N°28

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Programme 11

Emmanuel Macron, le droit et les juristes d'entreprise

dossier 19

Changer de métier : quel est le champ des possibles ?

métier 32

« Construisons une grande profession du droit ! »

délégations AFJE 37

Tour de France des initiatives des délégations AFJE

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

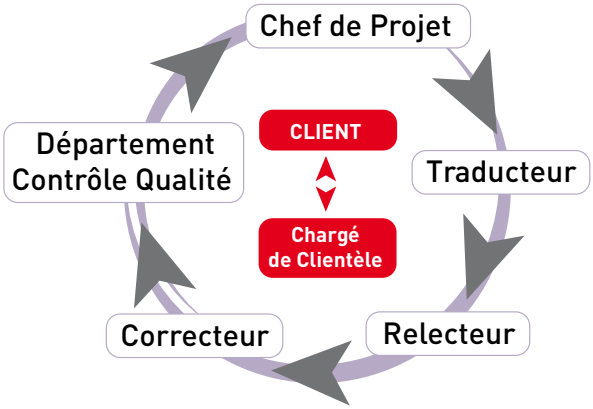
HL TRAD
Legal & Financial Translation

CONFIDENTIALITÉ : HL TRAD, le leader européen de la traduction juridique et financière renforce la sécurité des échanges de données.

Crée en 2006, l'agence de traduction HL TRAD propose ses services aux banques, aux banques d'affaires, aux services juridiques de grands groupes, aux cabinets d'avocats et de conseil et à tout dirigeant de PME qui a besoin de faire traduire des documents juridiques ou financiers. Interview d'Éric Le Poole, Président et Fondateur associé.

Pouvez-vous m'expliquer le succès de HL TRAD ?

En 2006, mon associé et moi-même avons fondé HL TRAD avec la conviction que le marché était relativement mal adressé par des acteurs essentiellement généralistes. Nous avons donc conçu une offre basée sur deux principes majeurs : une très forte spécialisation métier et une grande réactivité. Nous travaillons 7 jours sur 7, 24h/24 et nous nous engageons auprès de nos Clients à leur fournir un devis en moins d'1 heure. Le nombre de langues proposées, notre sérieux et la qualité de nos prestations nous ont permis une croissance soutenue à 2 chiffres depuis 2006. Nous sommes évidement fiers de compter parmi les quelques acteurs de ce marché qui réussissent le mieux dans le domaine de la traduction en Europe.



Vous vous êtes rapidement développés à l'international : Comment êtes-vous structurés actuellement ?

Nous sommes présents en Europe avec des bureaux à Paris, où nous avons notre siège social, à Bruxelles, à Londres, à Genève, à Amsterdam, à Milan et à Francfort. Notre équipe est composée de 50 salariés (190 ETP) et nous travaillons avec 3000 traducteurs répartis dans le monde entier, dont une majorité en Europe.

Nous traduisons dans plus d'une centaine de langues. En outre, tous nos traducteurs ont une double spécialisation linguistique (traduction uniquement vers leur langue maternelle) et technique (droit ou finance) et ils sont majoritairement issus d'une école de traduction de renom, du monde du droit ou de la finance.

Sur le plan commercial, chaque Chargé de Clientèle gère un portefeuille dédié de Clients. Pour des besoins importants et réguliers en traduction, HL TRAD propose la mise en place d'un mail et d'une équipe dédiée pour un traitement prioritaire des demandes du Client et l'assurance d'une cohérence parfaite d'un projet à l'autre.

Quels sont vos projets pour 2017 ?

Pour 2017, nous prévoyons de déployer une plateforme de traduction type «data room», l'ouverture de nouveaux bureaux en Europe, le renforcement de notre équipe projet au Canada, le déploiement d'un nouveau module qualité et l'acquisition d'acteurs de niche en Europe. Une belle année en perspective donc !

Confidentialité : le maître mot d'HL TRAD

HL TRAD a déployé en 2016 une plateforme «Secure FTP», permettant de sécuriser et de simplifier le transfert de fichiers pour assurer la confidentialité de l'ensemble des données partagées.

Infos & contact sur www.hltrad.com

sommaire

04 **comité édito**
Le JEM pour se nourrir de bonnes pratiques et alimenter ses réflexions

05 **édito**
Un grenelle du droit pour un métier plus fort

06 **entretien**
« Le tribunal de commerce doit devenir la juridiction des affaires économiques »

08 **culture juridique**
"Lead, Advocate, Win": une direction juridique au cœur de l'entreprise et de sa culture

10 **nominations**

dossier

11 Emmanuel Macron, le droit et les juristes d'entreprise

12 Les propositions de l'AFJE aux principaux présidentiables

14 Réponses d'Emmanuel Macron

16 **europe**
Traité de Rome : 60 ans, l'âge de la maturité

dossier

19 Quelles carrières en dehors du juridique ?

20 La fonction juridique, une voie royale pour saisir les opportunités

21 Employabilité : témoignage et conseils d'anciens DJ

24 **guide**
Comment réussir son entretien d'évaluation ?

26 **droit management et stratégie**
Repenser le leadership de sa direction juridique à l'ère du numérique

28 **gestion des risques**
Le PCA est aussi l'affaire des juristes

30 **interview**
« Nous appelons à un grand Grenelle du droit »

32 **statut juriste d'entreprise**
« Construisons une grande profession du droit ! »

35 **à l'international**
« Au Maroc, il n'existe aucun statut pour les juristes d'entreprise »

36 **nouveauté**
L'AFJE s'ouvre aux étudiants !

37 **en région**
Tour des initiatives AFJE en région

40 **temps forts**
L'AG 2016 de l'AFJE, en chiffres, photos et vidéos

42-46 **actus**

JEM JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N° 28 – Avril 2017
7e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

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

Ont collaboré à ce numéro : Maurice Bensadoun, Martin Chevillard, Jean-Philippe, Gille, Carine Guicheteau, Charlotte Karila Vaillant, Antoine Masson, Bruno Massot, Marc Mossé, Christophe Roquilly, Rémy Sainte Fare Garnot, Jean-Charles Savouré, Jean-Yves Trochon.

Conception éditoriale et graphique : Eliott & Markus
Photographie : Shutterstock
Contact publicitaire : Coralie Tsatsanis
coralie.tsatsanis@afje.org
Imprimeur : Evoluprint - Groupe LexisNexis
Parc Industriel Euronord
10, rue du Parc
31150 Bruguières

Le **JEM** pour se nourrir de **bonnes pratiques** et alimenter ses **réflexions**

Un comité éditorial représentatif de la diversité de la profession œuvre tous les mois pour s'assurer que le JEM est le reflet de la richesse du métier de juriste d'entreprise et de ses enjeux. Et ce, au travers d'articles pratiques ou donnant matière à réflexion. Le JEM 28 ne déroge pas à ces engagements.

« Le JEM est une excellente tribune et parallèlement un formidable outil d'information pour tous les juristes d'entreprise. Focus sur des sujets, communication sur l'actualité ou paroles d'experts : le large spectre des sujets traités est l'atout n°1 de ce magazine. Ce que l'on peut dire c'est, qu'à l'instar de notre profession, il dispose de multiples facettes ! Par exemple : les plans de continuité d'activité, alias les PCA dont nous parlons dans ce numéro sont rarement le premier sujet que l'on rattacherait à la direction juridique d'une entreprise. Et pourtant, avec l'élargissement du périmètre de compétences de nos directions et dans le cadre d'une bonne gestion des risques de l'entreprise, un juriste sera probablement amené à s'intéresser et à comprendre ce sujet. »

Nicolas Bodin,
responsable juridique d'InterCloud.

« Pour moi, partager m'a toujours semblé essentiel, le JEM y contribue efficacement. C'est la voix de notre profession et je soutiens ses objectifs : promouvoir ce métier en fort développement et, plus encore, répondre à l'attente des juristes d'entreprise et à leurs préoccupations professionnelles spécifiques.
C'est désormais un support reconnu dont j'apprécie la richesse et la variété des contenus. Il apporte des informations précieuses ou des outils utiles à tous ceux qui se soucient du quotidien mais aussi de leur avenir. Ce numéro en témoigne concrètement avec le dossier spécial sur les ouvertures que permet le management juridique et la rubrique "la culture juridique d'entreprise" en partenariat avec l'EDHEC. Cela ne serait pas possible sans une forte mobilisation. Bravo ! »

Rémy Sainte Fare Garnot,
administrateur honoraire de l'AFJE.

« J'aime le JEM, pont entre le quotidien de chaque juriste et le futur de la profession. J'aime la richesse des sujets abordés, la diversité des personnalités et des parcours brossés au fil des pages, l'ouverture vers l'international et vers les autres professions du droit démontrée dans chaque numéro. J'aime rédiger pour vous, chers lecteurs. Et vous, aimez-vous le JEM ? »

Carine Guicheteau,
journaliste pour le JEM.

zoom

VOUS AUSSI, PARTICIPEZ AU JEM !

Faites-nous vos propositions de sujets et de tribunes par email : information@afje.org.

Un **grenelle du droit** pour un **métier plus fort**

Notre métier est reconnu et réclamé par les entreprises et leurs dirigeants, et il est considéré comme un maillon indispensable de la chaîne de la stratégie de l'entreprise, à la fois proche du business, garant de la sécurité juridique, promoteur de la responsabilité sociétale.
Il est important que nous ayons conscience de ces mutations, et en tirions le meilleur parti pour relever les nouveaux défis de l'entreprise et surtout nous devons être fiers d'appartenir à ce métier évolutif, transversal, divers, stratégique, digital, international…
La direction juridique ayant indéniablement une place de plus en plus importante dans l'entreprise et son développement, le juriste d'entreprise prend du galon et est un ambassadeur de sa filière. Aussi, l'une des missions de l'AFJE est de vous accompagner dans l'évolution de votre métier et vous aider à le renforcer.
L'AFJE a fait ses preuves en portant toujours haut et fort les couleurs de notre métier auprès des professions du droit, des entreprises dans toutes leurs composantes et des pouvoirs publics. Persévérons et redoublons d'effort pour soutenir et promouvoir le métier de juriste d'entreprise.
Le Grenelle du droit, mesure proposée aux candidats de la présidentielle de 2017, et également soutenu par le Cercle Montesquieu, est pour nous un moyen de poursuivre et anticiper de l'évolution de notre filière.
Nous souhaitons organiser une grande rencontre entre avocats, magistrats, juristes d'entreprise et professionnels du droit au sens large pour échanger ensemble sur l'employabilité des jeunes et la flexibilité de nos différents métiers.
Aujourd'hui, il est de plus en plus rare de passer toute sa vie à exercer le même métier. Il est nécessaire de réfléchir à la façon dont l'expérience et l'expertise de chaque profession du droit peuvent renforcer l'entreprise, en privilégiant des opportunités d'évolution plus simples. Ce Grenelle et les réflexions et propositions formulées à son issue permettraient notamment de renforcer la place du droit français et sa promotion dans le monde des affaires.

Stéphanie Fougou,
Présidente de l'AFJE

“ Le **tribunal de commerce** doit devenir la juridiction des **affaires économiques** ”

Depuis le 15 décembre dernier, Georges Richelme est le président de la CGJCF (Conférence générale des juges consulaires de France), qui représente les 3 200 juges des tribunaux de commerce et des chambres commerciales d'Alsace-Moselle. Juge consulaire pendant plus de 18 ans, il a été président du tribunal de commerce de Marseille et a accompli l'essentiel de sa carrière professionnelle comme directeur juridique dans l'industrie. Interview.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Quels sont vos objectifs en tant que président de la CGJCF ?

Au-delà des missions classiques de représentation et de défense des intérêts des juges consulaires, je souhaite développer la notoriété de cette institution et la positionner sur les problématiques de la justice économique. Nous avons le projet de proposer l'élargissement des compétences des tribunaux de commerce, notamment aux baux commerciaux et à la propriété intellectuelle. La PI est intrinsèquement liée à l'activité de l'entreprise. Par exemple, dans le secteur des nouvelles technologies où le poids de la PI dans le fonds de commerce est très lourd, il peut y avoir un conflit entre ce qui est du ressort du TGI et du tribunal de commerce. C'est pourquoi nous désirons ouvrir le débat et mener une réflexion avec les magistrats et les législateurs. Pour les litiges en lien avec l'activité économique, le juge économique apparaît légitime. En étant issu du monde professionnel, il a toute sa place et son importance, et permet de faire évoluer le droit par la création prétorienne, en l'adaptant à la réalité économique et au quotidien des entreprises.

Les tribunaux de commerce ne sont pas débordés et peuvent absorber de nouveaux contentieux !

Nous souhaitons également que le tribunal devienne le tribunal de l'insolvabilité pour toutes les activités économiques qu'elles soient le fait des entreprises, des commerçants et des artisans (ce qui est le cas actuellement) mais aussi pour les associations et les agriculteurs.

Pendant 22 ans, vous avez été le general counsel d'Eurocopter (aujourd'hui Airbus Helicopters). Être juriste d'entreprise est-ce un atout pour occuper la fonction de juge consulaire ?

C'est effectivement un atout incontestable. En capitalisant sur mon expérience de juriste d'entreprise, j'allais plus vite, tant dans la compréhension que la qualification des situations. C'est un facilitateur certain, mais non suffisant. Être juge nécessite une certaine appétence et des qualités spécifiques comme l'impartialité et surtout la prise en compte du débat contradictoire ou l'écoute. Être juge est très enrichissant. Cela m'a permis de mieux appréhender le raisonnement et les arguments adverses, ce qui m'a énormément servi dans l'exercice de mon métier. D'ailleurs, j'invite vivement

Nous avons le projet de proposer l'élargissement des compétences des tribunaux de commerce, notamment aux baux commerciaux et à la propriété intellectuelle.

Georges Richelme,
président de la CGJCF.

les juristes d'entreprise à présenter leur candidature. Mais, attention, car cet engagement bénévole nécessite disponibilité et investissement personnel.

La formation des juges consulaires est-elle suffisante ?

Jusqu'à la loi de modernisation de la justice du XXIe siècle [lire encadré], la formation était facultative. Mais les tribunaux de commerce avaient devancé la loi : la formation initiale était déjà plus ou moins obligatoire dans les faits. Dispensée par l'École nationale de la magistrature, cette formation initiale est satisfaisante et de qualité. Elle porte sur la déontologie, l'organisation judiciaire, la procédure civile, la rédaction du jugement, le droit des contrats et des obligations, le cautionnement et les procédures collectives.

Quant à la formation continue, le problème, c'est qu'elle est peu décentralisée. Or, les juges consulaires sont des bénévoles qui doivent jongler avec leurs obligations et leur travail. En outre, ils assument entièrement les frais de déplacement et d'hébergement. Ce qui est anormal. La CGJCF demande donc que le décret d'application précise que ces frais ne soient pas à leur charge.

En parallèle, la CGJCF a créé avec l'université Paris I Panthéon Sorbonne, sous la responsabilité du professeur François-Xavier Lucas, un diplôme universitaire Droit des entreprises en difficulté qui remporte un vif succès auprès des juges consulaires, ainsi qu'un MOOC Droit des entreprises en difficulté, certifié par Paris I auquel plus de 350 juges se sont inscrits.

Comment les juges consulaires arrivent-ils à quantifier et à justifier les dommages ? Que pensez-vous des logiciels de justice prédictive qui aideraient les juges à déterminer des fourchettes d'indemnisation ?

L'évaluation du préjudice et la quantification des dommages sont des problématiques aussi vieilles que la justice économique. L'expertise des juges non professionnels est un atout car ils connaissent la réalité économique et savent de manière empirique ce qui est justifié ou non. Il est évident que les entreprises ont besoin d'un droit prévisible et d'une harmonisation de la jurisprudence. Mais, je ne crois pas que des algorithmes puissent remplacer les juges. Quid de l'intime conviction ? Et, chaque litige est différent. Ces outils ne peuvent en aucun cas constituer une aide à la décision. Si la justice se résume à l'application de formules, ce n'est plus de la justice.

Quid de la justice automatisée ?

Dans une logique de gestion comptable, la justice automatisée permettrait effectivement de sortir du champ de décision du juge un certain nombre de dossiers et de désengorger les tribunaux. Mais quels litiges réserver aux juges ? Quels critères retenir ? La justice automatisée ne me paraît pas souhaitable dans l'intérêt des justiciables.

Que pensez-vous de la récente réforme des contrats ?

C'est une bonne réforme qui répond, dans sa globalité, aux souhaits des juges consulaires et des entreprises. Le toilettage du Code civil était de toute façon devenu indispensable.

Néanmoins, attention car, in fine, l'examen de la proportionnalité des obligations réciproques sera apprécié par les juges. Et où placer le curseur sur l'échelle de proportionnalité ? Plus qu'avant, les juges vont devenir les juges de l'abus.

La loi de modernisation de la justice du XXIe siècle pose des principes déontologiques pour les juges des tribunaux de commerce. Était-ce nécessaire ?

