle, encadré de surcroît de délais de prescription brefs à computations délicates, dus à la sensibilité de la matière sur les libertés publiques.

Cet ouvrage a le grand mérite de présenter de manière claire, complète, précise et accessible les règles applicables au droit de la presse avec beaucoup de jurisprudence et surtout une parfaite intégration des nouvelles formes de communication comme les réseaux sociaux. A ce sujet, signalons les développements sur les sites avec « espace de contribution personnelle du public », les responsabilités des hébergeurs, les blogs, forums et pages personnelles.

L'auteur examine successivement la protection des sources de la presse, les déclarations à effectuer au titre des publications, les droits de réponse et de rectification, les délits au premier rang desquels la diffamation bien sûr, suivi de la proche mais différente infraction d'injure, les offenses, la publication de fausses nouvelles, les interdictions d'informer notamment par l'image (de personnes menottées par exemple) et les manifestations d'opinion prohibées (apologies de certains crimes ou leur contestation, le racisme, l'antisémitisme, le sexisme, l'handiphobie, l'homophobie) et leur cadre visant aussi à protéger le débat sur ces sujets de sociétés. Bien plus que le droit de la presse nous sommes dans le droit de l'expression et de la communication.

Hervé Delannoy ■



Le Guide de la distribution 2014 *Un guide complet pour les professionnels s'intéressant au secteur de la distribution*

De Régis Fabre, Elodie Massin, Philippe Charles, LexisNexis, 490 pages, 69 €

Le Guide de la distribution aborde tous les aspects, à la fois économiques et juridiques de la distribution.

Quel schéma de distribution retenir en France et à l'international ? Dans quelles configurations peut-on fixer ses prix ? Quelles pratiques de négociation commerciale sont réellement abusives ? Quels sont les risques qui surgissent à la fin du contrat de distribution ? Autant de questions abordées par cet ouvrage résolument conçu dans une perspective professionnelle, pratique et concrète. Ce guide est composé de près de 70 fiches et est enrichi de clauses, d'expériences et de conseils

Il a été rédigé par Régis Fabre, maître de conférences à l'Université de Montpellier 1, et Élodie Massin tous deux avocats au sein du Cabinet Baker & McKenzie à Paris. Philippe Charles, spécialiste du droit de la distribution a participé à la rédaction de cet ouvrage, il est enseignant à HEC Paris, est co-fondateur du cabinet AGN Avocats.

The Inside Job: Working as an In-house Lawyer

When I first moved in-house I spent a lot of time trying to improve my understanding of what it really meant to be an in-house lawyer: the unique aspects of the role that differentiated it from the law firm, and the challenges in-house lawyers faced that would not be obvious to colleagues in other parts in the organisation or in law firms.

My ebook "The Inside Job: Working as an In-house Lawyer" shares these thoughts and seeks to create awareness about the important role that in-house lawyers perform. The book is therefore aimed primarily at in-house lawyers in commercial and public sector as a useful reminder of important topics for those at General Counsel level, or as a practical guide for those new to an in-house role. That said, the book will also be of interest to those in law firms who wish to learn more about the challenges their clients face, and in particular to those considering a move from a law firm to an in-house role.

The book is made up of short articles grouped together under five related themes. One section dispels certain myths about the in-house lawyer's role and outlines the main characteristics required by in-house lawyers (for example, being a team player while also acting with independence to ensure the client makes decisions which have been tested and probed). There is also guidance to those considering a move in-house on the skills that would be most useful to them in an in-house role, and the issues to consider regarding the timing of the move, and highlights the importance of soft skills the in-house lawyer must develop, such as strong interpersonal skills. There are useful chapters on ethics, managing risk (in particular exposing oneself to unnecessary risk by taking on too many roles), and effective writing.

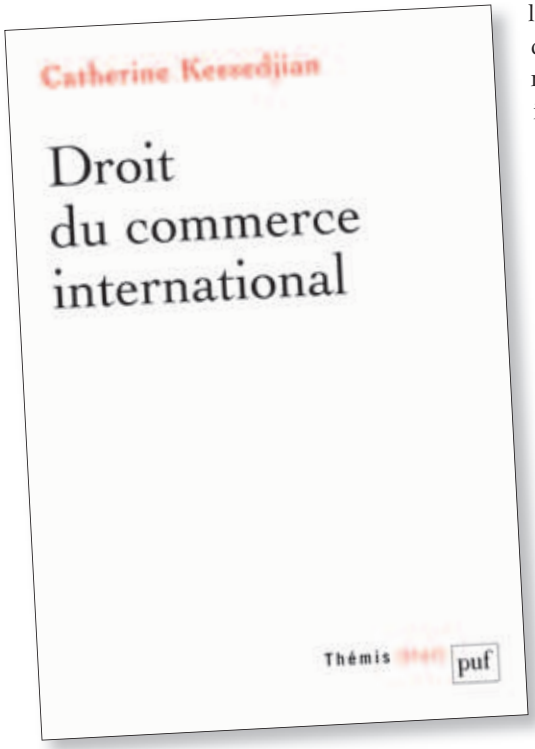
Patrick Ambrose ■

Patrick Ambrose is the author of the e-book "The Inside Job: Working as an In-house Lawyer" which is available to download from iTunes and Amazon. 2,88 €

Retrouvez le lien pour le téléchargement de ce livre numérique sur le site de l'AFJE.

Droit du commerce international de Catherine Kessedjian

Coll. Thémis/Droit PUF, avril 2013, 570 pages, 39 €



Encore un ouvrage sur le thème du commerce international, penseriez-vous de prime abord ?

En fait, la parution d'ouvrages juridiques en français sur le thème du droit du commerce international est relativement récente (entre 35 et 40 ans, environ) et correspond à un renforcement des enseignements juridiques en France sur ce thème et du développement de la pratique quotidienne.

En parallèle de ce mouvement, il y a lieu de mentionner l' «explosion » des besoins des praticiens (juristes d'entreprise, avocats, administrations, etc.) avec le développement de l'exportation, de la « grande » exportation puis maintenant de la « mondialisation » ou « globalisation ». Question de terminologie française ? Sur ce point, l'auteure distingue les deux termes, le terme français étant distinct du terme américain « globalization »

Cet ouvrage présente par ailleurs deux caractéristiques notables :

- L'ampleur du champ d'application de la matière : L'entreprise a du souffle ! Il s'agit d'embrasser tous les aspects de la matière, de faire une enveloppe du sujet, en tous ses aspects, dans la mesure où il touche au commerce international.
- la personnalité de l'auteure : Mme. le Professeur Catherine Kessedjian est une éminente spécialiste du droit international, tant public que privé. Elle a déjà écrit de nombreux ouvrages sur ces sujets et a représenté la France dans diverses conférences et négociations internationales. Elle supervise également de nombreux travaux de recherche sur ces sujets (thèses de doctorat, en particulier).

Au plan de la rigueur et de la méthode, on relèvera l'importance de la bibliographie figurant en introduction de chaque chapitre, incluant notamment nombre de sources autres que françaises.

On appréciera également, en fin de chapitre ou de partie les développements nommés « Etat des questions », qui font un point « up-to-date » de la question, avec une bibliographie et des pistes à explorer.

Nous signalerons l'intérêt particulier de certains développements au fil des différentes parties, et notamment pour la seconde partie.

- Au-delà de la distinction classique Opérateurs privés et Etats, l'entreprise y est abordée (2° partie, les Opérateurs du commerce international) plutôt que les « personnes morales ». Mention particulière aux développements sur la phase préparatoire de l'opération, notamment les obligations de la phase pré-contractuelle et la question de la rupture des pourparlers. Les solutions de différents droits nationaux sont exposés
- La phase contractuelle est fort intéressante mêlant clauses de droit civil et de « common law », avec une problématique clairement affichée (difficultés posées par la langue, compréhension des concepts juridiques dans un autre système de droit).

On appréciera par ailleurs les développements sur les contrats spéciaux ainsi que sur l' «estoppel » « nul ne peut se contredire au détriment d'autrui ».

Quelques mots, pour terminer, de la dernière partie consacrée au règlement des différends. On lira avec attention les raisons guidant le choix entre l'arbitrage international et les juridictions nationales. Mais aussi les développements consacrés aux ADR (médiation et « dispute review board »).

A lire, donc… avec plaisir !

Maurice Bensadoun ■

La propriété intellectuelle
Évolution historique et philosophique

Mireille Buydens, Editeur : Bruylant, 494 pages, 100 €

Pourquoi la propriété intellectuelle n'est-elle apparue en Occident qu'au XVe siècle ? Pourquoi était-elle impensable avant ? Comment les philosophes l'ont-ils justifiée ? Et quelles sont les critiques qu'ils formulent aujourd'hui à son encontre ?
Cet ouvrage de Mireille Buydens, avocate, docteur en philosophie, membre du Conseil de la Propriété Intellectuelle et professeur à l'Université libre de Bruxelles, retrace l'évolution de la propriété intellectuelle au travers de l'Histoire de l'inexistence de la figure du créateur dans l'antiquité, à l'apothéose et décadence de la propriété intellectuelle du XVIIIe au XXIe siècle.