Cette loi institutionnalise les initiatives que nous menons déjà au niveau de la CGJCF, qui s'est dotée depuis longtemps d'un comité d'éthique et de déontologie. La principale problématique pour les juges consulaires reste la gestion des potentiels conflits d'intérêts. C'est un vrai sujet, et il est légitime de s'intéresser à la question et d'instaurer des garde-fous. En revanche, la façon dont la question s'est posée lors de la réforme judiciaire "J21" nous a paru relever du procès d'intention et d'une suspicion illégitime ! Aujourd'hui, le statut du juge consulaire se rapproche de plus en plus de celui du magistrat professionnel.

mode d'emploi

DEVENIR JUGE CONSULAIRE: éligibilité, procédure et obligations

Sont éligibles aux fonctions de juge d'un tribunal de commerce les personnes :

- âgées de 30 ans au moins,
- remplissant la condition de nationalité prévue à l'article 2 du code électoral,
- à l'égard desquelles une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire n'a pas été ouverte, et qui n'appartiennent pas à une société ou à un établissement public ayant fait l'objet d'une telle procédure,
- justifiant soit d'une immatriculation pendant les cinq dernières années au moins au RCS ou au répertoire des métiers, soit de l'exercice, pendant une durée totale cumulée de cinq ans, de l'une des fonctions énumérées à l'article L. 713-8 ou de l'une des professions énumérées au d du 1° de l'article L. 713-7.,
- qui sont inscrites sur la liste électorale des délégués consulaires dressée dans le ressort du tribunal de commerce ou dans le ressort des tribunaux de commerce limitrophes.

En revanche, certains métiers sont incompatibles avec les fonctions de juge consulaire comme conseiller prud'homal ou d'un autre mandat de juge de tribunal de commerce, avocat…

Les déclarations de candidature sont à déposer à la préfecture avant les 18 h du 20e jour précédant celui du dépouillement du premier tour de scrutin, qui se tient tous les ans durant la première quinzaine du mois d'octobre.

S'ensuivent des élections par un collège électoral composé des délégués consulaires, des juges du tribunal de commerce ainsi que d'anciens membres du tribunal. Les juges consulaires sont élus pour un premier mandat de deux ans, les suivants sont d'une durée de quatre ans.

Une fois élu, le juge consulaire prête serment, suit une formation dispensée par l'ENM (École nationale de la magistrature), et doit se conformer à la déontologie propre à cette profession. Dans les deux mois à compter de sa prise de fonctions, il doit remettre une déclaration de ses intérêts.

"Lead, Advocate, Win": une direction juridique au cœur de l'entreprise et de sa culture

IBM se caractérise par un ancrage profond dans son environnement juridique et ses valeurs éthiques. La culture juridique d'IBM repose sur l'innovation, l'anticipation, l'indépendance et la collaboration. Permettre de saisir les opportunités tout en minimisant les risques dans le but d'un succès durable, tel est le rôle de chaque juriste d'IBM.

PAR BRUNO MASSOT

Présente en France depuis plus de 100 ans, et ayant elle-même traversé plusieurs révolutions industrielles et technologiques, IBM travaille avec les entreprises qui ont fait de l'innovation leur credo. Elle leur permet de se différencier de manière durable sur leur marché, notamment par la mise en œuvre de solutions de transformation digitale, par la valorisation du capital que représentent leurs données ou par l'intégration de "briques" cognitives d'une intelligence artificielle qui apprend, raisonne et propose des solutions aux professionnels dans chacun de leurs métiers. Pour ce faire, IBM met à la disposition de ses clients une large palette de ressources –compétences, systèmes, logiciels, méthodes, services, financement, technologies– qui accompagnent ses clients (grands comptes, PME-PMI, start-up ou encore partenaires de son "écosystème") dans leur démarche d'innovation.

UNE SENSIBILITÉ JURIDIQUE FORTE ET PARTAGÉE, AFFIRMÉE AU COURS DES DÉCENNIES

Une entreprise qui se développe pendant plus d'un siècle ne peut le faire sans une culture forte : dans le cas d'IBM c'est une réalité incontestable. Si on examine de plus près cette culture pour la débarrasser des modes et tics propres à chaque époque, on peut en voir les lignes de force et les constantes. S'agissant d'IBM, et cela ne surprendra pas de la part d'une entreprise aussi internationale, et d'origine américaine, la dimension juridique est au cœur de sa culture.

Cette culture juridique se manifeste par la place accordée par l'entreprise au respect de l'environnement juridique au sein duquel elle opère, ainsi que des valeurs éthiques qu'elle s'est fixées et auxquelles son développement et sa pérennité sont intimement liés. IBM a été une pionnière dans l'établissement d'une charte éthique, dénommée "Principes de conduite dans les affaires", appliqués au niveau mondial, dont les grandes lignes sont largement basées sur la vulgarisation de concepts juridiques et qui sont restées très constantes au fil des décennies. Chaque collaborateur du groupe s'engage à s'y conformer et doit "certifier" en avoir pris connaissance chaque année.

Cette charte contribue largement à la diffusion d'une culture dans laquelle l'éthique et la conformité ("*compliance*") ne sont pas l'apanage de la direction juridique mais une toile de fond qu'il est demandé à chaque collaborateur de l'entreprise de s'approprier et de respecter au quotidien.

UNE DIRECTION JURIDIQUE AU SOUTIEN D'UNE STRATÉGIE GLOBALE

Cette culture juridique se traduit également par un positionnement des juristes comme conseils de leurs "clients" internes, selon un vocable emprunté à la relation "client-avocat" (profession dont est issu plus d'un tiers de l'équipe française). Chaque membre de la direction juridique française est ainsi en lien direct avec les responsables de chaque business unit afin de leur permettre de prendre leurs décisions en pleine connaissance des tenants et aboutissants juridiques. Pour cela, les juristes sont membres des organes de déci-

sion de chacune de ces entités, qu'il s'agisse du comex ou des comités de management de chaque business unit. Conformément aux habitudes de la maison, leur mission se traduit en un acronyme de trois lettres : L.A.W., pour "Lead, Advocate, Win", soulignant le rôle moteur qui leur est confié pour guider l'entreprise à travers les opportunités et les risques auxquels elle est confrontée, et avec l'obsession d'un succès durable.

Ce rôle et cette mission leur donnent une connaissance étroite de la stratégie de l'entreprise et leur permet d'influencer celle-ci, en amont. Mais dans tous les cas, la mission des juristes s'exerce en considération des intérêts de l'entreprise dans son ensemble, et non seulement de ceux de telle ou telle "BU". Ceci va de pair avec un modèle d'organisation fondé sur l'idée que tout juriste doit pouvoir s'exprimer avec l'indépendance intellectuelle que requiert sa fonction et qu'il rend compte à un autre juriste.

DES JURISTES, ACTEURS DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Ce positionnement place les juristes au cœur de la stratégie résolument innovante d'une entreprise qui, pour survivre et progresser, a dû se transformer continuellement et savoir identifier des opportunités d'évolution derrière chaque contrainte, quitte à se détourner de marchés qu'elle avait elle-même contribué à créer, quelques années plus tôt, au fur et à mesure qu'ils se banalisaient. Cette transformation a un but unique et ultime : anticiper et accompagner le besoin de transformation de ses propres clients et se positionner là où IBM peut leur être "essentielle". Cette transformation conduit ces mêmes clients à repenser la place de leur informatique, qui se trouve désormais axée sur des plateformes digitales, distribuées et adaptables aux réalités très changeantes de leur activité.

De la même manière, la direction juridique d'IBM a dû se transformer en profondeur, pour tenir compte de cette évolution, dans laquelle les grands piliers qu'étaient le matériel, le logiciel et le service ont laissé la place à des offres de services composites et hybrides autour de la "donnée". Ces offres extrêmement évolutives ne peuvent être comprises (et des solutions juridiques adéquates ne peuvent donc être trouvées) sans adopter une approche résolument transversale, c'est-à-dire tenant compte des enjeux juridiques propres à chacun des éléments (produits et services) qui les composent et des branches du droit auxquelles ils font appel (protection des données, droit de la concurrence, du financement, des sociétés, etc.). Cette approche conduit également à privilégier les parcours conduisant chacun à développer plusieurs spécialités au fil de son expérience et à ne pas s'enfermer dans une "hyper-spécialisation". En parallèle, le développement des plateformes distribuées (telles que la Blockchain), de l'internet des objets et des activités autour de l'intelligence artificielle (et plus largement de l'application des sciences cognitives au service d'une intelligence "augmentée"), conduit les juristes à devoir s'emparer de questions juridiques qui, en un instant, sont devenues celles du présent.

UN RÉSEAU S'APPUYANT SUR DES OUTILS ET DES MÉTHODES REPENSÉS

Cette culture de l'innovation et de l'anticipation ne va pas sans celle de la collaboration, au sein de l'équipe locale mais aussi au sein du réseau que constitue le IBM Legal Department au niveau européen et mondial.

Ainsi, dans chaque domaine, il existe un réseau interne de professionnels du droit et du contrat, à même d'échanger dans notre langue de travail commune, à savoir l'anglais, sur les problématiques rencontrées, de partager les solutions trouvées et de créer ainsi une forme d'intelligence collective. C'est d'ailleurs l'équipe elle-même, tant en France qu'à l'étranger, qui définit ses besoins et son programme de partage de connaissances.

Pour faciliter l'accès à ce réseau et à ces connaissances, différents outils d'échange ont été mis en place, tels que des communautés ou des blogs. Ces blogs sont parfois délibérément ouverts pour une courte durée seulement, à la manière des hackatons des développeurs, dont nous empruntons de nombreuses méthodes. Ainsi, à titre d'exemple, nous essayons d'appliquer à notre domaine (et à nos propres besoins) la méthode Agile et le *design thinking*, qui mettent la définition du but et l'expérimentation au cœur du processus de création. C'est en suivant ces méthodes que, au niveau local, nous avons refondu nos bases de connaissances partagées pour les rendre accessibles de manière "digitale" et simplifiée. Chaque membre de l'équipe peut y contribuer : la démarche collaborative y est ainsi la règle, chacun prenant conscience que la qualité de ce qu'il y trouvera repose sur la contribution de chacun... C'est donc une culture du partage de l'information et du savoir qui est mise en œuvre au soutien de l'efficacité de la direction juridique au sein de l'entreprise.

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

à propos de

BRUNO MASSOT

Bruno Massot est directeur juridique d'IBM France depuis 2013. Auparavant, et après quelques années d'exercice comme avocat, il avait occupé divers postes au sein du groupe IBM, dans le domaine du droit social, de la négociation de contrats d'externalisation informatique et le montage de joint-ventures, pour la France et la Belgique puis au niveau européen, depuis Madrid. Il est membre de l'AFJE depuis 1997 et membre de l'équipe organisatrice de la Commission Management (Projets et Organisation) depuis 2016.

EN PARTENARIAT AVEC

octobre 2016

Geneviève Guintran
a été nommée directeur juridique et ressources humaines de HiPay

Geneviève Guintran est sous la responsabilité directe de Grégoire Bourdin, DG. Elle est titulaire d'un master droit des sociétés de l'université Paris IX.

- 2014-2016 AdUX (ex-HiMedia Group), directeur juridique et ressources humaines.
- 1999-2014 HiMedia Group, directeur juridique.

septembre 2016

Sébastien Bonfils
a été nommé directeur juridique du Crédit mutuel Arkéa

Sébastien Bonfils est sous la responsabilité directe d'Anne Le Goff, directeur général délégué en charge du pôle Fonctions Supports au développement. La direction juridique, qui compte 45 salariés, apporte son expertise en droit bancaire, financier, numérique, droit des marques, etc. pour les directions centrales, les fédérations de Crédit mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif central ainsi que la trentaine de filiales spécialisées du groupe.
Avocat au Barreau de Paris depuis 2005, il est titulaire d'un doctorat de droit privé et d'un DEA philosophie du droit de l'université Paris II, et d'un DESS droit bancaire et financier de l'université Paris I.

- 2014-2016 AMF, directeur juridique adjoint.
- 2011-2014 AMF, directeur de la division Expertise juridique, doctrine et gestion complexe.
- 2009-2011 AMF, juriste.
- 2005-2009 AMF, en poste au service de l'instruction et du contentieux des sanctions.
- 2004-2006 Sciences Po Paris, professeur de droit.
- 1996-2001 Université Paris IX Dauphine, professeur de droit.

février 2017

Gaëlle Tilloy
est promue responsable juridique de Spie ICS

Gaëlle Tilloy est sous la responsabilité directe de Vincent Magnon, directeur général. Elle est notamment en charge d'un nouveau pôle d'expertise juridique dédié aux problématiques du numérique. Son équipe a pour mission de conseiller les clients de Spie ICS du fait des complexités juridiques inhérentes à la transformation numérique, à l'IoT et à la gestion des données personnelles.
Gaëlle Tilloy est titulaire du CAPA et d'un M2 droit du patrimoine, spécialisé construction, urbanisme, contrats de l'université Paris I.

- 2011-2016 Spie ICS, juriste.
- 2010-2011 Spie Île-de-France Nord-Ouest, juriste.
- 2008-2010 Zalcman, avocat.

janvier 2017

Seita : Morgan Cauvin
est nommé directeur des affaires publiques et juridiques

Morgan Cauvin remplace Éric Sensi. Il est sous la responsabilité directe de Dior Decupper, président. À ce titre, il rejoint le comité de direction et fait son retour chez Seita, entreprise pour laquelle il a déjà travaillé par le passé. Morgan Cauvin, 36 ans, est docteur en droit de l'université Nice-Sophia Antipolis, il est titulaire du CAPA et d'un M2 intellectual property and media Law de l'université Aix-Marseille.

- 2014-2016 Heineken, public affairs & corporate communication manager.
- 2011-2014 Imperial Brands PLC, government relations manager.
- 2008-2011 Lartigue-Tournois-Associés, avocat d'affaires.
- 2006-2008 Patricia Rey Law Firm, associate lawyer.

janvier 2017

Gaël Bouquet
est nommé directeur juridique du CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles)

Gaël Bouquet est sous la responsabilité directe de Christian Peugeot, président. Il est titulaire d'un DESS droit de la concurrence de l'université Paris-I et d'un DEA droit public des affaires de l'université Paris X.

- 2014-2016 Mediapost Holding, consultant en gestion de crise, responsable juridique.
- 2012-2014 Ecofolio, directeur juridique.
- 2006-2011 Groupe La Poste, responsable juridique à la direction de la Régulation.
- 2001-2006 Commission de régulation de l'énergie, conseiller juridique.
- 2000-2001 Sénat, début de carrière comme attaché parlementaire auprès d'un sénateur.

Emmanuel Macron, le droit et les juristes d'entreprise

Il est du devoir de l'AFJE de défendre une vision ambitieuse et moderne du droit français. C'est pourquoi l'association a adressé ses propositions aux principaux candidats à l'élection présidentielle de 2017. Ces propositions ne sont pas exhaustives mais se concentrent sur des sujets majeurs pour la modernisation du droit français sous l'angle de la compétitivité, du rayonnement et de l'attractivité du droit tricolore. Ces mesures ont aussi vocation à renforcer l'employabilité des professionnels du droit en sortant des visions corporatistes qui pénalisent la force du droit français.
Vous trouverez dans les pages qui suivent les propositions formulées et la réponse du nouveau président de la République, Emmanuel Macron.

Les **propositions** de l'**AFJE** aux principaux **présidentiables**

Assorties d'une lettre et d'une remise dans leur contexte économique et juridique, ces propositions ont été adressées à François Fillon, Benoît Hamon, Emmanuel Macron, Jean-Luc Mélenchon et Marine Le Pen. L'objectif est de susciter le débat et d'obtenir un engagement quant à la mise en œuvre de ces mesuresessentielles pour l'attractivité du droit français et pour renforcer l'employabilité des professionnels du droit en sortant des visions corporatistes.

1/ COMPÉTITIVITÉ DU DROIT FRANÇAIS : protéger la confidentialité des avis juridiques internes dans les entreprises françaises

C'est une mesure importante et facile à mettre en œuvre immédiatement pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises et l'attractivité de notre droit dans la mondialisation. Rendre confidentiels les avis des juristes d'entreprise, proposition que le récent et très novateur rapport de Me Kami Haeri sur l'avenir de la profession d'avocat[1] recommande également, aura pour conséquence de placer les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes. En effet, la très grande majorité des juristes d'entreprise dans le monde bénéficient de cette garantie pour leurs avis juridiques, comme celle qui existe pour les avis donnés par les avocats externes mais qui en France ne s'étend pas aux avis internes, ce qui peut pénaliser gravement l'activité et les échanges souvent sensibles au sein des acteurs économiques français dans un monde où le droit a une place de plus en plus sensible, notamment dans la concurrence de l'économie globalisée. C'est aussi un moyen nécessaire pour que la mise en œuvre des programmes de conformité prévus par la loi Sapin II, programmes de lutte contre la corruption et les pratiques contraires à l'éthique et aux droits fondamentaux puissent être pleinement efficace. Une telle décision, facile à prendre, sans coûts pour les finances publiques, protégera l'emploi et la compétitivité du droit français en évitant que des entreprises françaises ajoutent cet élément pour installer leur siège ou direction juridique ou générale ailleurs qu'en France et que les entreprises françaises ne cherchent dans l'implantation de leur direction juridique et générale à l'étranger une protection légitime que le droit français leur refuse. Ces délocalisations des fonctions juridiques favorisent ensuite l'appel aux cabinets étrangers des pays où se trouvent ces directions, et donc l'utilisation du droit étranger, le recours aux juridictions étrangères, et à l'emploi de juristes internes de formation étrangère le tout au détriment de notre droit[2]. Enfin, ce sera la première pierre vers la grande profession du droit désirée par tous ceux tournés vers l'avenir des jeunes juristes et avocats pour que les professionnels du droit pensent davantage à former un front uni - comme le font les professionnels anglais - pour défendre leur place plutôt que de se perdre dans de vaines et mortifères querelles corporatistes.

2 - ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE : moderniser la fabrique du droit français pour plus de sécurité juridique

Le problème de l'insécurité juridique et fiscale, maintes fois dénoncé et depuis longtemps, n'est toujours pas réglé. Les armoires sont pleines de rapports savants qui le fustigent. Dès lors qu'un consensus existe, il faut le traduire en droit. Dans une société qui exige protection et innovation, il faut une réforme institutionnelle[3] qui favorise le mouvement de simplification et de dynamisation du droit garantissant les principes de sécurité juridique et de confiance légitime. C'est un enjeu crucial pour l'attractivité de notre droit et de notre économie.

La rétroactivité des lois fiscales doit être encadrée plus strictement empêchant toute disposition fiscale défavorable au contribuable – personne physique ou personne morale - sauf à clarifier une situation juridique trouble ou confuse, à annuler des situations juridiques caduques ou à satis-

[1] Cette recommandation a déjà été faite dans de nombreux autres rapports dont ceux de Me Jean-Michel Darrois puis de Michel Prada et s'inscrit dans la droite ligne de ces travaux démontrant un consensus constant de la part de ceux qui réfléchissent à la modernisation de notre pratique du droit en France mais qui se heurtent tout aussi constamment au conservatisme persistant des instances représentatives de la profession d'avocat et plus particulièrement du CNB et de la Conférence des bâtonniers au détriment du futur des jeunes professionnels et du rayonnement et de la force du droit français. On ne s'étonnera pas que les mêmes tentent d'étouffer le rapport de Kami Haeri…

[2] Les mêmes qui s'opposent à cette confidentialité des avis internes et fustigent l'extra-territorialité du droit américain feraient ainsi mieux de renforcer le droit français plutôt que d'être les promoteurs indirects de ce qu'ils dénoncent.

[3] Les mesures proposées relèvent soit de la Constitution, soit de la loi ordinaire ou organique.

faire des motifs impératifs d'intérêt général sous réserve d'un contrôle de proportionnalité.

Par ailleurs, aucune loi ne pourra porter deux fois sur un même sujet au cours d'une même législature sans qu'une étude d'impact – incluant l'impact économique, social et l'éventuelle malfaçon constitutionnelle - ait été soumise à un vote préalable impératif des Commissions permanentes compétentes au fond, au sein des assemblées parlementaires.

La suppression du CESE (Conseil économique social et environnemental) est envisageable mais devra se traduire par un renforcement des pouvoirs de contrôle du Sénat sur l'exécution des lois. Pour substituer le CESE, il serait novateur de faire entrer les citoyens dans la fabrique de la loi via, par exemple, une désignation par tirage au sort sur les listes électorales de 50 citoyens appelés ainsi à siéger au Sénat aux côtés des sénateurs élus pour une période de trois ans non renouvelable.

Ensuite, le droit à l'expérimentation permis par l'article 37-1 de la Constitution doit être davantage utilisé de manière à établir les régulations nécessaires tout en favorisant l'innovation. Ce peut être particulièrement utile dans les secteurs liés à la transformation numérique, à la transition écologique, ou bien encore pour moderniser le droit de l'emploi.

Enfin, le développement de la *soft law* doit être un moyen de faire participer plus largement toutes les parties prenantes dont les juristes à la création de la norme.

3 – ORGANISATION DE LA JUSTICE : l'image et l'efficacité de l'institution judiciaire sont clés dans un État de droit et favorisent l'attractivité d'une place juridique

L'indépendance de la justice devra être définitivement garantie par le vote de la loi constitutionnelle alignant les conditions de nominations des procureurs généraux sur celles des autres magistrats.

Une part importante de la justice économique se traite dans le cadre de la justice commerciale consulaire. Il est urgent de la doter des moyens adaptés à ses missions pour qu'elle soit plus performante et attractive au bénéfice de l'écosystème des entrepreneurs. À l'instar de mécanismes similaires, tels ceux existants pour les élus, devrait être instauré un crédit d'heures annuels pour que les juristes d'entreprise puissent se former et exercer le mandat de juge consulaire. À cet égard, il importe de renforcer l'expérience de terrain de ces juges par un effort de formation continue.

Le développement de la numérisation de la justice grâce aux potentialités du cloud computing, doit être une priorité pour faciliter l'accès au droit pour tous les justiciables dont les PME, rétablissant ainsi une égalité entre les territoires, et pour réduire les délais de traitement des affaires tout en réduisant les coûts pour le budget de l'État : dématérialisation des procédures, règlement des petits litiges en ligne, création d'un portail unique pour l'ensemble des juridictions…

En parallèle, il convient de développer les modes alternatifs de règlements des conflits dont la médiation. Déjà présent dans notre droit, il s'agit d'en faire un moyen renouvelé de gestion de la vie économique. Le recours à des procédures de médiation en ligne pour les petits litiges commerciaux doit être envisagé : le développement d'une plateforme dédiée doit être imaginée avec les barreaux locaux, les représentants des juristes et les universités.

4 - ORGANISER UN GRENELLE DES PROFESSIONS DU DROIT : pour favoriser l'employabilité de la filière

Le rapport Haeri a montré la nécessité de penser le futur de nos professions. Les représentants des juristes d'entreprises, avocats, universitaires doivent se réunir avant 2018 pour établir une loi de programmation de l'employabilité des professionnels du droit en France. Cette réunion devra aborder la question de la formation initiale et continue pour rendre possible les passerelles tout au long des carrières et donc la création de la grande profession du droit. Elle doit favoriser l'insertion et la mobilité tout au long de la carrière des étudiants en rapprochant l'université de l'entreprise, accroître l'apprentissage dans la filière droit et sensibiliser le corps enseignant à la réalité du droit dans l'entreprise en y incluant des formations au management et à la communication. Il est essentiel de former les juristes au digital afin d'anticiper la transition numérique des métiers du droit dès l'Université. Renforcer la capacité des étudiants français en droit dans leur capacité linguistique et leur compréhension interculturelle en rendant obligatoire, à l'instar de Science Po ou des écoles de commerce, des stages à l'étranger dès la 2e année et, en tout état de cause, au moins avant le master 2. Cela signifie une organisation renforcée des universités autour de leurs missions de partenariat avec le monde économique et donc d'insertion des étudiants. D'une façon générale, il sera nécessaire que les universités s'ouvrent davantage encore à l'international tant en ce qui concerne les enseignants que les étudiants. Le développement de MOOC, la disponibilité en ligne des cours et autres travaux de recherche… sont également indispensables au rayonnement du droit français. Enfin, cette conférence devra aborder la question de l'égalité et de la diversité non seulement en termes de genre mais aussi d'origine sociale et géographique. La lutte contre l'inégalité des salaires hommes/femmes demeure notamment une réalité inacceptable. Ainsi dans une profession à 67 % féminine, on constate un écart de salaire compris entre 7 et 14 % à fonction égale pouvant atteindre jusqu'à 26 % pour les plus de 45 ans. Il est impératif que des solutions opérationnelles soient décidées, à cet égard, dans le respect du cadre constitutionnel.

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DES RÉPONSES SUR LE SITE DE L'AFJE : WWW.AFJE.ORG.

Réponses d'**Emmanuel Macron**

Emmanuel Macron, maintenant élu Président de la République, a répondu aux propositions de l'AFJE pendant la campagne présidentielle.

COMPÉTITIVITÉ DU DROIT FRANÇAIS : PROTÉGER LA CONFIDENTIALITÉ DES AVIS JURIDIQUES INTERNES DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Comme l'ont démontré de récentes affaires, la question de la confidentialité des correspondances des juristes d'entreprise doit être tranchée. Le constat est simple : l'absence de protection des juristes français ne leur permet pas d'être sur un pied d'égalité avec certains de leurs homologues étrangers. C'est un sujet auquel je suis sensible de longue date. J'étais en effet co-rapporteur de la Commission Darrois sur les professions du droit qui, dès 2009, recommandait d'aller dans le sens d'une protection de la confidentialité des correspondances des juristes d'entreprise. Lorsque j'étais Ministre, cette proposition a d'ailleurs été intégrée au projet initial de loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques. Comme vous le soulignez, cette proposition fait toutefois l'objet de réticences d'une partie de la profession d'avocat, qu'il faut entendre. Il me semble toutefois qu'il s'agit d'une préoccupation légitime des juristes d'entreprise qui serait, de surcroît, un facteur de compétitivité pour la communauté juridique française dans son ensemble. Je suis donc d'avis qu'il faudra, à nouveau, remettre le travail sur l'ouvrage et rouvrir le débat sur cette question afin d'organiser au mieux cette réforme importante.

ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE

Je suis sensible à la préoccupation des Français en général –et des juristes d'entreprise en particulier– tenant à la complexification croissante du droit. C'est pourquoi je veux prendre les engagements ci-dessous :

■ Lisibilité des réformes fiscales

Nous voulons redonner des marges de manœuvre à nos entreprises, petites et grandes, pour se renforcer, pour investir et pour embaucher. Pour cela, nous engagerons un nombre réduit de réformes structurantes, claires et lisibles. Tout d'abord, je réduirai le coût du travail, en transformant le CICE en baisses définitives de charges et en supprimant toutes les charges sociales générales au niveau du Smic. Ensuite, l'impôt sur les sociétés sera progressivement allégé, et porté à 25 % d'ici la fin de mon quinquennat. Pour soutenir l'investissement innovant, particulièrement risqué, je sanctuariserai le Crédit Impôt Recherche, le Crédit Impôt Innovation et le dispositif Jeunes Entreprises Innovantes pendant toute la durée du quinquennat. Enfin, la fiscalité du capital sera considérablement simplifiée : un prélèvement forfaitaire unique (PFU) de l'ordre de 30 % sera appliqué à l'ensemble des revenus tirés du capital mobilier (intérêts, dividendes, plus-values mobilières, etc.).

■ Simplification de la « fabrique » du droit français

Je suis attentif aux travaux du Conseil d'État et, en particulier, aux 27 propositions et 6 engagements formulés par celui-ci dans son récent rapport dédié à la simplification du droit. Il me semble en effet important que l'opportunité de légiférer soit, à chaque fois, appréciée de manière critique par le biais d'études d'impact pour éviter l'adoption de lois inutiles. Il faut, selon les termes du Conseil d'État, « changer de culture normative ». C'est pourquoi je souhaite également une réforme du processus législatif. Je propose en particulier de réduire d'un tiers le nombre de parlementaires, tout en conservant le même niveau de ressources, afin d'assurer un suivi effectif de l'application des lois. L'association des parties prenantes à l'élaboration de la loi, et la co-législation, doivent également être encouragées de manière transparente et efficace.

■ Droit à l'expérimentation

Pour ce qui est du droit à l'expérimentation, j'ai eu, à plusieurs reprises, l'occasion de souligner que j'y étais très favorable. Je souhaite, en effet donner une plus grande autonomie aux acteurs de terrain, notamment sur le plan institutionnel, par exemple pour adopter une organisation administrative qui ne soit pas nécessairement uniforme mais tienne compte des spécificités de chaque territoire.

ORGANISATION DE LA JUSTICE

■ Harmonisation des modalités de nomination des magistrats

L'indépendance de la Justice est un sujet fondamental dont je veux être le garant. C'est pourquoi je propose d'adopter une réforme constitutionnelle trop longtemps retardée visant à aligner les modalités de nomination des magistrats du Parquet sur celles des juges du siège, comme cela ressort également des propositions de l'AFJE.

■ Définition et responsabilité en matière de politique pénale

Je souhaite en revanche que le pouvoir exécutif élu soit responsable des choix retenus en matière de politique pénale. Je ne suis donc pas favorable à la disparition de tout lien entre le Garde des Sceaux et les procureurs généraux car c'est au Ministre d'établir, par des instructions générales, les priorités en matière de répression, notamment au regard de l'évolution de la criminalité et de la cybercriminalité. Je suis, à l'inverse, viscéralement attaché à la loi de 2013 interdisant toute instruction individuelle dans les dossiers en cours. Je veux mieux encadrer cette interdiction, pour qu'on ne puisse plus jamais essayer d'instiller le soupçon sur son respect.

■ Mobilité des métiers du droit

Je l'ai déjà déclaré, je suis favorable à la création d'une grande communauté du droit. Je prends note et je salue donc la volonté des juristes d'entreprise de participer plus activement à l'œuvre de Justice, notamment en étant formés et en exerçant des fonctions consulaires. Les avocats ont, eux aussi, exprimé, dans une récente étude, le souhait de pouvoir exercer, au cours de leur carrière, un mandat judiciaire. Il faut favoriser rapidement une plus grande interaction entre les différentes parties prenantes au processus judiciaire.

■ Adaptation de la Justice à l'évolution numérique

La création d'un véritable service public numérique de la Justice sera, comme vous le soulignez, un des principaux enjeux du quinquennat à venir. Il faut saisir le développement des technologies juridiques afin de simplifier l'accès de la justice aux citoyens, accélérer le cours des procédures et réduire leur coût. Il s'agit d'un impératif fondamental et le développement des legaltech françaises doit nous permettre d'être à la pointe dans ce domaine. C'est pourquoi je souhaite la création d'un portail unique de la Justice en ligne, sur le modèle du site impots.gouv.fr. Je souhaite permettre la saisine en ligne des tribunaux, le suivi en ligne des procédures, le règlement en ligne des litiges inférieurs à 4 000 €. Une grande partie du budget d'investissement de 5 milliards d'euros dédié aux infrastructures numériques que je propose y sera consacré.

Contrairement à ce que j'entends, la numérisation n'a pas pour objet et n'aura pas pour effet de marginaliser les avocats et les juristes. Ceux-ci pourront faire valoir leurs arguments et défendre leurs clients, mais ils le feront par l'intermédiaire d'outils modernes qui éviteront les pesanteurs inutiles de la procédure et permettront à chacun de se concentrer sur les missions pour lesquelles il a le plus de valeur ajoutée. Nous expérimenterons également la conduite d'une procédure pénale numérique, avec un dossier numérique unique de l'enquête au jugement, en passant par l'instruction, et la conservation d'archives vidéo plutôt que sur support papier.

■ Favoriser la progression des modes alternatifs des litiges

La France a une longue tradition des modes alternatifs de règlement des différends. Paris abrite ainsi, depuis 1921, la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale qui est une des institutions majeures dans ce domaine. Ce leadership nous est toutefois contesté et il faut le défendre, notamment aux côtés d'associations comme Paris Place de Droit et Paris Place d'Arbitrage, car c'est un facteur de rayonnement du droit français. Il faut aussi promouvoir les modes non contentieux de résolution des litiges. C'est pourquoi la loi dite « Macron » a étendu la procédure participative aux contentieux prud'homaux, afin que les parties aient une meilleure maîtrise du processus. La Loi Justice du 21e siècle a, par la suite, étendu le rôle des modes alternatifs de règlement des différends, en particulier la médiation, à d'autres domaines. Il faut poursuivre dans cette voie. C'est pourquoi nous favoriserons notamment la création de plateformes de règlement amiable des litiges qui, lorsqu'elles seront tenues par des professionnels associant avocats, huissiers ou notaires, pourront conclure des accords ayant la force d'un jugement. Il faudra aussi, naturellement, que l'ensemble des décrets d'application de la loi Justice du 21e siècle soit rapidement adopté afin de faire de celle-ci une réalité.

ORGANISER UN GRENELLE DES PROFESSIONS DU DROIT : POUR FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ DE LA FILIÈRE

Notre mouvement est constamment à l'écoute des professionnels du droit. Comme vous le savez, un comité (Hommes et Femmes de Droit : En Marche !) est ainsi activement dédié à ces questions afin de toujours rester au contact des préoccupations des juristes d'entreprise, magistrats,avocats,notaires,juristes,greffiers, universitaires, étudiants, etc. et d'appréhender au mieux l'évolution de leurs activités. Ce comité était ainsi le premier à recevoir Me Haeri à la suite de la remise au Garde des Sceaux de son rapport sur l'avenir de la profession d'avocat, que vous évoquez dans vos propositions. Il a également eu le plaisir de recevoir les représentants de votre association afin d'échanger avec eux sur les sujets qui animent votre profession. Il a aussi eu pour invités les professeurs Dondero et Monnet qui ont souligné la nécessité de développer l'apprentissage dans la filière juridique et d'encourager un meilleur essor des MOOCs, qui permettent de donner accès à un enseignement juridique de qualité, au plus grand nombre, pour des coûts maîtrisés. Il conviendra que ces innovations ne restent pas lettre morte. À cet effet, il semble en effet souhaitable que, sous l'autorité du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice et du droit, se tienne une grande conférence sur les perspectives des professions juridiques, comme le proposent l'AFJE et le Cercle Montesquieu.

Enfin, la question de l'égalité et de la diversité est au cœur de notre projet. Nous y reviendrons inlassablement tant que nos objectifs ne seront pas atteints dans ce domaine, en particulier dans les professions juridiques où les disparités restent criantes, en particulier après quelques années d'exercice. Je souhaite, ainsi, avoir recours, s'il le faut, à la pratique du « Name and Shame » qui a démontré son efficacité dans d'autres domaines. ▌

Je suis favorable à la création d'une grande communauté du droit.

Emmanuel Macron,
président de la République.

© Frederic Legrand - COMEO / Shutterstock.com

Traité de Rome : 60 ans, l'âge de la **maturité**

Voici quelques réflexions sur le bilan du Traité de Rome dans le domaine du droit des affaires en Europe. Quelles réalisations ? Quels échecs ? Quelles perspectives ?
Cet article est le condensé de contributions émanant de certains responsables de l'AFJE, destinées à être partagées à l'occasion d'évènements organisés autour de la célébration du soixantenaire du Traité de Rome, signé le 25 mars 1957.

PAR MAURICE BENSADOUN, JEAN-CHARLES SAVOURÉ ET JEAN-YVES TROCHON

Nous souhaitons demeurer factuels et souligner les progrès constatés en 60 ans mais aussi les insuffisances du droit européen matériel dans le domaine du droit des affaires. Nous nous concentrerons donc sur les domaines juridiques qui intéressent les entreprises dans la compétition mondiale.
Voici quelques réalisations majeures.