Mireille Buydens repose les fondamentaux du droit de la propriété intellectuelle avec cet ouvrage très complet et documenté, et donne ainsi les clés de réflexion et de compréhension des nouvelles problématiques liées à la propriété intellectuelle telles que l'innovation et l'intelligence économique.

Coralie Tsatsanis ■

ECLA being the agent for change so to speak

Interview with Joachim Brøns, President Danish Company Lawyers Association.

Copenhagen Opera House

The Danske Virksomhedsjurister (DVJ) is the Danish Company Lawyers Association, member of ECLA and it works to protect its members' professional interests, to promote the recognition and understanding of the in-house counsel role.

Could you please present the Danske Virksomhedsjurister – DVJ (Danish Company Lawyers Association)?

DVJ was founded in 1988 in response to the AKZO case. Most of the original membership came from a group of lawyers from major Danish companies which had in-house lawyers which at the time was very unusual.

The purpose of DVJ–at the time known as Dansk Forening for Virksomhedsjurister (DFVJ) was to support ECLA and other in-house organisations in the AKZO case and to work for the recognition of in-house counsel as valuable providers of legal advice to clients and furthermore to provide training relevant to inhouse counsel.

What is the aim of your association? Did the original purpose evolve?

The tasks are fundamentally the same–ie.

- to ensure that Legal Privilege (or rather Client Privilege which would a more appropriate term) is an integrated
- to further the recognition of the contribution of in-house counsel to companies and to society in general
- to provide training relevant to in-house counsel
- to provide opportunities for in-house counsel to network and leverage their qualities to the benefit of themselves and their employers.

How do you reach your objectives next to your members?

DVJ works on two levels the first being the provision of membership services in the form of seminars and professional

Christiansborg Palace in Copenhagen

training arrangements either organized by DVJ itself or in conjunction with other organisations. As an added benefit DVJ has made arrangements with the major recognized Danish law firms granting access to DVJs members to the law firms professional education programmes free of charge. Furthermore DVJ provides the platform for the organisation of network groups dealing with areas of joint interest.

On the second level DVJ works politically/organizationally to ensure that the contribution of the in-house lawyers is recognized and that in-house counsel has the same rights and duties as outside counsel.

Furthermore DVJ participates in hearings on various legislative initiatives either through the Danish Bar Association (Advokatsamfundet) or in its own name.

Who are your members precisely: are they exclusively in-house counsel or general lawyers as well? On which criteria do you recruit your members?

The members of DVJ consists of two groups–first the candidatus juris or candidatus mercaturae et juris i.e. people who has law degrees and second the lawyers who have law degrees plus 3 years of Practitioner Qualification training in a law firm and have passed the bar exam.

"Furthermore DVJ participates in hearings on various legislative initiatives either through the Danish Bar Association (Advokatsamfundet) or in its own name."

Approximately 1/3 are law degree holders and 2/3 have been admitted to the bar as lawyers.

Membership in contingent on 1) having a law degree 2) working in a company and 3) advising the company on legal affairs. This means that a company lawyer can only advise his employer – including other companies within the same economic sphere but the company lawyer cannot advise customers as this would turn them into ordinary lawyers and the companies subject to special regulation.

When did you join the ECLA and what impact does it have on your work?

DVJ joined ECLA upon the foundation of DVJ in 1987–ECLA being the agent for change so to speak.

What about the status of In-House Counsel in Denmark? Are there any specificities compared to the general situation in Europe?

If you are a member of the Bar (Advokatsamfundet) you are regulated by the same set of rules and regulations as outside counsel including the duty to keep professional liability insurance, keep proper financial records and maintain separation of client funds, to have controls against money laundering in place, to have controls against conflicts of interest in place and to fulfill the requirements for continuous professional education.

If you are not a member of the Bar you have only to adhere to DVJs ethical rules.

Is the shift between corporate lawyers and lawyer in a law firm easy in Denmark?

The shift is quite easy – as such there are no barriers going either way but the traffic is mostly one way in that more leaving law firms and joining companies than going the other way.

What do you expect of the 30th anniversary of the ECLA?

A chance to reaffirm our goals and ideas and to build for a stronger future where the inhouse profession is seen as a valued and important player in securing the rule of law in Europe and the growth and health of European businesses.

Propos recueillis par Juliette Boulay ■

L'observatoire des directions juridiques 2013

Tout change ! Rien ne change ? Enfin pour l'instant.

Stéphane Baller

Depuis avril dernier, date de la présentation officielle des résultats du troisième Observatoire des Directions Juridiques[1] avec la participation d'Hervé Delannoy Président de l'AFJE, nous avons multiplié les moments d'échanges avec les directions juridiques et les responsables financiers de nombreuses entreprises internationales. Après avoir résumé les grands enseignements de cette livraison, nous vous proposons quelques idées clefs qui ont pu être abordées durant ces entretiens pour pouvoir nourrir votre réflexion sur le futur de votre fonction juridique.

Enseignements majeurs 2013 : Tout change ! Rien ne change ?

Depuis quelques années, la fonction juridique bénéficie sans conteste d'une nouvelle perception et d'une nouvelle position dans le monde de l'entreprise : chacun s'accorde sur le fait que son rôle a largement dépassé celui d'une fonction support.

Dans le contexte de complexification du droit et d'internationalisation des affaires, les juristes se doivent d'être encore davantage connectés aux enjeux opérationnels, pour devenir de véritables partenaires stratégiques des dirigeants. Mais qu'en est-il de la pratique quotidienne du droit dans l'entreprise ? Les directions juridiques sont-elles suffisamment impliquées dans la prise de décisions ? Leur organisation et leur intégration sont-elles optimales, ont-elles les moyens de leurs ambitions ?

Pour la troisième édition de cet Observatoire, nous avons souhaité également apporter un éclairage sur l'une des préoccupations largement exprimées par les directions générales des entreprises et leurs directions juridiques : la mesure de la performance.

Les résultats qualitatifs et quantitatifs de cette année montrent qu'une dichotomie est en train de s'installer. D'un côté, des groupes à forte culture juridique, internationaux, qui ont investi dans des programmes de compliance et d'éthique intégrés dans leurs pratiques opérationnelles et animés par des équipes juridiques renforcées aux vastes moyens d'actions. De l'autre, des directions juridiques qui, à périmètre constant, tentent de faire face à l'inexorable inflation réglementaire, tout en réalisant des gains de productivité humains, disposant d'un faible support technologique, souffrant d'une offre de conseil rarement en mesure de proposer un accompagnement mondial et confrontées à des problèmes de rétention des talents. Revue des enseignements majeurs :

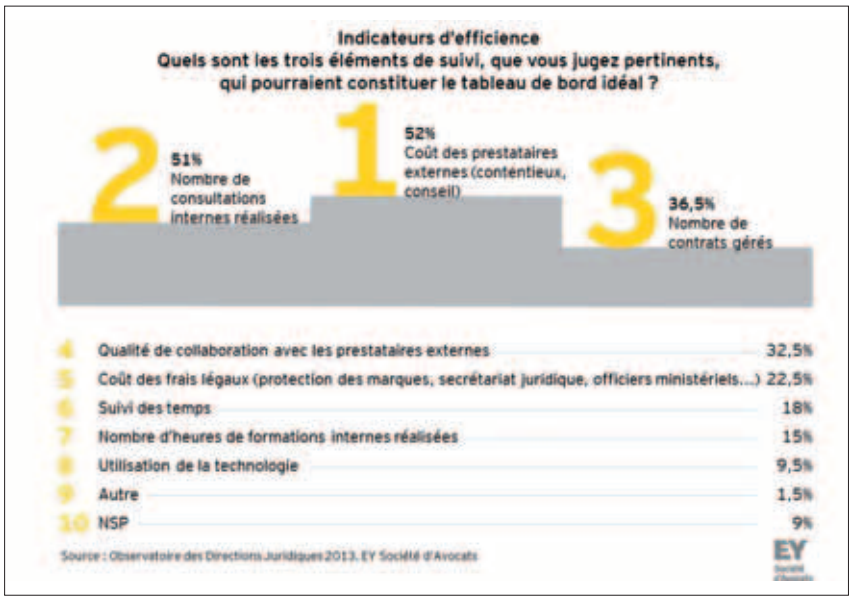
Une satisfaction inégale du rattachement hiérarchique

Près d'une direction juridique sur deux est rattachée à la direction générale et se déclare globalement satisfaite de ce rattachement. Les directions juridiques rattachées à la direction financière (27 %) se montrent en revanche plus réservées quant à leur satisfaction de ce lien hiérarchique. L'évolution des directeurs financiers généralement observée vers les postes de direction générale, se pose à terme la question de la collaboration future entre droits et chiffres.