LE GROUPEMENT EUROPÉEN D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GEIE)

Par Maurice Bensadoun.

Règlement CEE n° 2137/85 du Conseil du 25 juillet 1985.
Voilà une réalisation d'origine française, le GIE, ou groupement d'intérêt économique, créé par une ordonnance du 23 septembre 1967. Cette structure commune a permis à des entreprises de différents pays de coopérer entre elles dans un but déterminé. Par exemple, capter des subventions distribuées par des institutions de l'UE dans un domaine précis, tel que PHARE et TACIS, dans les années 1990, qui ont permis de moderniser et d'améliorer les installations nucléaires civiles dans les pays de l'Est à la suite de l'effondrement de l'Union Soviétique. Nous pouvons ainsi faire état d'un GEIE créé par 16 sociétés et fonctionnant à 16 sociétés. C'est une structure de coopération qui est, peut-être, un peu passée de mode mais qui a pu jouer un certain rôle entre les années 1985 et le début des années 2000.

LA SOCIÉTÉ EUROPÉENNE (SE)

Par Maurice Bensadoun.

Règlement n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE) et Directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001, pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.
Il aura fallu plus de 30 ans pour faire aboutir cette construction.Les débuts de la SE ont été laborieux, il faut s'en souvenir ! Les grands groupes européens étaient réticents notamment en raison du droit social français. On prendra l'exemple d'une fusion au sein du groupe SCOR (ré-assurance). Une fusion d'une filiale (Italie) pouvait être paralysée "sine die" tant que le comité d'entreprise ("Workers council") d'une autre filiale concernée ne s'était pas prononcé sur l'opération projetée. Ces "impedimenta" n'étaient pas de nature à encourager le dynamisme des grands groupes européens ! On pourrait relever encore en 2005, des sentiments négatifs par rapport à la SE de groupes emblématiques comme Airbus.
Les choses ont changé dans le bon sens. Avec le bel exemple de Capgemini transformé en SE, LVMH, Schneider ou encore SCOR. Cependant tout n'est pas parfait, certains prétendent que "l'outil reste marginal", bien que cette forme rencontre le plus de succès en Allemagne et en République tchèque.

DANS LE DOMAINE DU DROIT DU MARCHÉ - DROIT EUROPÉEN DE LA CONCURRENCE ET DES CONCENTRATIONS

Par Jean-Yves Trochon.

La création de l'Union Européenne s'est fondée sur le développement progressif d'un droit de la concurrence et des concentrations dont l'objectif premier était de permettre l'intégration des marchés, afin de stimuler la concurrence intracommunautaire, accroitre l'innovation, baisser les prix et permettre l'émergence de groupes européens.

En premier lieu, il s'est agi de mettre en **place les outils nécessaires pour lutter contre les cartels** sous toutes leurs formes, au travers de l'article 81 (devenu 101) du Traité. La notion de cartels s'est progressivement étendue à toutes les formes d'ententes horizontales (entre concurrents) mais aussi verticales (accords entre fournisseurs et clients) dont l'objet ou l'effet est susceptible de fausser le jeu de la libre de concurrence. Ainsi, les accords de fixation de prix, échanges d'informations sensibles ou encore répartitions de marchés ou de clientèles sont au cœur d'une politique de concurrence particulièrement sévère visant à sanctionner toute pratique anti-concurrentielle, avec comme objectif premier la protection des consommateurs.

Plus récemment, **la construction jurisprudentielle de l'infraction unique,** complexe et continue est venue compléter l'arsenal répressif pour traquer les collusions particulièrement discrètes, pour lesquels la preuve est très difficile à rapporter. Ainsi, l'existence d'un simple parallélisme de comportement sur un marché oligopolistique est suspecte en soi, de sorte que les acteurs eux-mêmes doivent être en mesure de justifier que leur stratégie est autonome et peut s'expliquer autrement que par l'existence d'une collusion, même tacite.

La lutte contre les monopoles (trusts) est une autre arme redoutable dont disposent la Commission et les tribunaux pour réguler la concurrence. Elle vise (art. 82, devenu 102) à réprimer les comportements des entreprises en position dominante qui visent à exploiter une telle position, notamment par des pratiques tarifaires telles que prix prédateurs, discriminatoires, excessifs ou encore rabais de fidélité.

Progressivement, la jurisprudence des tribunaux a conduit à identifier un nombre significatif de pratiques constitutives de tels abus, tels que notamment les offres couplées ou le recours à des arguments commerciaux trompeurs pour évincer les concurrents. Les décisions les plus récentes et les plus emblématiques concernent Intel, condamnée à plus d'un Milliard d'Euros en 2009 (exclusivité contre remises), et surtout Microsoft, condamnée à plusieurs reprises à un total de plusieurs milliards d'Euros pour diverses pratiques visant notamment à favoriser Internet Explorer ou encore Google Shopping.

Autre arme "redoutable" entre les mains de la Commission et des tribunaux communautaires, **le contrôle des aides d'État** de nature à fausser la concurrence. C'est sur ce fondement que la Commission a infligé une amende record de 13 Mds€ à Apple en 2016, déclarant illégaux les rulings fiscaux obtenus par Apple du gouvernement irlandais depuis 1991.

Enfin, on doit mentionner l'importance du **Règlement Européen sur le contrôle des concentrations,** entré en vigueur en 1989, et qui a permis d'harmoniser sinon d'unifier le contrôle européen des concentrations, au lieu de multiples contrôles nationaux.

UN ÉCHEC MAJEUR : LES DÉCISIONS AKZO NOBEL DE 2007 ET 2010

Jean-Charles Savouré.

S'il est un sujet sur lequel les juristes d'entreprise n'ont pas à hésiter longtemps avant de le ranger dans la catégorie des échecs de l'Union Européenne, c'est celui du *legal privilege*.

De quoi s'agit-il ? Du droit élémentaire de l'entreprise de s'entourer des conseils juridiques de son choix pour obtenir de celui-ci un avis écrit pertinent sur les risques qu'elle encourt dans ses activités. Pour permettre à ce droit de s'exercer, il est nécessaire de reconnaître à celui qui exprime cet avis – le juriste - la possibilité de s'exprimer de façon claire et objective, sans faire courir le risque que l'avis en question puisse être saisi par l'autorité de contrôle (qu'elle soit judiciaire ou réglementaire) et de devenir une pièce à charge contre l'entreprise à qui il était censé bénéficier.

On sait que, dans de nombreux États, en Amérique ou en Europe, cette question est résolue par des dispositions garantissant l'insaisissabilité des avis juridiques, que ceux-ci soient rendus par des juristes internes ou externes (avocats). Ce n'est malheureusement pas le cas d'autres pays, tels la France, l'Italie ou la Suède, où ce droit est réservé aux juristes externes, c'est-à-dire aux avocats.

Ainsi, s'il était une bonne manière d'uniformiser les règlementations en ce domaine, c'est bien au sein de l'Union Européenne qu'on aurait pu la rechercher. Or, non seulement l'Europe n'a pas permis à une réglementation européenne d'émerger sur le sujet mais, au contraire, elle s'est par deux fois, par la voie de ses instances juridictionnelles, refusée de consacrer le principe du *legal privilege* en se retranchant derrière l'insuffisante uniformisation des textes nationaux en la matière.

Tout avait commencé en 1982 avec l'affaire AM&S, dans laquelle la CJCE, par une décision souvent citée comme l'un des arrêts les plus célèbres du droit européen (18 mai 1982), avait considéré que, pour être protégés, les avis juridiques devaient émaner d'avocats indépendants, c'est à dire d'avocats non liés au client par un rapport d'emploi.

Or voici qu'en 2010, soit 25 années plus tard, avec l'affaire AKZO-Nobel, la même problématique se présente à nouveau devant la juridiction communautaire. Nul n'est besoin d'entrer dans le détail des faits de l'espèce : celle-ci trouvait son origine dans la saisie, par les agents de la concurrence européens, de certains documents échangés entre le directeur général de la filiale concernée du groupe néerlandais AKZO et le juriste interne chargé des questions de droit de la concurrence.

Ainsi se présentait une occasion unique pour la juridiction européenne, non seulement de remettre à nouveau sur le tapis la problématique générale de l'accès des juristes d'entreprise au *legal privilege*, mais aussi de faire valoir que, même à défaut de reconnaître un principe général valable pour tous les juristes d'entreprise sans distinction de statut, un tel principe devait en tout cas, et à tout le moins, prévaloir lorsque, comme dans le cas d'espèce, l'indépendance était prescrite par le statut d'avocat de l'intéressé.

Or la Cour de justice, s'inscrivant dans la stricte continuité de l'arrêt AM&S, relève que l'exigence d'indépendance implique l'absence de tout rapport d'emploi entre l'avocat et son client, si bien que la protection au titre du principe

de la confidentialité ne s'étend pas aux échanges au sein d'une entreprise ou d'un groupe avec des avocats internes. Dans de sévères conclusions, l'avocat général Kokott avait cru pouvoir mettre fortement en doute la capacité d'un juriste interne à résister aux pressions et interventions directes ou indirectes de son employeur et estimait qu'il existe un danger réel de voir un avocat interne livrer à son employeur, de sa propre initiative et par anticipation, un avis juridique de complaisance.
Occasion manquée donc.
Certes, on ne peut nier que le conservatisme de l'Union Européenne est lié à celui des États membres qui, tels la France, persistent à ne pas intégrer dans leur droit interne la disposition permettant aux entreprises implantées sur leur sol de protéger leurs avis juridiques. Il n'est pas indifférent de noter que cette frilosité suscite l'incompréhension de nos partenaires américains, fortement ancrés dans le culte du *legal privilege*. Mais il y a plus grave : il y a là un frein manifeste à la compétitivité des entreprises européennes par rapport à leurs homologues, notamment américaines. Si l'on s'en tient à la France, cette atteinte à la compétitivité économique est reconnue par tous, comme en attestent les nombreux rapports publics rendus sur le sujet (dont le dernier en date, de Kami Haeri). On en arrive aujourd'hui à des situations quasiment ubuesques où, dans les dossiers de litiges internationaux, les entreprises sont encouragées à déterminer leur stratégie contentieuse en fonction de la place juridique où pourront être saisis les avis juridiques de l'adversaire. Qu'on en juge : dans une affaire récente, la Cour de cassation a admis la possibilité pour une entreprise américaine de se procurer des documents juridiques de son adversaire américain en faisant procéder à une saisie au sein de la filiale française de ce dernier, où elle savait pouvoir trouver les dits documents alors que ceux-ci se trouvaient protégés par le *legal privilege* américain.
Il est plus que temps de réagir.

QUELLES PERSPECTIVES POUR L'EUROPE DE DEMAIN ?

Par Maurice Bensadoun.

Il est intéressant de noter, au 60e anniversaire du Traité de Rome, que la Commission européenne et son président, Jean-Claude Juncker, ont présenté un livre blanc, lequel défend une Europe "à plusieurs vitesses". Dans l'un des scenarios présentés, certains pays pourraient "décider d'aller plus loin dans certains domaines : la défense, la justice, l'harmonisation social- le et fiscale ou le droit des affaires". L'objectif est de dépasser les divisions "qui bloquent aujourd'hui nombre de projets". Pour nous en tenir aux domaines du droit que nous avons abordés, on pourrait relever les pistes de réflexion suivantes.

■ **Aller vers un Code européen de droit des affaires ?**

L'idée est séduisante car le droit de la plupart des pays de l'UE est de droit continental ou droit civil.
Ce Code pourrait codifier à droit constant le droit communautaire touchant aux grands domaines du droit des affaires. Sur le fond, ce Code européen de droit des affaires serait à destination des commerçants et des entreprises européennes.

■ **Créer une société privée européenne (SPE), de petite taille ?**

L'idée est de créer un véhicule sociétaire de taille modeste, par rapport à la taille de la SE. Si le "succès" de cette dernière, ainsi, que nous l'avons vu, est plutôt modeste, nous pouvons avancer l'idée de créer une SAS européenne (société par actions simplifiée), dont le succès en France est phénoménal. Ce véhicule existe maintenant depuis près de 23 ans et c'est le type de société le plus usité (plus de 250 000 créations par an depuis 2014).
Pourquoi ce succès ? Parce que la SAS est d'abord un contrat, elle offre la liberté de structurer, d'organiser et de contrôler un projet comme on l'entend. Elle offre une respiration. C'est toute la souplesse, toute la plasticité du contrat vs. la rigidité et le formalisme du droit des sociétés classique. Il y a là un champ fécond pour porter sur les fonds baptismaux une structure sociétaire européenne de petite taille, mais qui serait, à n'en pas douter, la plus utilisée.
Soyons optimistes, c'est le message qu'il convient d'adresser... mais soyons réalistes !

> *S'il est un sujet sur lequel les juristes d'entreprise n'ont pas à hésiter longtemps avant de le ranger dans la catégorie des échecs de l'UE, c'est celui du legal privilege.*

à propos de

MAURICE BENSADOUN, JEAN-CHARLES SAVOURÉ ET JEAN-YVES TROCHON

Maurice Bensadoun est administrateur de l'AFJE.

Jean-Charles Savouré est président d'honneur de l'AFJE.

Jean-Yves Trochon est administrateur de l'AFJE.

Quelles carrières en dehors du juridique ?

Changer de domaine juridique ou même de secteur d'activité est courant pour les juristes d'entreprise. Opérer un virage à plus de 90°, vers des métiers plus ou moins éloignés du droit, est moins évident. La mobilité entre métiers en France n'est guère entrée dans les mœurs. Heureusement, les temps changent et les carrières sont moins linéaires, plus ouvertes. De plus en plus, les compétences, le talent, l'emportent sur la formation initiale et le diplôme. Les juristes d'entreprise peuvent capitaliser sur leur rigueur intellectuelle, leur capacité d'analyse et d'anticipation des risques, leur créativité, leur proximité avec le business… Le droit est structurant et constitue un voie royale pour explorer de nouveaux horizons professionnels. Les capacités développées par les juristes d'entreprise sont nécessaires à nombre de fonctions et peuvent aussi conduire à l'entrepreneuriat. Cultiver son employabilité, tout au long de son parcours professionnel, est aujourd'hui une nécessité que l'on souhaite évoluer dans le monde du droit ou non. Il y a une (belle) vie pendant et après le juridique !

La **fonction juridique**, une **voie royale** pour saisir les **opportunités**

« Le droit est la plus puissante école de l'imagination » philosophait Hector dans La Guerre de Troie n'aura pas lieu. Pour le coup, ici nulle guerre à l'horizon. Que le CNB soit rassuré… Simplement le constat que les juristes d'entreprise sont désormais des acteurs clés de la vie économique.

PAR MARC MOSSÉ

Le droit est, plus que jamais, un élément structurant de la vie économique et oblige à l'appréhender de façon globale. Stratège, créatif, organisateur, business partner, garant, entrepreneur, communicant, parfois avocat… Le juriste d'aujourd'hui, et de demain plus encore, peut emprunter de multiples chemins car il a plusieurs cordes à son arc. La richesse et la diversité des carrières de nombre d'entre eux indiquent, à ceux qui en douteraient, que la fonction juridique est devenue une voie royale pour épouser les opportunités qui s'annoncent.

Le dossier de ce mois-ci illustre cette évolution. Que de chemin parcouru depuis la création de l'AFJE en 1969 ! Notre profession s'est d'abord affirmée pour sa reconnaissance et trouve d'ailleurs une place dans la loi de 1971 modifiée. Elle est aujourd'hui un interlocuteur écouté des pouvoirs publics sur de nombreux sujets comme en témoigne notre plateforme présidentielle. Elle devient le vivier pour les recruteurs curieux et ambitieux. Sylvie, Sandra, Sabine, Patrick, Dominique, Cédric que vous retrouverez dans les pages qui suivent, sont des exemples, parmi d'autres, du rôle grandissant que jouent les juristes dans l'organisation de l'entreprise et partant des développements de carrières hors les parcours classiques ou balisés de la direction juridique.

Les raisons en sont multiples. La compétitivité d'une économie portée par l'innovation, et ce dans tous les secteurs, fait du droit un instrument clé de la stratégie de l'entreprise. Du droit transactionnel à la réglementation, de la compliance à la responsabilité sociale d'entreprise, du droit à l'expérimentation autour des nouveaux produits voire des nouveaux business models au droit de la concurrence, de la gestion des crises sur un plan judiciaire et de communication à la protection de la réputation de l'entreprise, les occasions sont nombreuses pour que les juristes étendent leur pouvoir de faire.

Dans ce monde où le droit va prendre de plus en plus d'importance, l'une des plus logiques extensions du domaine du juriste est celle qui lui permet d'ajouter les affaires publiques à son rayon d'action. Parce qu'une réglementation ne nait pas au jour de sa publication au journal officiel - celui, de la République Française ou de l'Union Européenne - il importe de travailler en amont pour anticiper, expliquer, convaincre de ce qui pourrait être le plus pertinent pour l'intérêt général; c'est-à-dire en prenant en compte toutes les parties prenantes et pas seulement tel ou tel biais. À n'en pas douter, la décision publique s'enrichit toutes les fois où les juristes peuvent faire entendre leur voix en amont. Combien de décisions inapplicables ou contre-productives auraient pu être évitées si le juriste avait été entendu voire écouté. Les affaires publiques sont une autre façon de sécuriser l'environnement juridique d'un secteur industriel ou d'une entreprise ou groupe d'entreprises. Interlocuteur des pouvoirs publics, des associations professionnelles et des différentes parties prenantes, le juriste est tout désigné pour savoir faire et faire savoir le droit.

De telles évolutions, supposent inévitablement une adaptation des formations initiales et continues. Les compétences nécessaires seront de plus en plus variées au-delà de la technique juridique, l'indispensable brique de base. Il faudra que les universités ou Science Po continuent d'appréhender la formation du juriste de manière toujours plus innovante. Le " Grenelle du Droit " que nous avons proposé nous paraît un moment propice pour aborder ces questions.

En attendant, dans notre histoire présente la Guerre de Troie n'a pas eu lieu. Le juriste a cependant conquis de nouveaux territoires car « jamais poète n'a interprété la nature aussi librement qu'un juriste la réalité ».

à propos de

MARC MOSSÉ

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

Employabilité : témoignage et conseils d'anciens DJ

À l'heure où les parcours professionnels se diversifient, où les carrières ne se limitent plus à une seule entreprise, il est indispensable de développer son employabilité. Comment ? Éléments de réponse avec les témoignages de ces juristes qui ont osé sortir de leur zone de confort.

PAR CARINE GUICHETEAU

« La nomination de Sylvie Kandé de Beaupuy, *compliance officer* chez Airbus, au conseil d'administration d'Alstom est une petite révolution, analyse Emeric Lepoutre, associé fondateur de Emeric Lepoutre & Partners, cabinet de recrutement de dirigeants et d'administrateurs, et conseil en gouvernance. Elle ouvre la voie aux juristes, absents des conseils d'administration et de surveillance, car la fonction juridique est souvent considérée comme une fonction exclusivement interne et opérationnelle. Pourtant, une vision juridique ou *compliance*, en amont des risques, peut être intéressante. » Surtout que la profession, largement féminisée, peut constituer un vivier supplémentaire d'administrateurs en vue d'atteindre le quota de 40 % de femmes dans les *boards*.

Mais, si l'accès aux conseils d'administration reste rare, le changement de fonction aussi. « La carrière classique pour un juriste consiste à gravir les différents échelons jusqu'à atteindre le poste de directeur juridique, souligne Émeric Lepoutre. Certes, les postes en lien avec les affaires publiques, la gouvernance ou la RSE leur sont également accessibles. En revanche, de façon plus exceptionnelle, les DJ évoluent vers des fonctions plus larges ou éloignées du juridique, comme secrétaire général, DGA ou DRH. » Les exemples ne sont pas légion. Citons notamment Sandra Lagumina, DGA chez Engie, ou encore George Stansfield, secrétaire général du groupe Axa en charge des RH, de la stratégie, de la responsabilité d'entreprise et des affaires publiques, des affaires juridiques, de l'audit, de la conformité et du GIE Axa. « Ces carrières peu ordinaires reposent généralement sur une personnalité et une double formation, constate-t-il. Par exemple, outre deux M2 en droit, Sandra Lagumina est à la fois diplômée de l'ENA et de Sciences Po Paris. » Aux étudiants en droit qui se destinent au métier de juriste d'entreprise, l'expert recommande donc de compléter leur formation juridique par un diplôme complémentaire et de donner une envergure internationale à leur parcours, notamment en étudiant aux États-Unis ou au Royaume-Uni. « Quant aux juristes en poste, un executive MBA, par exemple, apporte une vraie plus-value à leur CV, une polyvalence et une ouverture d'esprit qui sont appréciées par les entreprises », conclut Emeric Lepoutre.

PATRICK DELEAU, ENTREPRENEUR

En 1998, lors d'une conférence sur la technologie au service du droit, Patrick Deleau, alors DJ chez Steria, présente l'outil qu'il a conçu sous Access pour faciliter le travail de son équipe. À la fin de son intervention, c'est le déclic : face à l'engouement du public, Patrick Deleau décide de lancer sur le marché un logiciel de pilotage de l'activité juridique. Il y emploie tout son temps libre et s'associe à Thierry Mallat, informaticien, et à Bertrand Vincent, le financier du trio. En 2000, la société Legal Suite voit le jour mais ce n'est qu'en 2003 que Patrick Deleau quitte son poste chez Steria pour s'investir pleinement dans le développement de la start-up. « Après un quart de siècle passé dans des sociétés technologiques en tant que juriste, un métier qui, au demeurant, m'a toujours passionné et stimulé, j'aspirais à relever ce challenge personnel », relate le pdg. Et le succès est au rendez-vous : avec une croissance annuelle à deux chiffres depuis ses débuts, 75 collaborateurs, deux filiales à l'étranger et les 10 M€ de CA dépassés en 2016, Legal Suite est une PME florissante.

« Entreprendre c'est prendre des risques, reconnaît Patrick Deleau. Mais, justement, la force d'un juriste, c'est sa capacité à identifier et à prévenir les risques ! Aujourd'hui, j'ai une grande satisfaction à contribuer à la vie économique de mon pays et à créer des emplois. » C'est d'ailleurs pour être au cœur de l'activité économique qu'il fait le choix d'être juriste d'entreprise. Et, rapidement, il souhaite se positionner comme un vrai partenaire du business. C'est pourquoi, quelques années après avoir quitté les bancs de l'université de Paris Assas, et en parallèle de son emploi, Patrick Deleau obtient un M2 en finance à l'IAE de Paris-Sorbonne. « Il est essentiel de ne pas rester focalisé sur les problématiques juridiques et de comprendre le business, estime-t-il. La performance d'un juriste passe par sa connaissance et son ouverture sur d'autres domaines que le droit. Ma double compétence en droit et en finance était un atout quand j'étais juriste et elle l'est plus encore aujourd'hui. »

SABINE LOCHMANN, DIRIGEANTE

Aucun mur, pas même le plafond de verre, ne résiste à la détermination et à l'énergie de Sabine Lochmann. Le secret de son parcours professionnel atypique ? Anticiper, apprendre, s'adapter, écouter, équilibrer, innover, (se) rassembler, mais surtout oser ! Curieuse, engagée et audacieuse, Sabine Lochmann s'est continuellement donné les moyens de créer et de saisir les opportunités. Mais portée par une immuable conviction : les femmes et les juristes d'entreprise ont un rôle de premier plan à jouer dans la vie économique.

Elle débute sa carrière dans un cabinet d'avocats à Abidjan. De retour en France, face aux opportunités de carrière limitées dans les cabinets, elle se tourne vers l'entreprise, pensant poser sa plaque d'avocat un jour. « Mais je suis tombée amoureuse de l'entreprise et du métier de juriste d'entreprise », commente Sabine Lochmann. De Jacobs Serete à BPI Group, en passant par JC Decaux et Johnson & Johnson, elle mène sa carrière tambour battant. Sans compter qu'en parallèle, elle s'investit au sein de l'AFJE où elle occupe différentes fonctions jusqu'à la présidence, de 2001 à 2005. Elle assume également des responsabilités au niveau européen, en tant que vice-présidente de l'Ecla, de 2003 à 2006. Mais, c'est chez Johnson & Johnson qu'elle met un terme à sa carrière juridique. Elle y occupe successivement les postes de directrice juridique groupe, puis de directrice marketing et enfin de directrice générale d'Ethicon France. Toujours prête à œuvrer pour le collectif, et en parallèle, elle crée en 2012 le think tank Les Ateliers de la Convergence, dans le but de concilier compétitivité des entreprises, sécurité juridique et promotion de l'emploi. À l'issue de l'une de ses conférences, Sabine Lochmann a la surprise de s'entendre proposer un poste de DG par le président de BPI Group. L'aventure continue alors dans ce groupe spécialisé dans l'accompagnement RH des transformations où elle endosse les responsabilités de présidente, un an plus tard. « Aujourd'hui, je laisse le droit aux experts, mais je les challenge énormément, indique Sabine Lochmann. Un bon juriste doit s'intéresser à d'autres cultures notamment juridiques, d'autres langues, et s'enrichir au contact de ceux qui ne raisonnent pas comme eux… La diversification est la clé qui va ouvrir le champ des possibles. Il faut travailler et développer sa désirabilité avant de devenir trop vieux, trop moche et trop cher ! »

SYLVIE KANDÉ DE BEAUPUY, COMPLIANCE OFFICER ET ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE

Elle ne savait pas que c'était impossible, alors elle l'a fait. Tel pourrait être le fil rouge de la carrière de Sylvie Kandé de Beaupuy, group ethics & compliance officer chez Airbus Group, qui vient d'intégrer le cercle très fermé des administrateurs-juristes. Le conseil d'administration d'Alstom a en effet récemment décidé de la coopter en qualité d'administrateur d'une part et de présidente du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable d'autre part. « Cette nomination est le reflet du positionnement du groupe qui se veut à l'avant-garde des processus de *compliance*, explique Pierrick Le Goff, directeur juridique d'Alstom. Nommer un *compliance officer* au plus haut niveau de la société est la preuve de l'importance qu'accorde Alstom à la conformité. La diversité du parcours de Sylvie Kandé de Beaupuy est un atout pour notre groupe. » Une richesse professionnelle qu'elle doit tant aux professions qu'elle a exercées (clerc de notaire, avocate, directrice juridique, compliance officer) qu'aux domaines et secteurs dans lesquels elle a évolué… « Une affaire de circonstances, résume Sylvie Kandé de Beaupuy avec modestie. Un train passe rarement deux fois, il faut savoir être attentif aux opportunités et les saisir quand elles se présentent. » Car, changer de métier est loin d'être anodin, ni même aisé. « Au début des années 2000, quitter un cabinet d'avocats pour rejoindre une entreprise était extrêmement rare », souligne Sylvie Kandé de Beaupuy. En tant que directrice juridique, elle se trouve alors confrontée à un large panel de thématiques dont la compliance. Puis, elle tombe définitivement dans la marmite de la conformité à l'occasion de son embauche chez Technip où elle crée le département conformité ex nihilo. « La fonction *compliance* consiste à accompagner l'entreprise et ses collaborateurs à s'adapter à de nouvelles règles qui impliquent des changements d'habitudes, explique-t-elle. Lever les résistances liées à la transformation est un défi stimulant intellectuellement, mais aussi au niveau opérationnel et économique. Ce challenge ne peut être relevé que par un collectif, à la fois ferme et pédagogique, doté de qualités politiques, mais aussi porté par des convictions. Un administrateur par ailleurs *compliance officer* permet de soulever des questions qui ne l'auraient pas été autrement, un atout pour éviter des écueils aujourd'hui primordiaux. Les experts de la gestion des risques ont toute leur place dans les conseils d'administration ! »

DOMINIQUE ANDRIEUX, DIRECTEUR DES PROGRÈS

En réponse aux contraintes réglementaires de plus en plus pesantes, mais surtout afin d'en faire un outil volontariste de développement raisonné et maîtrisé, le groupe Limagrain s'est doté d'une direction des progrès. Sous cet intitulé à la fois ambitieux, original et proactif se cachent cinq fonctions de l'entreprise : le juridique, la gestion des risques, les assurances, la RSE et la qualité OGM. « L'objectif était de créer une filière de gestion des risques à partir du noyau dur de la direction juridique et ce, avec un fort driver RSE », explique Dominique Andrieux qui, depuis mars 2016, gère et anime cette direction inédite. Ses atouts pour cette fonction ? Son expérience de juriste industriel, et ses qualités managériales et humaines, au rang desquelles l'animation d'équipes transverses et l'agilité, qu'il a cultivé au fil de son parcours. Car, homme de challenge, Dominique Andrieux n'hésite pas à sortir de son pré carré. S'il débute sa carrière chez plusieurs industriels dont Michelin, quelques années plus tard, il rejoint le cabinet Fidal et participe ainsi à la création du département Droit économique, qu'il représente en Auvergne. Il y reste 12 ans avant de rejoindre Limagrain en tant que directeur juridique groupe. « Entretenir son réseau et donner avant de recevoir ouvrent des portes, estime celui qui s'est investi de longues années au sein de l'AFJE, au niveau national et régional. L'immobilisme est un vrai handicap dans une carrière pour qui veut accéder au palier supérieur. Quand une opportunité se présente, il faut savoir la saisir ! » L'AFJE n'est pas son seul engagement bénévole, ce spécialiste de l'international est également conseiller du commerce extérieur de la France (CCEF) et vice-président du comité Auvergne des CCEF. « Sortir le nez du guidon pour aller vers les autres est essentiel, souligne Dominique Andrieux. À la clé, des opportunités bien sûr, mais aussi un enrichissement personnel qui se répercutera au niveau professionnel.

La formation continue, et pas seulement sur des thèmes juridiques, est aussi un levier à activer sans modération. À cet égard les juristes évoluant dans des grands groupes sont avantagés. Mais, l'AFJE, avec son large éventail de formations, permet à tout juriste de prendre son employabilité et son avenir en main. »

CÉDRIC DUCHATELLE, RESPONSABLE GROUPE FONCTION CLÉ VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ

Cédric Duchatelle, responsable juridique d'AG2R La Mondiale, a bifurqué vers la compliance au départ du responsable de la fonction conformité de l'assureur. « Pour son remplacement, j'étais en concurrence avec des professionnels externes, relate Cédric Duchatelle. Mais, pour ce type de poste, une excellente connaissance du groupe, des circuits de décision et de la culture de l'entreprise constitue un atout et un gain de temps. » Ses 12 ans d'expérience dans le groupe ont joué en sa faveur, tout comme son pragmatisme dans l'approche de la matière juridique et ses compétences de communicant.

Pendant trois ans, il s'attache donc à structurer la fonction conformité du groupe et à anticiper la transposition de la directive Solvabilité II. À ce changement de périmètre, pour se doter d'une vision transverse de la gouvernance dans l'assurance, il décide d'entreprendre l'executive MBA CHEA de l'université Paris Dauphine. Puis, en début d'année 2017, il est promu responsable groupe fonction clé vérification de la conformité. « C'est une opportunité de capitaliser sur mon expertise juridique tout en découvrant de nouveaux domaines, apprécie Cédric Duchatelle. Le droit reste ma matière première : il faut comprendre les textes, les traduire en risques de non-conformité, puis les hiérarchiser en identifiant les risques les plus sensibles. » Lutte contre le blanchiment, la fraude et la corruption, et protection de la clientèle sont aujourd'hui du ressort de son service, avec en fil rouge la démarche déontologique dans la conduite des affaires. Il est d'ailleurs vice-président du club pro du CEA (Cercle d'éthique des affaires) où il y puise des bonnes pratiques.

« Au final, la fonction conformité est aux confluents du juridique, du contrôle interne et de l'audit, résume Cédric Duchatelle. La dimension conseil fait partie de l'ADN de cette fonction transversale. Il faut pouvoir accompagner les métiers pour qu'ils soient en conformité avec les textes et conseiller les dirigeants dans leurs orientations opérationnelles. Il n'y a pas de compliance sans la dimension éthique. Enfin, une carrière dans la conformité peut être une suite naturelle pour des juristes, à condition de développer des compétences de pédagogie, d'analyse ou encore de communication. »

Comment **réussir** son **entretien d'évaluation ?**

Rendez-vous obligé pour la majorité des salariés, l'entretien annuel d'évaluation est source d'interrogations, de scepticisme, parfois de crainte mais également d'espoir. S'il ne peut résoudre, d'un coup de baguette magique, en 1 h et une fois par an, tous les problèmes des salariés et de leurs managers, c'est néanmoins un outil très utile. Abordons-le avec pragmatisme afin d'en tirer le meilleur parti.

PAR MARTIN CHEVILLARD

DES PRATIQUES TRÈS DIFFÉRENTES SELON LES ENTREPRISES

Il est très difficile de parler de l'entretien annuel d'évaluation au singulier. Son importance et ses modalités d'organisation varient en fonction des entreprises et des secteurs. Sa pratique dépend des managers qui en ont la responsabilité. Le rôle qui lui y est consacré est d'ailleurs révélateur de la sensibilité de chacun aux problématiques de ressources humaines. En cas de démarrage dans un nouvel environnement professionnel, il pourra ainsi être utile au salarié de se renseigner, auprès de son manager ou de la DRH, de la place qui lui est accordée. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit toujours, mais pas seulement, d'un exercice de communication. Quelle que soit l'entreprise et la forme de cet entretien, le salarié devra s'adapter, définir préalablement ce qu'il en attend et le préparer avec soin.

LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTRETIEN ANNUEL

L'entretien annuel est l'un des principaux outils de gestion des ressources humaines mis en place par les entreprises. En termes très généraux, il est conçu comme l'un des moyens permettant aux entreprises d'accompagner le développement des performances de leurs salariés. Pour ces derniers, c'est aussi l'occasion de faire un bilan de leur activité pendant l'année écoulée et de prendre du recul. Idéalement, l'entretien annuel devrait être un moment de pause et d'échange entre le manager et chacun des membres de son équipe.

ÉVALUATION DES OBJECTIFS ET PRÉPARATION DE L'ANNÉE À VENIR

De manière très pragmatique et très concrète, le but premier de l'entretien annuel est de valider ou non l'atteinte par le salarié de ses objectifs et de définir les nouveaux objectifs ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour l'année à venir. Ainsi, l'entretien annuel ne présente d'intérêt que si les objectifs sont clairement définis, énoncés et acceptés par l'ensemble des parties prenantes. Et c'est loin d'être souvent le cas. La meilleure manière de réussir un futur entretien annuel est de définir d'un commun accord des objectifs précis et en nombre limité. Le salarié devra être particulièrement vigilant à leur caractère réaliste ainsi qu'aux moyens affectés.

ET LA RÉMUNÉRATION ?