Des moyens limités pour la direction juridique

L'enquête a également mis en exergue les moyens limités des directions juridiques mis à leur disposition : on note, d'une part, un ralentissement des embauches au sein des directions juridiques ces dernières années — 2,3 juristes en moyenne contre 3,4 dans l'édition de 2008 et, d'autre part, la faible représentation de la direction juridique à l'étranger — 54,5 % des directions juridiques interrogées ne disposent d'aucun représentant hors de France. L'évolution du droit des affaires

(1) Troisième Observatoire des Directions Juridiques 2013 enquête réalisée auprès de directeurs juridiques, responsables juridiques et secrétaires généraux en activité interrogés entre le 20 septembre 2012 et le 11 janvier 2013 par voie électronique permettant de recueillir 204 questionnaires exploitables. Ces données quantitatives ont été complétées par des interviews qualitatives de directeurs juridiques. Comme en 2008, ces répondants sont à 38 % membres de comités exécutifs, et près de 50 % travaillent pour des entreprises cotées. En revanche, notre échantillon regroupe cette année un nombre plus important de sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros : plus de la moitié du panel en 2013, contre 34 % en 2008. Pour télécharger les résultats détaillés www.ey-avocats.com



INDICATEURS D'EFFICIENCE

Une étude approfondie montre que les trois éléments de suivi qui pourraient constituer le tableau de bord idéal sont le coût des prestataires externes (contentieux, conseil), le nombre de consultations internes réalisées, et le nombre de contrats gérés. A noter que la qualité de collaboration avec les prestataires externes est non loin derrière.

au-delà des limites passées de la territorialité pourrait ouvrir des perspectives de carrière internationale pour les jeunes juristes qui arrivent sur le marché si ils sont préparés à renforcer leur bagage technique par des compétences en matière de gestion de projet et de management en milieu international.

« Dans le contexte de complexification du droit et d'internationalisation des affaires, les juristes se doivent d'être encore davantage connectés aux enjeux opérationnels, pour devenir de véritables partenaires stratégiques des dirigeants. »

Un recours encore limité aux outils de suivi de la performance juridique

Seul un quart des répondants se déclarent équipés d'un tableau de bord de suivi de leur performance, et on peut naturellement conclure que l'impulsion pour le recours aux outils de suivi vient souvent du management : pour 26,5 % des répondants, la direction générale leur demande un suivi de leur performance par la mise en place d'indicateurs. Le recours à la technologie pour favoriser la « production du droit » par exemple n'est que l'apanage d'une part limitée de notre échantillon : 9,5 % !

Le tableau de bord idéal des directions juridiques

Pour constituer leur tableau de bord idéal, les directions juridiques citent comme premier indicateur de performance, la satisfaction du comité exécutif (63,5 %). Parmi les éléments de pilotage plus spécifiques dans les indicateurs d'efficience, de la relation client interne, de contribution aux métiers ou encore de personnels, ont été principalement exprimés le niveau de satisfaction de leurs clients internes (78 %), la protection de la responsabilité de l'entreprise (69 %), l'engagement des équipes (59 %) et le coût des prestataires externes (52 %).

Des outils de respect des règles juridiques en perte de vitesse

On observe une désaffection plus ou moins prononcée des directions juridiques pour certains outils – tableau de bord, manuel de procédures, formation, description des processus d'engagement et d'identification des contrôles clés, auto-évaluation ou encore audit interne juridique – dont l'utilisation est en perte de vitesse. Les outils de gestion des mandats sociaux et les chartes éthiques demeurent parmi les plus utilisés, même si leur utilisation connaît un léger recul, tandis que la cartographie des risques juridiques est de plus en plus utilisée (+ 9 points).

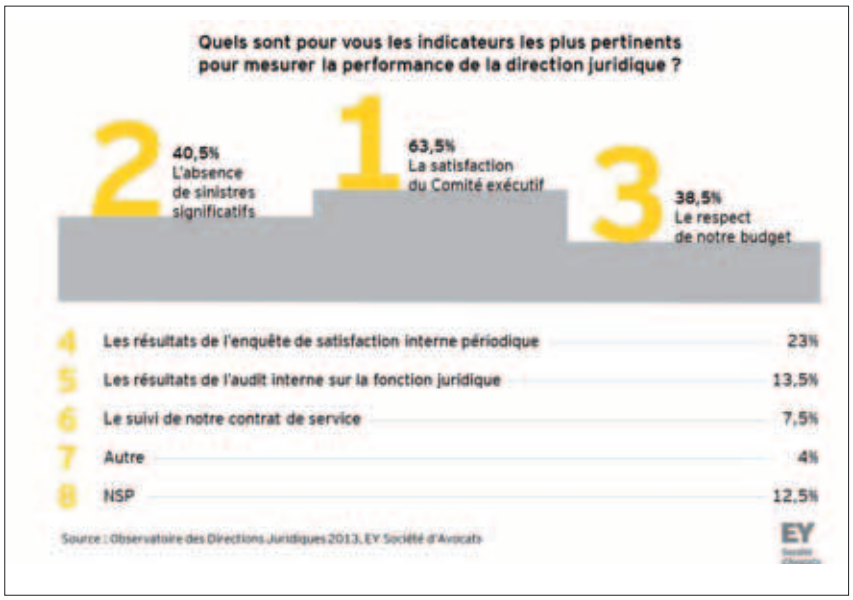
Rien ne change ? Pour l'instant ! Car demain…

Les débats comme les présentations réalisées auprès des directions juridiques sur la base de ces résultats ont permis d'explorer plusieurs pistes pour imaginer les évolutions possibles des directions juridiques à l'horizon 2020. Nous avons retenu trois idées fortes.

Le directeur juridique encore plus consultant ?

Il est remarquable d'observer, malgré une montée en puissance des diverses obligations légales, le déploiement des chantiers de compliance, le questionnement croissant des organismes de régulation, le tout à l'échelle internationale, que les grands groupes ont peu poussé la réflexion pour améliorer la performance de la direction juridique sur l'utilisation de l'outil informatique.

Pourtant l'évolution des outils et la puissance croissante mise à disposition permettent d'accéder à une gestion documentaire performante qui peut intégrer certains éléments de preuve plus facile à produire en cas de sinistre. Une telle démarche oblige à une analyse poussée des flux d'information, de leurs détenteurs, de leurs utilisateurs et des « sachants » permettant de mettre à nu certains risques liés au traitement documentaire, parfois considéré comme une matière mineure non



INDICATEURS PERTINENTS

La performance de la direction juridique s'analyse par la satisfaction du comité exécutif loin devant l'absence de sinistres significatifs et le respect du budget attribué. Le comité exécutif est une instance de réflexion, de concertation et de décision sur les orientations d'un groupe. Sa satisfaction est le reflet de la bonne gestion globale de la direction (ndlr : direction juridique dans notre cas).

enseignée à l'Université. Cette réflexion pourrait même devenir impérative pour permettre de structurer des chantiers de « Legal Process Outsourcing » très à la mode dans les groupes anglo saxons et qui devraient rapidement atteindre les directions juridiques sous la pression des politiques systématiques d'optimisation des coûts. Une telle démarche pour être efficace doit en effet permettre, en connaissant les différentes actions d'une direction juridique, de distinguer les tâches à valeur ajoutée, cœur de métier, de celles qui pourraient être

« le directeur juridique doit se préparer en développant au-delà des compétences de management un véritable savoir-faire organisationnel pour lequel il n'a pas forcément été préparé. »

sous traitées à bas coûts ou encore de celles qui gagneraient à être centralisées dans des centres de services partagés entre les mains de spécialistes. Cette analyse coûts/opportunités, familière pour les financiers, permet alors d'intégrer l'optimisation des traitements par l'informatique, la qualification des compétences nécessaires pour réaliser une tâche juridique, la revoir, la superviser et envisager sa possible délégation. C'est aussi une base de réflexion pour une meilleure organisation en fonction d'un niveau de service et de sécurité juridique voulus au plus haut du management. Pourtant en observant certains chantiers de LPO nous constatons que cette phase d'étude est souvent négligée au profit de la délégation avec un objectif de baisse des coûts qui peut entrainer une perte de compétence dommageable pour l'entreprise. Face à ce mouvement le directeur juridique doit se préparer en développant au-delà des compétences de management un véritable savoir-faire organisationnel pour lequel il n'a pas forcément été préparé. Il peut aussi tirer enseignement des expériences des fiscalistes qui « vivent » l'expérience des centres de service partagés comptables avec plus ou moins d'agrément.

L'enjeu des comités spécialisés ?

L'utilisation accrue des cartographies des risques juridiques par les directions juridiques ne peut que rapidement interpeller les comités des risques, d'audit, stratégiques qui doivent connaitre cette information clef. Cette demande va très vite poser la question des interventions des directions juridiques dans ces cénacles aux règles de communication spécifiques. Très vite se poseront les questions du contenu des présentations, de leur cadence, de leur durée. Peut-être l'élaboration de programmes de dialogue annuel structurés sur le modèle de certaines directions fiscales poussées ces derniers mois par une exposition accrue au risque de réputation et à l'agressivité croissante des administrations voulant restaurer les finances publiques de leur Etat serait une base de reflexion.
Les directions juridiques devront alors démontrer leur capacité à couvrir l'ensemble d'un groupe international pour faire remonter les informations nécessaires pour piloter le risque en fonction des axes arrêtés par la direction générale et proposer une véritable stratégie juridique formalisée auprès de ces comités, ce qui dépasse les exigences actuelles de certaines équipes de direction.