La rémunération et l'évolution professionnelle sont bien souvent ce que les salariés ont spontanément en tête lorsque l'on aborde la question de

l'entretien annuel. C'est bien évidemment un aspect fondamental. C'est le nerf de la guerre, ne le cachons pas, en particulier lorsque la rémunération comporte des éléments variables soumis à évaluation ! Toutefois, les demandes formulées ne doivent pas être en décalage avec la réalité du marché. Il ne s'agit pas d'une partie de poker. Il est important de présenter ses prétentions de manière claire, cohérente et argumentée, afin de s'assurer du soutien de son manager. D'ailleurs, l'entretien annuel peut être l'occasion de faire de son manager un allié dans l'évolution de sa rémunération et de son parcours professionnel. Toutefois, l'entretien ne peut et ne doit se résumer à cela. Certaines entreprises ont ainsi fait le choix de décorréler les sujets et de sortir la question de la rémunération de l'entretien annuel. L'idée étant de permettre une discussion de fond sur les compétences techniques et comportementales ainsi que sur les perspectives de développement. S'agissant des professionnels du droit, faut-il s'en plaindre ? L'entretien annuel sera pertinent et utile s'il permet l'expression des aspirations du salarié et ses besoins de formation. L'écoute attentive de son manager revêt un caractère déterminant.

POINT DE RENCONTRE UNIQUE ?

Rendez-vous annuel, l'entretien d'évaluation ne doit surtout pas être l'unique point de rencontre et de dialogue entre le salarié et son manager. C'est une évidence, mais c'est aussi la limite principale de l'exercice. Rendez-vous imposé, il ne doit pas devenir le seul. Idéalement, il faudrait partir du principe que cet échange se situe dans le prolongement des activités et des discussions de l'année. L'entretien annuel devrait plutôt venir ponctuer, de manière certes formelle, un dialogue permanent entretenu entre le juriste, son manager et le département RH. Il devrait permettre d'ouvrir des perspectives de développement. Ce devrait être l'occasion de prendre du recul, de la hauteur et de remettre les choses en perspective. La relation de travail et les feedbacks doivent être autant fluides que possible au quotidien. Des entretiens intermédiaires sont évidemment nécessaires. Les salariés doivent pouvoir les demander à leur manager. Car l'entretien annuel ne doit pas créer de surprise ou de rupture. Il serait certainement contreproductif pour un salarié comme pour son manager d'attendre l'entretien annuel pour faire part, tout d'un coup, de ses griefs, de ses attentes ou encore de ses difficultés.
En outre, et compte tenu du développement des organisations matricielles et du travail en projet qui sont souvent exclusives d'un management hiérarchique, la pratique de l'entretien annuel pourrait même paraître désuète à certains…

PRÉSENTER DE MANIÈRE EFFICACE SON TRAVAIL DE L'ANNÉE

Toutefois, il est clairement conseillé au salarié de préparer son entretien d'évaluation et de définir précisément les points qu'il souhaite mettre en avant au regard des objectifs définis. Un peu de préparation et de stratégie sont utiles pour que l'exercice soit réussi. Démontrer du recul et faire preuve de hauteur de vue sera valorisé, dans la perspective de l'évaluation d'un potentiel de développement. S'il s'agit de restituer son activité de l'année, il est important d'éviter l'écueil du catalogue. Il n'est pas question de faire une rétrospective chronologique complète. N'assommez pas votre manager avec tous les détails techniques d'une opération qu'il vous a déléguée… Il est conseillé de reprendre quelques éléments saillants de l'année afin d'énoncer en termes positifs, précis et circonstanciés des réalisations et des messages concrets. Il est déterminant pour le salarié de soigner son mode de communication. Il ne s'agit pas d'être différent dans son attitude mais d'être précis dans ses messages. L'entretien annuel doit être le prolongement logique de la relation habituelle entre le salarié et son manager. Il faut surtout rester soi-même et ne pas changer de comportement !

ATTENTION AUX DÉSILLUSIONS !

L'entretien annuel pourra certainement être l'occasion de mettre en avant des réalisations qui n'auront peut-être pas été suffisamment remarquées durant l'année. Toutefois, il change rarement la donne. Attention à ne pas nourrir trop d'espoir. Ce n'est pas le lieu pour faire sa révolution. Il ne fera pas nécessairement sortir de l'ombre les personnalités discrètes ou réservées. On modifie difficilement l'image que l'on renvoie auprès de son manager, en l'espace d'une heure. Le personal branding ne doit pas sortir de son placard une fois par an. Il doit être déployé au quotidien !

SAVOIR "PRENDRE UN FEEDBACK"

La réussite de l'entretien d'évaluation réside certainement dans la qualité de l'échange entre le salarié et son manager. Certaines entreprises l'ont compris et forment leurs managers à cet exercice difficile. Ces formations portent notamment sur la capacité à écouter et à formuler des remarques. Il est dommage que cette pratique ne soit pas extrêmement répandue. Enoncer un feedback, de manière constructive et précise est loin d'aller de soi. Et pour le salarié, prendre en compte les commentaires et ne pas être tenter de les analyser comme des reproches, n'est pas toujours facile non plus. Accepter les choses avec recul et hauteur, ne veut pas dire qu'on ne peut pas exprimer ce que l'on ressent. Attention toutefois aux réactions vives. Car la conclusion de l'entretien annuel doit être le point de départ d'une nouvelle année.

à propos de

MARTIN CHEVILLARD

Martin Chevillard, juriste de formation et ancien avocat, a créé le cabinet Chevillard Executive en 2009. Spécialiste du recrutement et de l'accompagnement des professionnels du droit, il intervient régulièrement à l'AFJE lors des ateliers carrières.
Rens.: www.chevillardexecutive.com

Repenser le **leadership** de sa direction juridique à l'ère du **numérique**

Avec l'avènement du numérique, les directions juridiques sont confrontées à de nouveaux enjeux dans l'évolution de leur fonction. L'un des principaux axes stratégiques pour les directeurs juridiques est de redéfinir un nouveau mode de leadership. Quel est réellement l'impact du digital sur le style de leadership ? Comment repenser son positionnement et sa posture ? Comment assurer la transformation de sa fonction ?

PAR CHARLOTTE KARILA VAILLANT

1 - NOUVEAUX ENJEUX DES DIRECTEURS JURIDIQUES À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

Mondialisation, arrivée de la génération Y puis de la génération Millenium, refonte des modèles économiques, transformation de la relation client… : les bouleversements actuels sont multiples et ont des impacts sur les attentes de la direction générale vis-à-vis de ses directions fonctionnelles. Ils constituent donc des enjeux managériaux à maîtriser.

■ Des attentes renforcées de la direction générale

Pour conserver leur position concurrentielle dans un contexte d'accélération de l'innovation, les entreprises tentent de développer de nouvelles organisations agiles et réactives. Pour ce faire, les directions générales attendent aujourd'hui de leurs cadres dirigeants d'être capable de travailler dans l'incertitude, de favoriser le travail transversal (cross-fonctionnel, cross-générationnel, cross-organisationnel), de prendre des décisions rapidement sur la base d'éléments tangibles.

Plus spécifiquement, selon une étude réalisée par KPMG International au 2e semestre 2016 , les dirigeants d'entreprise attendent cinq qualités essentielles de leurs directeurs juridiques :

- Se comporter en business leader ;
- Maîtriser les risques majeurs ;
- Devenir un champion en termes de nouvelles technologies ;
- Être un communiquant hors pair ;
- Construire une culture d'entreprise autour de la compliance.

Il apparaît, au vu des interviews, que l'appétence pour les nouvelles technologies représente le challenge le plus important pour les directions juridiques. Le directeur juridique devient un acteur fondamental au même titre que le directeur des systèmes d'information sur les sujets liés au numérique. Par ailleurs, les directions juridiques doivent investir dans des outils pour accroître leur efficacité et leur réactivité (accélération des processus de fusions/acquisitions, maîtrise de la compliance, gestion des dossiers, e-contacting, prédictif…).

■ De nouveaux enjeux managériaux

Au-delà de ces attentes spécifiques, les conditions d'exercice du management

[1] Through the looking glass: General Counsel Report 2016 « How corporate leaders view the General Counsel of today and tomorrow » KPMG, Sept.2016

elles-mêmes évoluent avec au premier plan la dimension inter-générationnelle. Le fossé générationnel n'a jamais été aussi grand. Les directeurs juridiques doivent faire face à l'arrivée de générations hyper-connectées qui ont un rapport au travail, à la hiérarchie et au savoir totalement différent et qui attendent des outils et des méthodes aussi intuitives et rapides que leurs interfaces personnelles. Dans le même temps, il convient d'amener les autres générations à s'adapter à de nouveaux outils et modes de coopération. En effet, les modes de management s'orientent vers un travail collaboratif dans des organisations plus horizontales.

Enfin, un dernier enjeu de taille pour l'ensemble des managers d'équipe est celui de l'employabilité : comment transmettre à chacun les compétences et les ressources indispensables pour évoluer dans un monde en perpétuel changement ?

■ Une révolution technologique particulièrement bouleversante pour les juristes d'entreprise

La révolution numérique touche l'ensemble des métiers et des secteurs d'activité. Pour autant les nouvelles compétences exigées vont souvent à l'encontre des préférences et des habitudes des juristes. Par exemple, la communication transversale avec des clients internes de plus en plus connectés va obliger les juristes à communiquer de manière encore plus synthétique, avec des outils de visualisation de données, voire avec de la vidéo. Les juristes vont également être amenés à étayer davantage leurs prises de position par des données, des chiffres et des matrices.

Le directeur juridique doit ainsi favoriser l'évolution de l'organisation et des compétences de ses équipes. Il doit fréquemment faire face à l'objection formulées par les juristes : « Je n'ai pas choisi ce métier pour ça ! ». Il devient alors essentiel d'adapter son style de leadership.

2 - CHANGER SON STYLE DE LEADERSHIP

Dans un contexte de crise de l'autorité et de changements permanents, les équipes attendent des leaders transparents, légitimes de par leurs actes, inspirants et rassurants.

■ Un leader, moteur du changement

Le directeur juridique doit incarner le changement auprès de ses équipes. L'intelligence émotionnelle est essentielle pour comprendre les craintes et favoriser la résilience de ses équipes. En effet, le numérique impose de réapprendre à apprendre.

Au delà de la capacité à inspirer ses équipes, le leader juridique doit être capable d'adopter des positions courageuses et assurer une communication transparente et régulière. Sa vision du futur doit lui permettre de planifier les compétences dans un environnement mouvant, de trouver les *first adopters* mais sans laisser de côté les plus réfractaires. Par exemple, plusieurs directions juridiques travaillent ainsi sur le numérique avec des méthodes de reverse mentoring où les plus jeunes forment les plus anciens aux nouveaux outils.

■ Une posture ouverte et un retour permanent

Comment amener ses équipes juridiques vers un nouveau rapport au savoir et au partage de l'information ? Le directeur juridique assure un rôle de modèle pour ses équipes grâce à une posture ouverte, connectée, et en suscitant des feedbacks réguliers et interactifs, même à distance . Cela suppose que le leader soit lui-même intimement convaincu des opportunités permises par le numérique.

3 - COMMENT ASSURER LA TRANSITION NUMÉRIQUE DE SA FONCTION ?

Chaque direction juridique vit des enjeux considérablement différents qui peuvent varier selon :

■ La culture d'entreprise et la vision du top management ;

■ La manière dont le secteur d'activité est impacté par le digital et par l'arrivée de nouveaux entrants ;

■ L'ADN de sa propre direction juridique : sa taille, la pyramide des âges, la diversité, l'internationalisation…

Il revient donc à chaque directeur juridique d'étudier ces différents paramètres afin de définir sa vision stratégique à court, moyen et long termes et de la partager avec ses équipes.

Plusieurs projets transversaux peuvent ainsi être menés en parallèle par différents membres de l'équipe. Nous en proposons ici cinq :

■ **Data :** la direction juridique dispose d'un faisceau de données cruciales pour se positionner comme business leader mais lesquelles exploiter et comment ?

■ **Relation client :** comment repenser la relation avec les clients internes et leur expérience avec la direction juridique ?

■ **Knowledge management :** comment conserver et partager l'ensemble des savoirs et savoir faire de la direction juridique ?

■ **Compétences :** quelles seront les compétences, voire les métiers du futur ? Il est indispensable de mener une revue des compétences et des outils

■ **Process :** comment favoriser une organisation agile au sein de la direction juridique ?

Ainsi, il est indispensable que le directeur juridique ne se limite pas à une vision instrumentale du numérique uniquement axée sur les gains de productivité mais saisisse les enjeux fondamentaux pour construire une stratégie ambitieuse. ▌

à propos de

CHARLOTTE KARILA VAILLANT

Charlotte Karila Vaillant est expert associé au Centre Européen de droit et d'économie de l'Essec (http://cede.essec.edu) et associée fondatrice de Signe Distinctif.

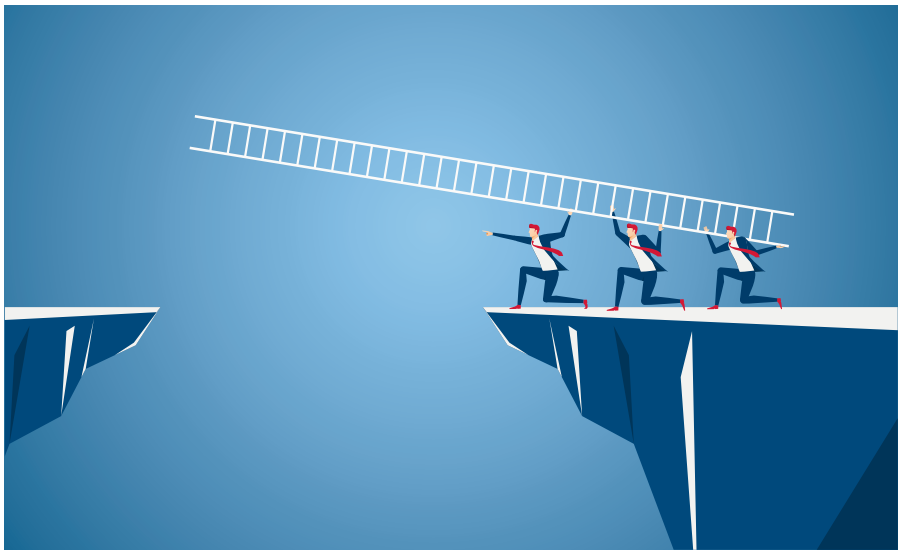
[2] « Être un leader à l'ère du numérique » Entreprise et progrès, 2015.

[3] Westerman, G. Bonnet, D., McAfee, A. (2014) Harvard Business Press, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.

Le **PCA** est aussi l'affaire des **juristes**

Si le PCA (plan de continuité d'activité) ne relève pas directement du ressort de la direction juridique, cette dernière est néanmoins un maillon essentiel de la chaîne, car les enjeux et les risques juridiques liés au PCA sont bien réels. Petit tour d'horizon…

PAR CARINE GUICHETEAU



Qu'est-ce qu'un PCA (plan de continuité d'activité) ?

Selon le règlement CRBF 2004-02, le PCA est "l'ensemble des mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités".

Selon la norme ISO 22301, le PCA correspond aux "procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une interruption".

« Pour résumer, le PCA est le plan de survie de l'entreprise en cas de très grosses perturbations, une sorte de plan B afin d'assurer un minimum de services et limiter l'impact sur le business », explique Xavier Hartout, président d'Adenium, cabinet conseil spécialisée dans les PCA et membre fondateur du Club 22301 (voir encadré ci-contre). Les interruptions d'activité peuvent être de nature diverse : incendie, catastrophe naturelle, indisponibilité des personnes comme lors d'une pandémie, une panne majeure de l'outil de production ou informatique… Le PCA doit identifier les risques et leurs impacts sur l'entreprise, prévoir des solutions et les tester. Il doit être régulièrement mis à jour. « Le plan doit être maintenu en condition opérationnelle, sous peine d'être inopérant le jour où il devra être mis en œuvre, prévient Bruno Hamon, directeur associé de MIRCA Sarl, cabinet spécialisé en management de l'information, du risque et de la continuité de l'information. Il doit être remis à jour régulièrement, a minima à chaque changement important impactant l'entreprise, comme lors d'une fusion - acquisition par exemple. »

Pourquoi mettre en place un PCA ?

Le secteur bancaire, les assurances et les mutuelles, ainsi que les OIV (opérateurs d'importance vitale comme l'alimentation, l'énergie, la gestion de l'eau, les transports, les communications électroniques, l'audiovisuel et l'information ou encore l'industrie) ont l'obligation réglementaire de se doter d'un PCA. « Mais, au-delà de la législation, un PCA peut tout simplement être imposé par un client via une clause au contrat ou exigé dans un appel d'offre, met en exergue Bruno Hamon. Il y a plus de dix, quand j'ai commencé à diriger les travaux sur les PCA à l'Afnor, nous pressentions déjà que le PCA deviendrait un argument commercial différenciateur non négligeable. »

Les donneurs d'ordres, généralement les grands comptes, souhaitent ainsi contrôler la robustesse et la résilience de leurs fournisseurs et sous-traitants et, par là même, s'assurer de leur propre continuité. « Ils peuvent aller plus loin en demandant à consulter le PCA, à réaliser des tests en commun ou encore à créer des accords de réciprocité dans le cadre de leur PCA, souligne Xavier Hartout (Adenium). La certification ISO 22301 apparaît également dans leurs demandes. C'est un élément de réassurance. »

Enfin, un PCA est tout simplement une précaution à prendre afin de se prémunir d'une catastrophe : 43 % des entreprises ferment au moment d'un sinistre si elles ne l'ont pas anticipé, selon une étude du Disaster Recovery Institute International. Et, 29 % de celles qui survivent périclitent dans les deux ans qui suivent ! « Un PCA participe à la bonne gouvernance de l'entreprise, quelle que soit sa taille », résume Xavier Hartout.