De nouveaux métiers pour les juristes ?

Lorsque l'on observe les différentes fonctions qui se sont créés ces dernières années dans l'entreprise internationale et leur niveau actuel de professionnalisation – affaires publiques et lobbying, développement durable, communication digitale, fiscalité, ressources humaines, compliance, risk management… – on peut imaginer de larges perspectives d'évolutions pour les juristes ou la fonction juridique. N'est-ce pas une opportunité permettant de démontrer qu'au-delà de la compétence technique, les juristes de qualité sont aussi des managers capables de prendre en main des responsabilités au-delà de leur art !

Par exemple si l'on observe le profil des directeurs des ressources humaines des groupes français du CAC 40, le nombre croissant d'opérationnels à la tête des ressources humaines va provoquer l'émergence de véritables compétences identifiées en droit du travail en appui de ces DRH « new look ». Autre domaine : le lobbying n'est plus uniquement une question de carnet d'adresse, mais aussi la capacité à proposer un texte bien rédigé qui pourra être porté « au bon endroit » après une veille technique stratégique. Ou encore la communication digitale d'une entreprise, voir sa communication au sens large, sont aujourd'hui autant de chausse trappe à conséquences juridiques en terme de réputation. Enfin, le risk management est bien loin des seules problématiques d'assurance de ses débuts et couvre aujourd'hui un large volet juridique. Même la fiscalité, souvent rattachée à la direction financière pour permettre de trouver plus facilement la source d'information indispensable pour recouvrir l'impôt – la comptabilité générale – retrouve le chemin du droit à la recherche de l'entité sociale. Car cette dernière est souvent le redevable de l'impôt, ce que parfois oublient les équipes finance mobilisées par une information financière consolidée et le calcul d'un impôt normatif qui certes permettent une communication rapide et standardisée, mais gomment toutes les spécificités fiscales observées dans chaque ressort.

Lorsque l'on parle création de poste avec des financiers pour des entreprises moyennes opérant à l'international, il n'est d'ailleurs pas rare de voir se dessiner dans le descriptif de fonction une recherche associant droit et fiscalité.

Prêts pour le grand jour ?

Les exemples pourraient être multipliés pour souligner soit la possibilité pour des juristes de talent d'aller au-delà de leur technique et évoluer vers de nouveaux métiers où la connaissance du droit est un atout ; soit la capacité pour les directions juridiques d'évoluer pour former des managers tout en maintenant leur niveau technique, regagner en visibilité auprès du conseil d'administration ; démontrer des talents de managers « comme les autres » en choisissant de proposer à leur direction générale une vision ambitieuse pour le droit.

On peut donc penser que pour les 25 % de notre échantillon déjà en 2008 à la pointe du progrès, les perspectives offertes par la fonction juridique sont encore plus porteuses d'avenir auprès de directions générales qui en France, contrairement aux Etats Unis, ne sont pas passées en majorité par la Faculté de Droit. Pour les autres le challenge est fantastique : pour les jeunes générations comme pour les dirigeants, construire une stratégie juridique pour demain qui s'imposera, même dans les pays émergents, dans un monde de plus en plus « risk averse », capable de tuer une marque et une réputation au moindre écart à la morale, beaucoup plus rapidement qu'un tribunal face à une dérive juridique !

« La clef de cette prise de risque par les juristes réside dans leur processus de formation – initiale comme continue – pour allier les savoirs faire juridiques acquis à l'Université avec les savoirs être acquis durant un parcours international de Grande Ecole. »

La clef de cette prise de risque par les juristes réside dans leur processus de formation – initiale comme continue – pour allier les savoirs faire juridiques acquis à l'Université avec les savoirs être acquis durant un parcours international de Grande Ecole. C'est pourquoi nous pensons nécessaire d'encourager des initiatives pédagogiques innovantes comme celles de Legal Edhec ou de la Grande Ecole du Droit de Paris Sud afin de préparer les juristes de talent pour demain, en entreprise comme en cabinet, à devenir des managers « core business » et non « support ».

Stéphane Baller Associé EY Société d'Avocats ■

Les juristes d'entreprise confrontés au monde pénal

Palais de Justice de Paris

L'AFJE et le Cabinet Etrillard lancent le 22 mai 2014 un concept innovant, en partenariat avec l'Ecole de droit de Sciences Po Paris, mêlant description concrète du monde pénal par des professionnels de la justice, traitement des risques par des professionnels de grands groupes et rencontres entre les participants autour d'un dîner, au cours duquel interviendra un invité d'honneur venu du monde pénal.

La confrontation au monde pénal est d'abord une histoire de juristes d'entreprise en lien avec leurs mandataires sociaux. Ce sont eux qui en ressentent les effets au sein de l'entreprise victime, eux qui peuvent subir une garde à vue liée à leurs fonctions. Les livres et les avocats sont insuffisants à préparer à cette expérience : la connaissance des métiers du pénal et le partage avec d'autres juristes d'entreprise sont riches d'enseignements.

La confrontation au pénal n'est pas réservée aux escrocs

Il est peu dire que la confrontation au pénal reste taboue dans le monde de l'entreprise. Il semble communément admis qu'une confrontation au pénal ne peut arriver que lorsque la loi a été enfreinte. S'informer sur le pénal et s'y préparer, ce serait donc une forme d'admission que l'entreprise n'est pas en règle avec la loi. Or il n'y a pas besoin d'être escroc pour goûter aux procédures pénales. La garde à vue peut être ordonnée par un officier de police judiciaire (OPJ) dès lors qu'il y a une *« raison plausible »* de soupçonner qu'une personne a commis un délit puni d'une peine d'emprisonnement, ce qui est le cas de la plupart des délits. *« Raison plausible »* de soupçonner que la personne ait contrefait un dessin ou modèle, infraction punie de 3 ans d'emprisonnement ? La garde à vue est possible – ou comment la plainte d'un concurrent peut éventuellement conduire à ce qu'un collaborateur soit placé en garde à vue. Quitte à ce que soit démontré ensuite que cette accusation n'était pas supportée par les faits : la garde à vue a été effectuée, et elle est en principe valide. Mieux, même en l'absence de *« raison plausible »* de soupçonner qui que ce soit, un OPJ peut entendre toute personne sous le régime de l' *« audition libre »*. La personne est entendue dans les locaux de police sans la présence de son avocat : même si on lui dit qu'elle peut quitter les locaux à tout moment, il ne faut pas négliger l'impact psychologique que peut avoir une telle convocation, sur la personne concernée comme son équipe. D'autant qu'en cas d' *« audition libre »*, le justiciable n'a absolument aucun moyen légal de savoir les suites qui sont données à son audition, jusqu'à ce qu' il soit

LE PÉNAL ET L'ENTREPRISE

Colloque & Dîner-débat organisés par l'AFJE et le Cabinet Etrillard

En partenariat avec l'Ecole de Droit de Sciences Po

Jeudi 22 mai de 17h à 23h à la Maison de la Recherche 54 rue de varennes – 75007 Paris

Frais d'inscription : 250 €/ pers. (incluant le dîner) ; Programme et inscription sur le site de l'AFJE : www.afje.org

éventuellement convoqué devant un tribunal correctionnel sans autre forme d'explications préalables. Même en cas de classement sans suite, le principe est que le justiciable n'est pas prévenu : après avoir été interrogé, le voici donc éternellement dans les limbes quant aux suites données à son dossier.

« La confrontation entre le monde de l'entreprise et celui du pénal est généralement un choc pour les juristes d'entreprise et leurs équipes. »

Décrire concrètement la confrontation de l'entreprise au pénal et favoriser les échanges entre juristes d'entreprise

La confrontation entre le monde de l'entreprise et celui du pénal est généralement un choc pour les juristes d'entreprise et leurs équipes pour deux raisons : (i) les acteurs du monde pénal, leurs procédures, leurs droits et leurs modes de raisonnement leur sont totalement étrangers, et (ii) mis sous pression par leurs mandataires sociaux eux-mêmes légitimement inquiets, ils n'ont personne vers qui se tourner pour partager leur expérience en dehors des avocats spécialisés, qui ont une vision forcément extérieure de l'entreprise comme du métier de juriste.

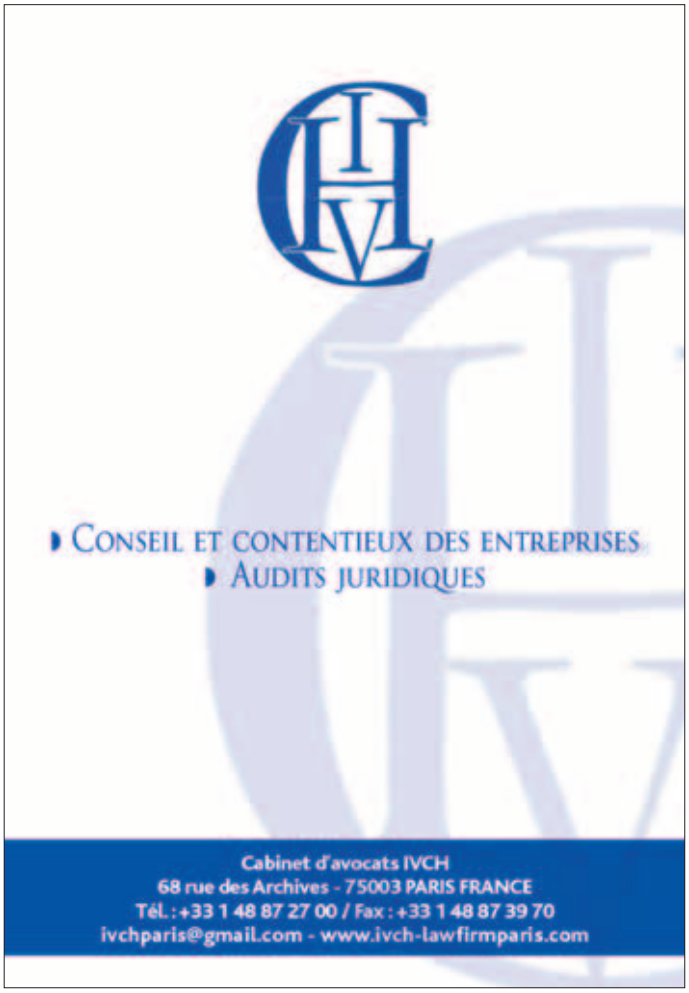
Or les modes actuels de formation sont inadaptés pour amortir ce choc et préparer les juristes à ces éventualités. Sans parler du nombre considérable d'entreprises qui ne se préparent pas du tout à l'éventualité d'une procédure pénale, la plupart des formations sont dispensées par des cabinets d'avocats, souvent généralistes, donnant une présentation essentiellement livresque, devant des équipes exclusivement issues de l'entreprise ayant payé la formation. Les juristes d'entreprise ne sont donc jamais mis en présence de juges, ni ne peuvent échanger avec d'autres juristes.

C'est à ce manque qu'a voulu remédier l'AFJE, en partenariat avec l'école de droit de Sciences Po Paris et le Cabinet Etrillard. Le colloque *« Le pénal et l'entreprise »*, organisé à Paris le 22 mai 2014, débutera à 17 heures par une première table ronde de magistrats venus parler librement de leur métier, suivi d'une table ronde de professionnels présentant le traitement du pénal tel que pratiqué par les grands groupes. Le colloque s'achèvera par un dîner, où interviendra un invité d'honneur venu du monde pénal, afin que les participants puissent librement discuter. Pour que les rencontres soient fructueuses les places seront limitées à 80 personnes (les pré-inscriptions peuvent se faire auprès de l'AFJE).

Hervé Delannoy et Grégoire Etrillard ■

Hervé Delannoy, Président de l'AFJE

Grégoire Etrillard, avocat aux Barreaux de Paris et de New York, ancien secrétaire de la Conférence



Lancement d'une nouvelle année à l'AFJE

Les actifs de l'AFJE se sont réunis en journée régionale et nationale pour faire le point sur la dynamique 2014 du réseau des juristes d'entreprise.

Réunion de la journée régionale. De gauche à droite : Didier Langlois, Philippe Gambini, Vincent Timothée, Eric Croizet, Anne-Laure Paulet

Ce sont les 17 et 18 janvier que les représentants des délégations ont pris 48 heures pour partir dans une grande immersion AFJE : Marie-Laure Carrau pour l'Aquitaine, Jean-François Bosset-Sanquer pour le Finistère, Corine Gillet et Dominique Baratange pour l'Ille-et-Vilaine, Sarah Lynch pour le Languedoc, François Ruiz pour la Lorraine, Antoine de la Chapelle remplaçant Isabelle Sabanowsky pour le Midi-Pyrénées, Philippe Gambini pour PACA et Didier Langlois pour les Alpes-Maritimes ont pu revenir sur les avancées et les actions des différentes délégations en 2013 et exposer leurs ambitions pour l'année à venir. Ils ont été rejoints le lendemain par Aurélien Closen pour la région Rhône-Alpes.

Un tour de table particulièrement enrichissant, écouté avec la plus grande attention par Hervé Delannoy et Vincent Timothée, responsable des régions, a révélé toute la créativité des responsables de région pour fédérer des juristes d'entreprise représentant près de 30 % du réseau AFJE.

Moins sollicités qu'en Ile-de-France et plus isolés, nos adhérents en région ont des profils plus généralistes, en attente de rencontre et de partage de savoir-faire toujours associés à la technique juridique. Nos délégués régionaux, bénévoles de l'AFJE ont appris ou apprennent à créer des rencontres sous formes de dîners-débats autour de sujet choisi en commun en début de soirée, de découverte de site industriel, d'échange avec les autres délégations d'association de professionnel, de nombreux partenariats avec les universités de droit, et de développement d'atelier avec des partenaires avocats.

« C'est l'occasion de tous les remercier chaleureusement, responsables de commission et de région, administrateurs et membres du comité des jeunes pour l'ensemble de leurs travaux et de les encourager à poursuivre leur développement du réseau par de nouvelles actions ! »

L'enjeu de cette journée est de s'enrichir des expériences multiples des régions, de s'inspirer des meilleures pratiques et de booster les nouveaux entrants des succès de ceux qui en 2 ou 3 ans, tel

que Marie-Laure Carrau à Bordeaux, ont su créer le noyau dur d'un réseau régional AFJE.
Ces échanges ont été suivis, le samedi, de la journée nationale, réunissant plus de 50 personnes. Administrateurs, responsables de commission, des régions et du comité des jeunes juristes se sont rassemblés autour d'un programme à l'ordre du jour ambitieux : Conseil d'administration élargi, suivi de la présentation par Philippe Coen des travaux sur le code de déontologie des juristes d'entreprise. Puis, présentation des réalisations du plan stratégique et rappel des résultats de la grande enquête « satisfaction adhérent » par Jean-Philippe Gille, suivi d'une consultation de tous les participants sur leurs attentes pour les 3 prochaines années. Les grandes lignes du plan d'action pour réaliser les axes 2014 ont été rappelées par Hervé Delannoy : croissance, fidélisation et conquête de nouveaux adhérents afin de renforcer la légitimité et la représentativité de l'AFJE. Une stratégie qui doit s'inscrire dans chacune des actions entreprises par tous et qui doit nécessairement passer par le développement des services en région et la mise en place d'outils de communication à distance.
Enfin, la stratégie de conquête et de fidélisation des adhérents de l'AFJE a été présentée par l'Agence Eliott & Markus, choisie par l'AFJE comme partenaire de cet ambitieux projet.
Ces journées sont surtout des occasions propices aux échanges conviviaux sur les bonnes pratiques, et les retours d'expérience constructifs, de découverte de juristes généreux qui s'investissent pour pour le bien d'une profession, la vôtre, avec beaucoup de mérite.
C'est l'occasion de tous les remercier chaleureusement, responsables de commission et de région, administrateurs et membres du comité des jeunes pour l'ensemble de leurs travaux et de les encourager à poursuivre leur développement du réseau par de nouvelles actions !

Anne Laure Paulet ■

Marie-Laure Carrau, Corine Gillet, Stéphanie Couture

Antoine de la Chapelle, Marie-Laure Carrau, Vincent Timothée

Thierry Boillot, Doris Speer, Véronique Chapuis-Thuault

Paris place de Droit 2013 : « Paris est-elle une place de choix pour le règlement des litiges internationaux ? »

François Lhospitalier

Maurice Bensadoun

Ce colloque organisé le 5 décembre dernier à l'occasion de la rentrée du Barreau de Paris par le Tribunal de commerce de Paris, l'AFJE, l'Ordre des avocats au Barreau de Paris et le Cercle Montesquieu proposait trois tables rondes.

Des professeurs, des avocats, des juristes d'entreprise et des personnalités des institutions ont participé à ce colloque Paris Place de Droit 2013.

« Paris est une place privilégiée, une place économique et financière, une place ouverte sur le monde, une place de droit aussi ! Mais la question que nous devons surtout nous poser tous ensemble, est quelle va être la réalité de demain ? » s'interroge Christiane Féral-Schuhl, bâtonnier de Paris lors du discours d'ouverture de cette matinée de colloque.

La première table ronde abordait le thème des atouts de la place de Paris et a réuni Franck Gentin (président du Tribunal de commerce de Paris), Yves Wehrli (Clifford Chance), Carole Malinvaud (présidente du Comité français d'Arbitrage), François Lhospitalier (Vice-Président de l'AFJE et Directeur juridique de Virgin Mobile).