Qui est responsable du PCA ? Quel est le rôle de la direction juridique ?

La continuité d'activité est une théma-

tique relativement récente qui implique de nouveaux métiers comme le RPCA, responsable du PCA, présent principalement dans les grands groupes et notamment ceux soumis à une obligation réglementaire en la matière. En l'absence de RPCA ou dans les plus petites entités, la gestion du PCA revient au contrôle interne, à la direction des risques, à la direction technique, ou encore à la direction des systèmes d'information. « Le préalable à la mise en place d'un PCA est la création d'un organe de gestion de crise composé de différents métiers dont la communication ou encore le juridique, explique Bruno Hamon (MIRCA Sarl). Ensuite, la première étape pour le chef de projet, qui doit disposer d'une délégation de pouvoir, consiste à rencontrer chaque direction de l'entreprise afin de déterminer trois objectifs. Premièrement, la DMIA, c'est-à-dire la durée maximale d'interruption admissible. Deuxièmement, la PDMA, alias la perte de données maximale admissible, et enfin le nombre de places assises nécessaires sur le site de repli, ce dernier répondant au scénario de l'incapacité à pouvoir accéder aux locaux. » Dans ce cadre, la direction juridique est auditionnée au même titre que les autres services. Mais, elle a également un rôle primordial à jouer, même si aucune obligation réglementaire ne pèse sur l'entreprise en matière de PCA. « La prise en compte des aspects juridiques dans le PCA est essentielle, indique Xavier Hartout (Adenium). Sinon en cas de perturbation majeure, on va rajouter de la crise dans la crise ! » « La direction juridique va devoir s'assurer que les contrats sont conformes aux options envisagées (astreintes…), concevoir des clauses particulières dans les contrats des fournisseurs critiques afin de s'assurer de leur résilience, rechercher et engager les responsabilités en cas de sinistre, etc. », ajoute Bruno Hamon (MIRCA Sarl).

Faut-il entreprendre une certification ISO 22301 ?

Publiée en juin 2012, la norme internationale ISO 22301, correspondant au management de la continuité d'activité, a pour objectif de permettre à toute organisation de structurer sa résilience face aux imprévus d'une réelle gravité. « La certification porte sur le système de management de la continuité d'activité, alias le SMCA, dont le PCA est la parade, définit Xavier Hartout (Adenium). La démarche de certification est une garantie que le PCA est élaboré dans les règles de l'art et qu'il est à jour. Car, qui dit certification, dit audit de suivi tous les ans. La certification permet de se placer dans une démarche d'amélioration continue. » « S'engager dans une certification, c'est contraignant et astreignant mais procure un vrai avantage concurrentiel et un gage de sérieux notamment à l'international », complète Bruno Hamon (MIRCA Sarl). Dans le monde, il y a environ 3 000 sociétés certifiées en 2016 dont 65 % en Asie et 25 % en Europe, principalement au Royaume-Uni. « Ces certifications proviennent majoritairement du secteur des SI car c'est intrinsèque à leur métier, mais tous les métiers sont concernés », conclut Xavier Hartout (Adenium).

pour aller plus loin

PCA : UN CLUB POUR S'INFORMER, NOTAMMENT POUR LES PME

Le Club 22301, créé en 2014 par des professionnels de la continuité d'activité (assureurs, financiers, institutionnels, risks managers, RPCA…), a pour vocation d'aider les organisations privées et publiques à intégrer une culture de gestion de risques face aux crises, aux scenarios de chocs extrêmes, pour plus de performance et de compétitivité. Pour ce faire, il promeut l'utilisation de l'ISO 22301, collecte les retours d'expérience, et diffuse les bonnes pratiques. Il organise régulièrement des conférences publiques où tout un chacun peut s'inscrire.
Rens. : www.club-22301.com

témoignage

« NOTRE PCA A ÉTÉ CONSTRUIT EN BINÔME AVEC LA TECHNIQUE »

La clientèle de la PME Intercloud, plateforme de connectivité privée aux clouds publics, est essentiellement composée d'entreprises du CAC 40 et du SBF 120. « Les grands comptes ont besoin d'un certain formalisme, de garanties et d'être rassurés, surtout quand ils travaillent avec une PME, souligne Nicolas Bodin, le responsable juridique d'Intercloud. C'est pourquoi nous avons mis en place un PCA qui est le fruit d'une collaboration entre le chef de projet, le DSI et moi-même. La structure de pensée et de raisonnement, et les capacités d'anticipation du juriste apportent une vision complémentaire à celle de la technique. J'aurais pu n'intervenir qu'au stade de la validation mais, en étant au cœur de sa construction, j'ai pu m'assurer que le contenu du PCA était cohérent avec les contrats qui sont très techniques dans notre secteur. En outre, un PCA s'inscrit dans un plan de gestion des risques plus global qui relève de la direction juridique. Se poser la question de la réactualisation du PCA tous les six mois n'est pas de trop, mais tout dépend des évolutions significatives de l'activité de l'entreprise. En revanche, à ce jour, aucune demande de certification propre au PCA ne nous a été demandée. Mais, en toute transparence, nous nous engageons à fournir notre PCA si besoin après la signature du contrat. »

“ Nous appelons à un **grand Grenelle** du **droit** ”

Marc Mossé, directeur des affaires publiques et juridiques de Microsoft et vice-président de l'AFJE, revient sur l'interpellation des candidats par l'association, notamment à travers l'organisation d'un Grenelle du droit.

PAR JEAN-PAUL VIART ET BORIS STOYKOV

L'AFJE a formulé des propositions destinées aux candidats à la présidentielle. Pourquoi l'association a pris aujourd'hui une place importante dans la vie des entreprises ?

L'AFJE, qui a été créée en 1969 et qui regroupe plus de 4 500 juristes d'entreprise sur les quelque 18 000 exerçant en France et à l'étranger, représente une profession qui occupe aujourd'hui une place stratégique, à la fois dans l'entreprise et dans la vie économique. C'est le rôle d'une association qui représente des acteurs importants de la vie de la cité d'interpeller les candidats à la fonction suprême de l'État pour les interroger sur un certain nombre de sujets qui nous paraissent essentiels, autour du droit et de notre profession. C'est d'autant plus important que le droit est un outil indispensable à la vie économique et, au-delà, à la cohésion de la Nation et même de la communauté internationale, ainsi que tout le monde le constate aujourd'hui. Des acteurs comme les juristes d'entreprise sont donc légitimes à interroger les présidentiables sur les grandes questions qui touchent au développement du droit dans notre pays et à leur profession.

L'AFJE s'interroge sans doute sur les modalités du Brexit. Comment les voyez-vous ? Comme une opportunité ou comme un danger pour les entreprises françaises et pour notre droit ?

Sur la plateforme présidentielle, nous rappelons à plusieurs reprises que le droit est un facteur de compétitivité de l'économie et de l'attractivité de notre territoire. Nous considérons donc effectivement que le Brexit – dont nous ne savons pas exactement aujourd'hui comment il va produire ses effets – nous conduit à demander aux candidats quelles mesures ils entendent prendre pour que, précisément, l'attractivité de notre pays et de notre droit, et donc la compétitivité de la France, soient renforcées dans un moment où demeurent beaucoup d'incertitudes et où les opérateurs ont besoin de repères. Il nous paraît important qu'un certain nombre de mesures soient prises pour que les acteurs français puissent prendre toute leur place au moment de la mise en œuvre du Brexit.

Voilà notamment pourquoi nous revenons sur notre demande de reconnaissance de la confidentialité des avis pour les juristes d'entreprise, afin que nos entreprises soient placées sur un pied d'égalité et que cette mesure constitue un signal fort pour les investisseurs, assurant que le niveau des garanties juridiques est de même nature en France que dans la majorité des autres pays de l'Union européenne, ou qu'aux États-Unis. Nous portons aussi un certain nombre de suggestions sur la sécurité juridique en limitant, par exemple, la tentation régulière de rétroactivité fiscale. Nous formulons des propositions pour qu'il y ait une plus grande stabilité de la règle de droit. Nous demandons, ainsi, un renforcement du rôle des études d'impact dans le cadre du processus législatif pour éviter le bavardage de la loi et l'empilement des textes. Nous proposons que pour répondre au double besoin de protection et d'innovation si fort dans nos sociétés, on utilise davantage la possibilité du droit à l'expérimentation, prévu par la Constitution mais qui reste sous-utilisée. Il faut être créatif, inventif pour trouver cet équilibre permanent. Nous avons quelques solutions originales que nous mettons sur la table.

Toujours dans la ligne de cette implication des juristes d'entreprise, nous appelons à ce que la *soft law* se développe un peu plus et que l'ensemble des parties prenantes, dont notre profession évidemment, soit davantage impliquée. Voilà quelques éléments que nous voulons très concrets, très pragmatiques, afin de renforcer la compétitivité et l'attractivité de la France.

Le rapport Haeri se positionne pour l'avocat en entreprise et pour la création d'une grande profession du droit. Pensez-vous que les juristes d'entreprise devraient être inscrits au barreau ?

Le travail de la commission Haeri nous paraît très important. Il s'inscrit dans la ligne de précédents rapports, en étant néanmoins plus innovant et plus audacieux sur beaucoup de points. Il ose aborder clairement les questions qui se posent sur le futur de la profession dans un monde en pleine mutation. Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est que pour répondre aux questions de la grande profession du droit, de l'avocat en entreprise et de la confidentialité des avis, le rapport se projette vers l'avenir, en soulignant que cette évolution bénéficiera à l'ensemble des professionnels, juristes et avocats notamment, et au droit français in fine. Nous supportons donc ce travail porteur, à nos yeux, d'une évolution logique et ambitieuse.

En réalité, la question qui se pose aujourd'hui est moins de savoir si ces propositions se concrétiseront, que de savoir quand et comment. Tout le monde comprend que cela va

se faire, même ceux qui feignent de l'ignorer. Il faut donc que cela se réalise dans de bonnes conditions et le plus vite possible. C'est l'intérêt de tous et notamment des jeunes juristes et avocats. Ils sont l'avenir. Il faut surtout penser au futur des jeunes générations et moins à préserver la situation des rentiers et autres "professionnels de la profession".

Voilà pourquoi nous appelons à un grand Grenelle du droit qui pourrait réunir, sous les auspices du nouveau gouvernement, l'ensemble des professionnels du droit, les juristes, les avocats, les universités, Sciences Po et son école de droit, pour réfléchir à ce que peut être cette grande profession, la formation des juristes et des avocats. Cela pourrait passer par l'accent mis sur l'apprentissage dès l'université, sur des stages obligatoires à l'étranger, sur de nouvelles compétences qui ont trait au management, à la communication, et, *last but not least*, sur cette compétence fondamentale qu'est désormais l'usage du numérique... Nous devons tous réfléchir à ce que doit être le juriste de demain dans le cadre d'une grande profession.

Notre approche est très inclusive et pas du tout corporatiste. Il faut que les professions du droit, au-delà de leurs différences qui fait leur richesse, contribuent à cette cohésion de la Nation dont je parlais précédemment. C'est pourquoi, enfin, il est essentiel que nous travaillions sur ce qui nous rassemble, et donc sur la mixité sociale et de genre, pour que nos professions reflètent pleinement la diversité de la société.

Y-a-t-il des choses que vous souhaiteriez faire évoluer, notamment dans la loi Sapin II ?

Les juristes d'entreprise sont des acteurs de la conformité, de la compliance et de la RSE qui, pour nous, n'est pas seulement un enjeu de communication, mais aussi un enjeu d'éthique et donc de performance de l'activité économique. Ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons depuis longtemps, bien avant que la loi n'ait été adoptée. J'observe, à cet égard, que l'AFJE a produit un code de déontologie pour les juristes d'entreprise et le fait vivre par des formations continues. Nous pensons qu'il faut tout faire pour que cette loi soit mise en œuvre correctement, mais nous attirons l'attention sur le fait que si l'on renforce un certain nombre de contraintes et d'obligations, il faut aussi, en contrepartie, que les entreprises françaises soient armées de la même façon que leurs compétitrices internationales. C'est pour cela qu'il nous paraît indispensable, au moment où l'on veut mettre en place des programmes de conformité renforcés, que les juristes puissent bénéficier du principe de confidentialité. C'est un élément clé dans l'analyse des risques et dans la mise en œuvre des remèdes. D'une certaine façon, la loi n'est pas allée au bout de sa logique qui est certes de prévoir un certain nombre d'obligations à la charge des entreprises, mais aussi de donner à ces dernières les moyens de les réaliser pleinement. Le vote de la loi sur le devoir de vigilance, certes censurée partiellement par le Conseil Constitutionnel, renforce cette nécessité. Pour nous, cela fait partie d'une réflexion visant à parfaire le système dans les mois qui viennent.

La médiation et les modes alternatifs de règlement des conflits font -ils partie des priorités des juristes d'entreprise ?

Cela fait partie des choses sur lesquelles nous devons continuer à travailler. D'ailleurs, sur notre plateforme présidentielle, au chapitre numérique, nous proposons de réfléchir avec les barreaux et tous les acteurs concernés à la mise en œuvre d'une plateforme de médiation en ligne, notamment pour les petits litiges commerciaux, afin de trouver de l'agilité pour le règlement de ces problématiques. Il faut élaborer des moyens pour que ces modes alternatifs de règlement des conflits, dont la médiation, puissent se déployer encore plus facilement grâce au numérique.

Vous envisagez donc la perspective de travailler avec les legaltech ?

L'AFJE a déjà mis la transformation numérique des métiers du droit au cœur de ses activités et de ses projets de formation continue. Il y a deux ans, pour notre assemblée générale, nous avions choisi comme thème de réflexion la question de la transformation digitale et la façon dont les juristes pouvaient l'appréhender, la maîtriser et même en faire un atout dans l'exercice de leur métier. Que ce soit pour le travail collaboratif, la blockchain, l'intelligence artificielle ou la mise en réseau des compétences, l'AFJE s'est emparée de cette transformation digitale, dont les legaltech constituent l'un des éléments. Le numérique est atout pour nos métier et l'enjeu est de l'intégrer, à la fois dans notre manière de travailler et dans les formations, initiales et continues, des juristes d'entreprise et des avocats.

Certaines legaltech sont combattues par le CNB. L'AJFE pense-t-elle aussi mettre en place des contrôles de ces activités juridiques proposées en ligne ?

C'est là que nous avons besoin d'une approche coordonnée sur ces sujets. L'ensemble des professionnels du droit doivent parvenir à séparer le bon grain de l'ivraie, en s'assurant que les legaltech qui vont se développer le feront avec les garanties nécessaires. Il faut que les legaltech soient appréhendées sous l'angle de la déontologie et de la rigueur, afin qu'elles apportent le meilleur service possible. C'est une évolution logique que les associations Open Law et l'ADIJ ont adopté avec la rédaction de la Charte éthique des Legaltech que l'AFJE a signé.

Pour réguler intelligemment, des expérimentations doivent permettre de faire la part des choses entre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il faut ensuite aligner ce qui fonctionne avec les principes du droit et les principes déontologiques. C'est un travail qui va se faire. En tout cas, les legaltech constituent un progrès.

> *Un grand Grenelle du droit, qui pourrait réunir, sous les auspices du nouveau gouvernement, l'ensemble des professionnels du droit, permettrait de réfléchir à ce que peut être une grande profession du droit, la formation des juristes et des avocats.*

Marc Mossé,
vice-président de l'AFJE

« Construisons une **grande profession** du **droit** ! »

L'avenir de la profession d'avocat, tel est l'intitulé du rapport remis le 2 février 2017 par Kami Haeri, avocat associé du cabinet August Debouzy, au garde des Sceaux Jean-Jacques Urvoas. Sur plus de 120 pages, il partage constats, réflexions et propositions basés sur l'audition de 130 personnes, parmi lesquels figurent plusieurs membres de l'AFJE. Interview croisée de Kami Haeri et Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Pourquoi avoir rédigé ce rapport ?

Kami Haeri : en marge de la réforme de la formation initiale des avocats, le garde des Sceaux, Jean-Jacques Urvoas, a souhaité exprimer une attention particulière pour le jeune barreau et pour la profession, et a souhaité la constitution d'un groupe de travail afin de mener une réflexion sur l'avenir de la profession d'avocat. Réflexion qui se devait d'être assortie de propositions.
Une commission paritaire et plurielle dans son approche a ainsi été constituée. Ce sont plus de 130 personnes qui ont été auditionnés en trois mois. Des avocats, travaillant à Paris ou en province, en exercice individuel ou en groupe, pratiquant une activité judiciaire et/ou de conseil. Mais aussi des entrepreneurs, des universitaires et des enseignants, des représentants des institutions professionnelles… Des membres de l'AFJE comme Stéphanie Fougou, Marc Mossé ou Stéphane Larrière ont ainsi apporté leur pierre à l'édifice.

Certaines recommandations formulées dans ce rapport concernent les juristes d'entreprise. Ainsi, est préconisé d'ouvrir les formations de l'EFB (École de formation du barreau) aux juristes d'entreprise. Pourquoi cette proposition ?

Kami Haeri : la commission recommande en effet de réformer les modalités d'inscription aux sessions de formation continue des avocats, et ce, afin de permettre aux magistrats, notaires, juristes d'entreprise et autres professions du droit d'y participer en tant qu'auditeurs libres, moyennant un éventuel financement de leur part dans le programme de formation continue. Car, multiplier les points de contact et de dialogue entre les différentes professions juridiques et judiciaires paraît important. En matière de formation, il est possible de réaliser des économies d'échelle.
Ce serait un premier pas vers la construction d'une grande profession du droit.