Lors de son intervention, François Lhospitalier déclare que *« c'est l'absence de confidentialité des juristes d'entreprise qui nuit à Paris »*. Il note néanmoins que le France reste attractive, *« Alors même que les avis des juristes d'entreprise français ne sont pas protégés par le secret professionnel, nombreuses sont les entreprises étrangères à établir leur siège social à Paris. Les pays de tradition civiliste de l'Est de l'Europe, d'Afrique ou d'Asie se sentent plus en sécurité avec notre droit codifié, d'autant que nous avons d'excellents juges consulaires. »*

Carole Malinvaud explique que *« Paris est une des très grandes places d'arbitrage, dans un univers qui va être de plus en plus concurrentiel, mais Paris a une place privilégiée et ce n'est pas un hasard ! L'attractivité de sa faisabilité ainsi que son accessibilité en sont les raisons. Paris est une source d'inspiration et de modernisation »*.

Le Tribunal de commerce de Paris : Un cadre procédural adapté pour le règlement des litiges internationaux fut le thème débattu par le 2e table ronde. Jean-François Guillemin (Bouygues Télécom) donne son avis sur l'importance de l'expertise : *« Les grandes entreprises cherchent un endroit fort, c'est aussi un choix que d'avoir une place forte et Paris fait partie de ces places fortes européennes. Nous avons besoin de décisions de justice fiables, c'est fondamental ! C'est pourquoi l'aspect conciliation/médiation/décision compte pour des industries, par exemple. »*

Enfin, la 3e table ronde « Pourquoi choisir le droit continental ? ». Pour répondre à cette interrogation, la dernière table ronde a réuni Gérard Gardella (Société Générale), Bertrand du Marais (Conseiller d'État, professeur de Droit), Laure Lavorel (CA Technologies), Florence G'sell (professeur de Droit, Fondation pour le droit continental), Maurice Bensadoun (Véolia). Laure Lavorel déclare que *« mon expérience me laisse penser que nous allons vers une globalisation des contenus sur des contrats nationaux et internationaux. Les clauses de garantie et de responsabilité sont soumises à la Common Law et sont bien gérées au Tribunal de commerce, c'est uniquement un constat ». « Les contrats sont multi droits et ils sont rédigés sous les règles de la Common Law, c'est une pratique qui se gère très bien au Tribunal de commerce de Paris. »*

Ce colloque fut clôturé par le discours de Pierre-Olivier Sur, bâtonnier désigné de Paris, *« Devant les juridictions pénales internationales, c'est maintenant le droit de tradition romano-germanique qui s'applique puisqu'il accepte la présence de la victime partie civile et qu'il est indéniablement plus rapide ! »* Il assure que le barreau de Paris fera la promotion de Paris comme place internationale du droit, dans la tradition qui est la sienne.

Coralie Tsatsanis ■

Crise économique et valeur ajoutée du Juriste d'Entreprise

La crise économique mondiale a rendu les juristes stratégiques, communicants, débordés mais heureux !

Patrick Deleau

Confrontés à une obligation de performance dans la bonne gestion des risques et la sécurisation des opérations depuis la crise de 2008, les juristes ont dû innover et repositionner leur rôle au sein de l'entreprise. C'est ce que révèle le sondage lancé par Legal Suite, parrainé par l'AFJE et l'ECLA, et réalisé en partenariat avec le Village de la Justice, dont les résultats ont été dévoilés par Patrick Deleau, président-fondateur de Legal Suite, lors de la 5e Journée de la Performance Juridique[1].

(1) Sondage présenté lors de la 5e Journée de la Performance Juridique, autour d'une table ronde intitulée « Juriste d'entreprise : leçons d'une crise mondiale », animée par Stéphane Baller, Associé d'EY Société d'avocats, à laquelle participaient Laëtitia de Jessey, Pierre Charreton, Laurent Pitet, respectivement directeurs juridiques de Randstad France, d'Areva et de Bayer HealthCare France, ainsi qu'Hervé Delannoy, président de l'AFJE et Philippe Coen, président de l'ECLA.

Un champ des responsabilités étendu du juriste d'entreprise

Les juristes d'entreprise sont une majorité à ressentir les effets de la crise mondiale sur l'activité de leur département (76 %). Les effets se traduisent principalement par des réductions budgétaires (68 %), le gel des ressources (44 %), et dans une moindre mesure sur les effectifs qui se stabilisent en majorité (53 %), voire ont été renforcés (21 %). Il en résulte une augmentation sensible de leur charge de travail (76 %) et de l'étendue de leurs responsabilités et missions (63 %).

La conséquence directe de cette augmentation de charge de travail est à part égale la ré-internalisation de certaines missions juridiques : droit commercial, procédures judiciaires, précontentieux, et l'externalisation de certaines autres, principalement l'Assurance-Crédit. Les directeurs juridiques sont par exemple amenés à ne faire appel aux cabinets d'avocats que dans des cas très précis – Droit International, Droit social, Assurance-Crédit, Contentieux et Litiges, Fiscalité américaine…

Les juristes d'entreprise observent en majorité une attention accrue de leur direction générale pour les enjeux de la fonction juridique d'entreprise (62 %), principalement en matière de sécurité juridique (réponse unanime), devant l'attente de réactivité et de productivité. Cela se traduit par une forte demande en gestion des risques (59 %), en gestion des contentieux et en conseil interne (respectivement 50 % et 46 %), qui priment sur les domaines plus classiques de gestion des contrats (58 % tout de même) et de la conformité (34 %).

Communication et optimisation des processus : deux atouts pour promouvoir la fonction juridique

Pour faire face à la crise mondiale, les directions juridiques ont optimisé l'organisation de leur service (61 %), de même qu'elles ont privilégié la communication interne (49 %). L'informatisation et la mise en place d'indicateurs de la performance (32 % chacun) passent en arrière-plan au profit d'une fonction plus centrale dans la gouvernance de l'entreprise.

En conclusion, la fonction juridique d'entreprise sort « grandie » de cette crise. Les juristes d'entreprises sont une large majorité (72 %) à estimer avoir réussi à démontrer la valeur ajoutée de leur métier au service de l'entreprise durant la crise. La fonction juridique est passée de fonction support à celle de partenaire stratégique des directions générales dans un contexte de complexification du droit et d'internationalisation des affaires. *« Malgré les épreuves et contraintes qui se sont présentées à eux depuis 2008, les juristes d'entreprise ont magistralement rebondi au sein des sociétés et réussi à valoriser radicalement leur fonction »* souligne Patrick Deleau.

Awatif El Hilali ■

Patrick Deleau et Hervé Delannoy

EN BREF !

Une première collaboration réussie entre le Master 2 Droit des contrats et de la concurrence de l'Université de Versailles et l'AFJE

Le Comité des Jeunes Juristes de l'AFJE, représenté par Julien de Sousa, a été invité à la première conférence organisée par les étudiants du Master 2 Droit des contrats et de la concurrence de l'Université de Versailles.

Remise de diplôme de la promotion 2013 du Master 2 droit des contrats et de la concurrence de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

À l'occasion de la cérémonie de remise de diplôme de la promotion 2013, ce Master 2, dont Hervé Delannoy est le parrain pour la promotion 2014, a organisé au cabinet Gide Loyrette Nouel, le 25 novembre 2013, une conférence sur le thème : « le déséquilibre significatif dans les contrats d'affaires, 5 ans après l'apparition de cette notion au sein de l'article L442-6 du Code de commerce par la Loi de modernisation de l'économie ».

Après les propos introductifs de Muriel Chagny, Directeur du master, Julien de Sousa, juriste d'affaires chez REpower SAS et membre du comité des Jeunes Juristes de l'AFJE, ainsi que Maître Alexandre Glatz, avocat au cabinet Gide Loyrette Nouel, revenant sur les difficultés rencontrées au stade de la rédaction, se sont interrogés respectivement sur l'importance de la négociation pour éviter l'apparition d'un déséquilibre significatif et sur les différentes clauses problématiques au regard des décisions les plus récentes.

Par la suite, un binôme composé de Irène Luc, conseiller à la Cour d'appel de Paris et de Maître Nizar Lajnef, avocat au cabinet UGGC, s'est intéressé aux conditions d'application de l'article L442-6 I 2°) du Code de commerce.

Enfin, le professeur Gilbert Parléani s'est interrogé sur l'avenir de la notion de déséquilibre significatif mêlant une approche pratique du monde de la distribution aux potentielles évolutions, françaises ou européennes, du droit des pratiques restrictives de concurrence.

Cette conférence s'est clôturée par la cérémonie de remise des diplômes de la promotion 2013 du Master de Droit des contrats et de la concurrence, en partenariat avec les éditions Dalloz et sous le parrainage d'Hervé Delannoy, Président de l'AFJE.

■ *Muriel Chagny*

La Commission Conformité et Concurrence de l'AFJE a un nouveau responsable

La prise en compte par les juristes d'entreprise des problématiques de droit de la concurrence (contrôle des pratiques anticoncurrentielles et des pratiques restrictives, expertise du fonctionnement des marchés, contrôle des opérations de concentration) est une réalité qui s'étend aujourd'hui à tous les secteurs d'activité et n'est plus l'apanage de quelques grands groupes. Elle est au cœur de la stratégie d'entreprise.

Thierry Boillot

La Commission Conformité et Concurrence de l'AFJE reprend ses travaux à partir de février 2014 sous la responsabilité de **Thierry Boillot**, directeur d'affaires Antitrust et Compliance du Groupe Lafarge. Elle s'est fixé comme objectif d'étudier les différentes thématiques de droit de la concurrence liées à l'actualité, mais aussi de développer la culture de conformité et les ressources nécessaires aux juristes intéressés par tous les sujets de droit de la concurrence aussi bien nationaux, qu'européens ou internationaux.

La Commission est ouverte à tous les juristes concernés par le droit de la concurrence dans le cadre de leurs activités, et non pas aux seuls spécialistes. Elle se veut un lieu d'échange et de bonnes pratiques avec une approche large des problématiques.

Mise en place d'un programme de conformité et management du risque, prise en compte de la politique industrielle par le droit de la concurrence, procédure d'alerte en cas de visite des enquêteurs, protection du donneur d'alerte, réforme du droit des concentrations, niveau des sanctions, engagements et remèdes, action civile et réparation, etc. Les sujets ne manquent pas !

La Commission est organisée selon deux cadres :

- Les réunions d'informations thématiques : Le but de ces réunions est de favoriser le partage des connaissances pour une meilleure efficacité des juristes en droit de la concurrence.
- Les sous-groupes de travail : A la demande des participants, des sous-groupes ad-hoc pourront répondre à des consultations publiques de l'Adlc ou de la Commission Européenne. Ces travaux seront alors l'occasion pour les juristes d'entreprise de faire entendre leur voix sur ces sujets d'actualité à l'extérieur de la Commission Concurrence et Conformité.

Tous les membres de l'AFJE intéressés sont chaleureusement invités à participer à nos travaux ! La dernière réunion fixée le 13 février dernier a eu pour thème la prise en compte des participations minoritaires par les autorités de régulation en Europe et dans le Monde.

Retrouvez la page de la Commission Conformité et Concurrence sur le site www.afje.org dans la rubrique Commissions.

L'entreprise face aux choix de l'arbitrage

Le jeudi 3 avril 2014, ICC France et l'AFJE organisent en commun une demi-journée de colloque sur « l'entreprise face aux choix de l'arbitrage ».

L'arbitrage reste l'un des modes favoris de résolution des litiges dans le cadre de transactions commerciales internationales. Les entreprises attendent toujours beaucoup de ce mode de résolution à condition d'être capable de relever de nouveaux défis :

- Le premier défi concerne le choix du mode de résolution des litiges en appréciant dans quels cas et dans quelles conditions l'arbitrage sera le plus pertinent.
- Le deuxième défi concerne le choix de l'arbitre, en considération d'exigence de transparence et de performance.

C'est pourquoi, le Comité français de la Chambre de commerce internationale (ICC France) et l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE), vous convient à participer au Séminaire qu'ils organisent sur le thème de L'entreprise face aux choix de l'arbitrage qui aura lieu le jeudi 3 avril 2014 de 9h à 12h45, dans les tous nouveaux locaux du siège mondial de la Chambre de Commerce Internationale, 33/43 avenue du Président Wilson, à Paris 16e.

Retrouvez toutes les informations concernant le programme et les modalités d'inscription sur le site de l'AFJE www.afje.org. Des conditions préférentielles sont prévues pour les adhérents de l'AFJE.

ICC FRANCE CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE

AFJE ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

EN BREF !

Première rencontre des Juristes d'entreprise et des Responsables du Développement durable et de la RSE

Retour sur l'évènement commun de l'AFJE et du C3D du 11 décembre 2013.

Souvenez-vous, fin 2011 à l'issue d'une pièce de théâtre « Parties Prenantes », un partenariat a été signé avec le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D). Notre matinale du 11 décembre dernier, qui a réuni près de 100 personnes, a révélé au travers des témoignages des binômes une vraie symbiose entre les deux fonctions. Les premiers résultats d'une enquête ont confirmé ce rapprochement, mais jugé parfois trop ponctuel. Il est souhaité une collaboration plus étroite basée sur un langage commun et l'anticipation des réglementations. Nos grands experts, François-Guy Trébulle, Michel Doucin, Pierre Mazeau et Eric Molinié ont appuyé sur la nécessaire implication des juristes d'entreprise dans le domaine de la RSE, tant au titre de la gestion des risques, alors que se profilent de nouveaux textes comme la directive européenne sur le reporting extra-financier ou la proposition de loi sur le devoir de vigilance, que pour la construction de nouveaux modèles économiques auxquels réfléchit l'actuelle « Plateforme RSE ». En effet, il est attendu de la part des juristes qu'ils fassent œuvre d'innovation et de créativité juridique en utilisant les outils connus tel le contrat, mais aussi en étant présents et acteurs lors de l'élaboration de la règle de droit. Nous vous invitons à nous rejoindre pour en discuter lors des prochaines réunions de la CEDD (voir l'agenda du site).

Catherine Roux, Commission Environnement et Développement Durable.

Les nouvelles « *Lectures* » de l'AFJE en 2014

Dans le cadre du partenariat avec le Centre for Commercial Law Studies de la Queen Mary University of London qui a débuté en 2013, l'AFJE vous propose un programme de séminaires de droit, « lectures », mené par des professeurs internationaux. Ne manquez pas les deux lectures organisées en Avril !

Mercredi 2 avril 2014 – 19h
From a banking crisis to a sovereign crisis – the current situation in the EU and its implications in the corporate world

Ce séminaire, animé par Rodrigo Olivares-Caminal, Professor in Banking and Finance, analysera les causes de la crise de la dette souveraine, les options politiques disponibles, et comment les problèmes affectent le monde de l'entreprise. Le séminaire inclura des recommandations pratiques à l'attention des entreprises opérant dans un contexte de crise.

Mercredi 30 avril 2014 – 19h
Insurance at Lloyd's of London

Ce séminaire introduira les participants aux contrats d'assurance de Common Law et en particulier ceux de Londres et sera mené par Philip Rawlings, The Roy Goode Professor of Commercial Law.

Ces séminaires sont ouverts à tous les juristes d'entreprise. N'hésitez pas à consulter le site de l'AFJE www.afje.org pour les modalités d'inscription.

NOMINATIONS

- **STÉPHANIE FOUGOU** nommée Directrice Juridique de Vallourec
- **JÉRÔME GANDON** nommé Directeur juridique du GroupeArkema
- **DOMINIQUE BOURRINET** nommé Directeur Juridique du Groupe Société Générale
- **CYRIL DURIGA** est nommé Directeur juridique de Sage en France
- **HENRI GÉNON** promu chef du service juridique de l'Autorité de la Concurrence
- **MAARTEEN SCHOLTEN** nommé directeur juridique du groupe Total

Pour nous faire part de nouvelles nominations, contactez-nous : **association@afje.org**

Best Practice Clip

MANUEL DE PROCÉDURES

Un manuel ou recueil de procédures permet d'assurer un niveau de qualité constante dans le fonctionnement de la Direction Juridique, évitant ainsi des risques d'erreur, d'oubli voire d'incertitude ou d'improvisation. Le recueil peut se diviser en deux parties, logistique et juridique. Voici quelques exemples de continu :

1) Procédures logistiques :

› Sécurité interne : règlement entreprise et mesures spécifiques de la Direction Juridique

› Conservation de documents : procédures, lieux de conservation, délais

› Voyages et absences : planning, délégations, communication continue pendant l'absence

2) Travaux juridiques :

› Contrats : procédures d'approbation et de signature

› Actions judiciaires : procédures d'engagement ou de défense de procès

› Cabinets d'avocats : procédures de recrutement et de conduite de la relation

Certaines Directions Juridiques complètent leur recueil de procédures par des règles concernant le traitement de dossiers sensibles notamment protection de la propriété intellectuelle de l'entreprise, opérations de fusions et d'acquisition, enquêtes d'autorités publiques telles que droit de la concurrence, fiscalité, environnement etc. « Depuis l'introduction de notre Legal Compliance Programme, assorti d'un manuel de procédures », explique Benoit Dutour, Direction Juridiques Groupe de Rexel, « nous disposons d'un langage commun au sein du Groupe, le reporting est facilité et de nombreux sujets globaux sont mieux appréhendés ».

Colm Mannin
Best Practice Legal
colm.mannin@wanadoo.fr

Toute la série Best Practice Clips se trouve sur : www.juriscampus.fr/best-practice-legal

2014, l'AFJE rénove son Code de Déontologie

Le Code de Déontologie de l'AFJE, actuellement consultable sur le site internet de l'Association, est en rénovation. Le Conseil d'administration a estimé nécessaire de le revoir afin de l'enrichir d'un certain nombre de points structurants pour la définition et l'exercice de la profession de juriste d'entreprise. Les juristes Belges et Québécois ont déjà pratiqué cet exercice avec un bénéfice évident et l'ECLA a également lancé cette réflexion. « Déontologie » – qui vient du grec « déon-antos » signifiant « ce qu'il faut faire » et « logos », « discours » – est la science qui traite des devoirs à remplir.

L'objectif d'un tel code est de constituer un corpus de règles auquel chaque juriste puisse se référer et qui serve également de base de communication sur le métier de juriste d'entreprise.

Pour ce faire, un groupe de travail a été constitué avec pour mission d'analyser des codes de déontologie de juristes d'entreprise étrangers, d'examiner les règles déontologiques des autres professions du droit et de récolter des exemples de la pratique des juristes d'entreprise français (ou exerçant en France) pour en dégager un corpus de règles spécifiques à notre métier, assorties des commentaires explicatifs appropriés.

De nombreux points ont été examinés parmi lesquels les questions concernant le devoir d'information de la direction de l'entreprise des faits ou comportements illégaux ou frauduleux de personnels de l'entreprise ou impliquant l'entreprise, l'indépendance du juriste d'entreprise, la pertinence des avis, les exigences de formation continue…

Pour enrichir l'importante réflexion ainsi engagée, l'AFJE invite donc chaque juriste d'entreprise à lui adresser ses questions, suggestions, et témoignages en matière de déontologie : information@afje.org

Retrouvez toutes les informations sur le Comité de Déontologie dans la rubrique déontologie du site de l'AFJE.

EN BREF !

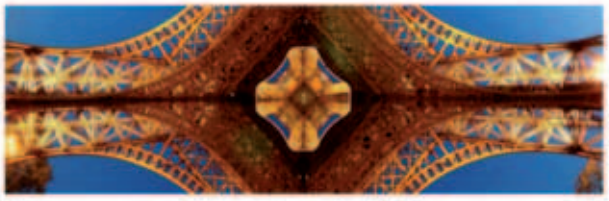
Le financement de contentieux par un tiers (Third Party Funding)

Le 30 septembre 2013, la Commission Contentieux de l'AFJE, présidée par Anne-Marie Guillerme (Total), s'est réunie autour du thème « Le financement de contentieux par un tiers (Third Party Funding) : Enjeux et perspectives », sujet qui en 2014 est plus que jamais d'actualité. La réunion, animée par Denis Colin et Alexandre Job, juristes d'entreprises (Total), a été l'occasion de faire une présentation de cette pratique d'origine anglo-saxonne qui émerge peu à peu en France. Outre les opportunités financières que ce mode alternatif de financement se propose d'offrir aux justiciables, le Third Party Funding n'est pas sans soulever des difficultés théoriques et pratiques dans sa mise en œuvre qui sont la source de questionnement pour les entreprises dans la gestion de leurs litiges, qu'elles bénéficient d'un tiers financement ou qu'elles soient confrontées à une partie tiers financée. La réunion a permis de débattre de tous ses sujets entre les membres de la Commission.

Pour toute information concernant la Commission Contentieux et ses activités, veuillez contacter Anne-Marie Guillerme.

Anne-Marie Guillerme

DERAINS & GHARAVI



Fondé le 1er janvier 2009, le Cabinet Derains & Gharavi regroupe le savoir-faire et l'expérience de praticiens reconnus de l'arbitrage international.

DERAINS & GHARAVI

25, rue Balzac 75008 Paris
Tél.: 01 40 55 51 00 – Fax: 01 40 55 51 05
Courriel: contact@derainsgharavi.com

www.derainsgharavi.com

FTPA

Avocats

Une compétence globale en conseil et en contentieux des affaires au service des entreprises.

FTPA, une équipe d'avocats partenaires des juristes d'entreprise, soutient l'AFJE.

Contact : Robert Corcos
1 bis, avenue Foch 75116 Paris
T + 33 1 45 00 86 20
www.ftpa.com

GESTION DOCUMENTAIRE : OÙ EN ETES-VOUS ?

LOCARCHIVES, TIERS ARCHIVEUR DE CONFIANCE, VOUS ACCOMPAGNE DANS VOTRE DÉMARCHE :

- Conseil et ingénierie documentaire
- Maîtrise de vos documents engageants
- Conformité et optimisation de vos processus documentaires
- Dématérialisation de vos processus métiers
- Solutions numériques à vocation probatoire (NF Z 42-013)

- Traçabilité
- Conformité
- 6 sites sécurisés sur le territoire français
- Maîtrise des activités essentielles
- 1ère solution numérique certifiée NF 461 / NF Z 42-013
- Conformité ISO 27001

Certification NF Z40-350

Prestations de gestion & de conservation d'archives

LOCARCHIVES

Solutions Globales d'Archivage & de Gestion Documentaire

www.locarchives.fr | contact@locarchives.fr

Tél 01 49 33 78 81

Certification NF Z42-013

Système d'archivage électronique

Programme des ateliers AFJE

13 MARS — C'M'S' Bureau Francis Lefebvre

La SAS en 2014

Intervenant : Alain Couret, Professeur Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Avocat associé chez CMS-Bureau Francis Lefebvre

15 MAI — VOGEL & VOGEL

L'action de groupe

Intervenant : Louis Vogel, associé fondateur du cabinet Vogel & Vogel

Panorama des actions AFJE

MARS

Mardi 4 mars
Atelier Carrières AFJE – Le CV et entretien d'embauche
AFJE – Expectra

Jeudi 6 mars
Atelier Carrières AFJE – Le CV et entretien
AFJE – Legalteam

Jeudi 27 mars
Atelier Carrières AFJE – « Comment suis-je perçu ? »
AFJE – Arthur Hunt

Jeudi 27 mars
Palmarès des avocats
AFJE – Le Monde du Droit

AVRIL

Mercredi 2 avril
Lecture – From a banking crisis to a sovereign crisis
AFJE – Queen Mary University of London

Jeudi 3 avril
Colloque : « L'Entreprise face au choix de l'arbitrage »
AFJE – ICC

Vendredi 4 avril
Séminaire Franco-Allemand
ACE Marseille

Mercredi 9 avril
Booster sa carrière à l'étranger
AFJE – Heidrick & Struggles

Mardi 29 avril
Atelier Carrières – Les réseaux
AFJE – Cabinet Chevillard

Mercredi 30 avril
Lecture – Insurance at Lloyd's of London
AFJE – Queen Mary University of London

MAI

Mercredi 14 mai
Atelier Carrières – CV et entretien d'embauche
AFJE – Expectra

Jeudi 22 mai
Colloque : « Le Pénal et l'Entreprise »
AFJE – Cabinet Etrillard – Sciences Po

Jeudi 22 mai
Présentation des Résultats Baromètre de la PI
AFJE – Lavoix

Mercredi 28 mai
Préparer sa mobilité externe
AFJE – Heidrick & Struggles

JUIN

Mardi 3 juin
Atelier Carrières – Savoir vendre, se vendre
AFJE – Cabinet Chevillard

Mardi 24 juin
Atelier Carrières – Anticiper la prochaine étape de sa carrière
AFJE – Arthur Hunt

VOUS POUVEZ ÉGALEMENT SUIVRE L'ACTUALITÉ DE L'AFJE SUR TWITTER ET LINKEDIN

@afjeafje

www.linkedin.com/company/afje

Cet agenda n'est pas exhaustif, retrouvez tous nos événements sur **www.afje.org**

À UN **CIL*** PRÈS, ON ÉTAIT MAL...

*Dans tout organisme, et de plus en plus, **le Correspondant Informatique et Libertés (CIL)** est déterminant pour la mise en conformité « données personnelles ». Sa capacité à maîtriser l'articulation des obligations juridiques et les évolutions technologiques devrait rapidement rendre ce poste obligatoire.

Cornelius Communication

HSC PROPOSE UNE FORMATION CIL EN 3 JOURS : ASPECTS JURIDIQUES ET PRATIQUES.

- Pour les futurs CIL et CIL venant d'être désignés.
- Conçue par un docteur en droit également ingénieur en informatique.
- Formation pratique et proche des problèmes concrets auxquels un CIL est confronté.

Dates des formations :
Du 26 au 28 mars 2014 à **Lyon** - Du 9 au 11 avril 2014 à **Paris**
Du 21 au 23 mai 2014 à **Rennes** - Du 18 au 20 juin 2014 à **Paris**

Renseignements et inscriptions par téléphone au : +33 (0) 141 409 700
ou par courriel à : formations@hsc.fr

www.hsc-formation.fr

HSC

Libérez la puissance de votre département juridique !

Legal Suite, leader des logiciels juridiques d'entreprise lance la nouvelle suite logicielle **GaLexy®** :

- **Capitalisation** de l'expertise.
- **Maîtrise** des risques.
- **Partage** de la connaissance.
- **Ouverture** et collaboration.
- **Respect** des spécificités du droit des affaires.

GaLexy® par Legal Suite

65 rue Jean-Jacques Rousseau
92150 Suresnes - France
Tél : + 33 (0)1 41 38 75 75
contact@legal-suite.fr
www.legal-suite.fr