Stéphanie Fougou : les protagonistes des différents métiers du droit ont un parcours universitaire initial commun (université de droit). Leur exercice respectif les conduit à se croiser, travailler ensemble, œuvrer ensemble pour l'évolution du droit en faveur de la protection des citoyens, la compétitivité des entreprises et le rayonnement du droit français. Leur connaissance

> *Qu'une grande profession du droit voit le jour ou non, nous recommandons que les avis des juristes d'entreprise soient désormais confidentiels.*

Kami Haeri,
avocat associé du cabinet August et Debouzy.

mutuelle est donc indispensable. À ce titre, l'AFJE a toujours soutenu la nécessité des regards croisés entre professions, des échanges. Les formations continues doivent permettre de prolonger ces échanges et la "crossferitlisation" des compétences. Permettre à terme que la mobilité entre les professions du droit soit plus aisée contribuerait à un enrichissement des parcours et des profils. À l'heure actuelle, il faut reconnaître que les formations de l'EFB n'apportent que peu de valeur ajoutée aux juristes d'entreprise. En revanche, si l'on devait s'orienter vers une profession unique et globale, il serait effectivement nécessaire que ces formations soient ouvertes aux juristes d'entreprise mais surtout adaptées à leurs besoins.

La construction d'une grande profession du droit est un vieux serpent de mer qui a, par ailleurs, été mainte fois, retoquée par le pouvoir législatif. Pourquoi la remettre sur le devant de la scène avec ce rapport ?

Kami Haeri : c'est en effet un débat déjà ancien mais que nous n'estimons pas clos. Comme toutes les réformes de fond, il est normal qu'elle suscite des débats animés. Un avocat qui pourrait exercer tant en cabinet qu'en entreprise est une idée clivante, qui engendre des craintes, parfois des fantasmes, chez certains avocats. Pourtant, aujourd'hui, les liens entre les entreprises et les avocats sont de plus en plus étroits. Les entreprises et leur organisation sont souvent sources d'inspiration pour les avocats. En outre, les jeunes générations de professionnels souhaitent de la mobilité, tant géographique qu'en termes de carrière. C'est pourquoi nous préconisons l'établissement d'une grande profession du droit, réunissant les juristes d'entreprise et les avocats, accessible avec le Capa ou au bout de huit années d'expérience professionnelle. Néanmoins, l'exercice en entreprise serait soumis à certaines restrictions, comme l'impossibilité de plaider devant les juridictions où la représentation est obligatoire ou encore ne pas avoir pour clients des tiers à l'entreprise.

Que cette grande profession du droit voit le jour ou non, nous recommandons par ailleurs que les avis des juristes d'entreprise soient désormais confidentiels et ne puissent plus être dévoilés et utilisés, notamment dans le cadre de procédures judiciaires. L'actuelle absence de *legal privilege* pose un problème évident de compétitivité pour les entreprises et de concurrence entre les juristes français et leurs confrères étrangers.

Stéphanie Fougou : la nécessité impérieuse de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise demeure une hérésie majeure conduisant à affaiblir notre droit, l'attractivité de notre pays et l'exercice des professions du droit en général. Cet enjeu n'a jamais quitté le devant de la scène pour ceux qui pratiquent au quotidien dans les entreprises et doivent en subir les conséquences dans l'exécution de leur mission (rendue encore plus complexe avec le développement de la conformité et du rôle des juristes à cet effet…). Certaines institutions représentatives de la profession d'avocat aimeraient évincer le débat ou le laisser s'éteindre de lui-même mais c'est un leurre. La réalité des problématiques quotidiennes en entreprise créées par cette situation, renforce chaque jour l'évidence du besoin. Il existe plusieurs moyens d'y parvenir. La grande profession d'avocat, exerçant en libéral ou en entreprise, est l'une de ces possibilités naturelle et appliquée dans de très nombreux pays. Si déjà nous pouvions, en France, nous mettre d'accord sur cet objectif commun de permettre à tous de bénéficier de la confidentialité. Ne resteraient plus qu'à mettre en musique et s'assurer qu'aucune inégalité ne subsiste dans les entreprises, entre ceux qui auront le Capa ou les huit ans d'ancienneté pouvant prétendre au statut d'avocat et les autres. Il conviendra donc de régler la question de la période transitoire pour ces situations. Mais encore une fois, nous sommes juristes, notre métier consiste à trouver des solutions techniques à des objectifs stratégiques. Nous y parviendrons si nous avons cette volonté commune et reconnaissons tous ensemble l'intérêt et la nécessité pour notre droit, nos entreprises, les opportunités pour nous jeunes. Offrir les conditions d'une véritable mobilité professionnelle entre différents exercices du droit doit être un objectif pour nos jeunes professionnels du droit et un enrichissement personnel à mettre au service de leurs clients (entreprises, citoyens…).

Les systèmes de passerelle à la profession d'avocats sont-ils efficaces ?

Kami Haeri : ils sont certainement améliorables. L'accès à la profession d'avocat repose sur l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, qui stipule que les juristes d'entreprise justifiant de huit ans au moins

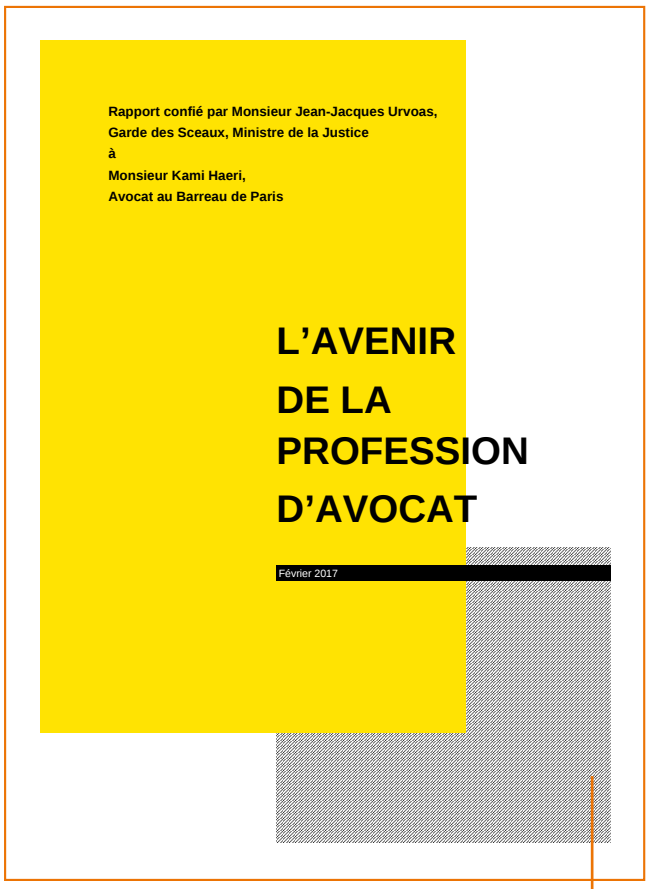
L'AFJE ne cessera de défendre les mesures indispensables au bon exercice du métier de juriste d'entreprise, et ce, en étant ouvert au dialogue et en contribuant au débat.

Stéphanie Fougou,
présidente de l'AFJE.

de pratique professionnelle au sein du service juridique d'une ou plusieurs entreprises sont dispensés de la formation théorique et pratique du Capa. Et, ce texte est interprété de manière très stricte par la Cour d'appel. Ainsi, seuls les juristes exerçant leur activité pendant huit ans sur le territoire français peuvent prétendre au bénéfice de cet article 98. Cela n'a aucun sens dans un monde aussi globalisé, où nos avocats et juristes s'exportent ! Nous préconisons donc de modifier ce fameux article 98, 3° du décret n° 91-1197 pour l'ouvrir aux juristes d'entreprise justifiant d'une pratique professionnelle d'au moins huit années exercées en France ou à l'étranger, en lien, au moins pour partie, avec le droit français.

Stéphanie Fougou : c'est bien la pratique qu'il faut juger ici, qu'elle soit exercée en France ou à l'étranger. L'absence de reconnaissance de l'expérience du juriste d'entreprise à l'international est absolument incompréhensible et sans fondement ! L'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 doit effectivement être dûment amendé. Enfin, dans l'optique d'une grande profession du droit et en période de transition, ce seuil de huit ans d'ancienneté n'apparaît pas adapté pour les jeunes professionnels qui arriveront sur le marché ou en exercice depuis peu. Huit ans dans nos vies actuelles est long.

Kami Haeri : nous recommandons également que soit intégré dans le calcul de l'ancienneté des juristes d'entreprise les prestations juridiques exercées pour le compte des clients/usagers de l'entreprise.



Construit sur la base de 130 auditions, le rapport intitulé L'avenir de la profession d'avocat a été remis début février au garde des Sceaux Jean-Jacques Urvoas. Il est téléchargeable sur le site du ministère de la Justice : http://www.afje.org/actualite/71

Quelle suite sera donnée aux propositions ainsi formulées ?

Kami Haeri : ce rapport doit être une base de réflexion mais surtout une ouverture sur le dialogue et le débat, tant pour les politiques que les ordres et toutes les parties prenantes. L'AFJE, qui a accueilli avec bienveillance nos recommandations et réflexions, contribuera au débat et c'est une bonne chose. Chacun doit se saisir de ces sujets afin de faire évolution les professions juridiques et de les aligner avec les enjeux économiques d'aujourd'hui et surtout de demain. Début mars, j'ai par exemple été auditionné par le CNB pour présenter les conclusions de la commission.

Certaines propositions peuvent rapidement être mises en œuvre comme le développement des incubateurs au sein des barreaux ou la mise en œuvre d'observatoires performants pour analyser les évolutions de notre barreau avec des outils qualitatifs et quantitatifs. En revanche, nombre de préconisations vont nécessiter une concertation et passeront par une volonté politique. L'union fera la force !

Stéphanie Fougou : saluons l'initiative du ministre de la Justice et les travaux de la commission, qui a ainsi abordé une multitude de thématiques avec une grande honnêteté intellectuelle. Ce rapport constitue une synthèse sincère et avérée de la situation. Il démontre le potentiel et les opportunités qui peuvent être générés en faisant bouger les lignes. Utiles et nécessaires, ces propositions doivent être portées, prescrites et débattues. Malheureusement, les instances représentatives des avocats ont parfois du mal à se réinventer et à anticiper les inévitables transformations à venir, même si, au niveau individuel, nombre d'avocats adoptent une position plus ouverte, comme l'atteste ce rapport.

L'AFJE, de son côté, ne cessera de défendre les mesures indispensables au bon exercice du métier de juriste d'entreprise, et ce, en étant ouvert au dialogue et en contribuant au débat. C'est dans cet esprit que nous avons rédigé, en concertation avec le Cercle Montesquieu, une liste de propositions qui a été soumise aux différents candidats à la présidentielle (lire page 12).

“ Au **Maroc**, il n'existe **aucun statut** pour les **juristes d'entreprise** ”

Les juristes d'entreprise marocains vont bientôt pouvoir bénéficier d'une association représentative, grâce à la naissance du CMDJ (Cercle marocain des directions juridiques). Interview de sa présidente, Leila Bazzi, directrice juridique dans l'industrie pharmaceutique.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Pourquoi avoir décidé de créer le CMDJ (Cercle marocain des directions juridiques) ?

Il existait un club informel de juristes d'entreprise marocains depuis quelques mois. L'idée était de créer une association par des juristes pour des juristes. C'est pourquoi avec les directeurs juridiques Amandine Decoux, Nidal el Hassani, Kenza Margaoui et Axel Jurgensen, nous avons souhaité partir d'une page blanche pour créer une association représentative de notre profession en insufflant un nouvel élan. Les membres fondateurs, issus d'horizons divers, sont mus par la volonté commune de faire bouger les lignes. Et ce, au profit des juristes d'entreprise marocains qui doivent relever moult défis au quotidien.

Nous avons organisé une soirée officielle de lancement le 12 janvier dernier à Casablanca. Plus de 70 juristes ont répondu présent ainsi que l'AFJE, en la personne de son vice-président Jonathan Marsh. Aujourd'hui, les démarches administratives en vue de concrétiser la création du CMDJ sont quasiment finalisées.

Quels sont les objectifs poursuivis par le CMDJ ?

Nous n'avons pas de visibilité sur la profession de juriste d'entreprise au Maroc. Il apparaît donc important de les recenser. Faire grossir les rangs du CMDJ est un objectif prioritaire. Pour ce faire, un site web est en cours de création. Nous comptons également sur nos formations pour attirer de nouveaux membres. Notre ambition est d'organiser une formation par mois sur des thématiques variées. Renforcer les compétences des juristes d'entreprise marocains et leur permettre de rester à jour dans leur domaine d'expertise sont essentiels et il est du devoir du CMDJ de leur apporter une offre adaptée à leurs besoins. Un format plus convivial et propice aux échanges sera également proposé. Le premier afterwork a d'ailleurs été organisé courant mars.

Notre objectif est aussi de valoriser la profession auprès des étudiants. Nous souhaitons mettre en place des partenariats avec certaines formations afin de sensibiliser les futurs praticiens du droit aux opportunités liées à l'exercice de notre métier. Et pourquoi ne pas aller plus loin en mettant en place un système de mentorat ? Nous ne manquons pas d'idées ! Mais chaque chose en son temps. Pour l'heure, il s'agit de consolider les fondations de l'association. Le rayonnement de notre association et des juristes d'entreprise marocains sur la scène internationale viendra également, mais à moyen terme.

Quelle est la place du juriste d'entreprise au Maroc ?

Si l'image du juriste d'entreprise commence à changer, le métier, relativement récent au Maroc, reste encore trop souvent considéré comme une simple fonction support et administrative. Les juristes d'entreprise opèrent dans l'ombre : la profession n'est pas reconnue et valorisée à sa juste valeur. Pourtant, ils se positionnent comme des business partners, en sécurisant l'activité et en proposant des solutions créatives. Le CMDJ va donc œuvrer afin de mettre en valeur la fonction auprès des entreprises, des étudiants et notamment des pouvoirs publics. Comme en France, les juristes d'entreprise marocains ne bénéficient pas de la confidentialité de leurs avis. S'il est légitime et justifié de prétendre au *legal privilege*, c'est une revendication prématurée. Faire reconnaître le statut de juriste d'entreprise est aujourd'hui une première étape indispensable.

Quels sont vos liens avec l'AFJE ?

L'AFJE soutient notre initiative et c'est déjà très appréciable. Dans le futur, il pourrait être envisagé de tisser des liens plus étroits. L'AFJE pourrait nous accompagner, nous faire bénéficier de son expérience et partager ses bonnes pratiques pour que nous les transposions sur le sol marocain. Nous pourrions aussi organiser des événements en commun. Le champ des possibles est très ouvert !

L'**AFJE** s'ouvre aux **étudiants !**

Avec déjà plus de 4 500 adhérents répartis dans toute la France, l'AFJE voit plus loin et s'ouvre désormais aux étudiants en droit !

PAR IRINA RAKOTOBE

Pourquoi ouvrir l'AFJE aux étudiants ?

Toujours soucieuse de se rapprocher des universités et des étudiants en droit et d'oeuvrer pour leur employabilité, l'AFJE a créé un statut spécifique dédié aux étudiants en droit. Désormais tous les étudiants en droit en Master 2, ou diplômé d'un M1 poursuivant leur études (écoles de commerce, de management...) pourront adhérer à l'AFJE.

Pourquoi adhérer à l'AFJE ?

Avec 4 500 adhérents, dont 700 directeurs juridiques et 1 500 entreprises, l'AFJE est le 1er réseau de juristes d'entreprise de France ! En plus, accéder à un réseau professionnel riche et dynamique, les étudiants adhérents bénéficieront de :

- un abonnement numérique au JEM (juriste d'entreprise magazine) ;
- un abonnement numérique à l'Annuaire des juristes d'entreprise ;
- un accès à l'espace emploi ;
- une remise de 50 % pour les conférences d'actualité de l'AFJE ;
- un accès à trois ateliers juridiques dans l'année.

Adhérez à l'AFJE sur le site www.afje.org.

témoignage

« J'AI DÉCIDÉ D'ADHÉRER À L'AFJE AFIN DE FACILITER MON ENTRÉE DANS LA VIE PROFESSIONNELLE »

La création du nouveau statut a été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme par étudiant avec près d'une trentaine d'inscrit en quelques jours. Voici le témoignage d'Ada Wronska, étudiante en Master 1 droit des affaires à l'université de Bordeaux. « C'est mon université qui m'a informée de la possibilité d'adhésion à l'AFJE. Sans attendre un instant, j'ai décidé d'adhérer. Comme des nombreux étudiants, je suis confrontée à des difficultés dans l'accès aux stages et à l'emploi. Mon expérience d'études en Pologne, en Angleterre et en France m'a appris qu'être autonome est très important mais construire son réseau et savoir s'en servir est essentiel. Étant actuellement étudiante en M1 de droit des affaires, je souhaitais ne pas attendre la fin des études pour commencer à multiplier mes contacts avec les décideurs juridiques. En étant membre de l'AFJE, j'ai maintenant accès à un réseau des juristes d'entreprise, aux formations de qualité sur le métier et sur l'environnement juridique de l'entreprise et aux offres d'emplois et de stages publiés sur le site de l'AFJE. »

Tour des **initiatives AFJE** en **région**

Les délégations de l'AFJE en région dépensent beaucoup d'énergie pour concrétiser leurs idées, souvent innovantes et toujours dans le but de faire rayonner l'AFJE et leur métier. Le partage et l'échange sont également les piliers de leurs actions. Voici des initiatives menées dans quatre délégations et, pour commencer, une introduction de Jean-Philippe Gille, vice-président.

Le JEM est depuis sa création une belle tribune pour les délégations régionales de l'AFJE, mettant en avant leur dynamisme. À l'ère de la mondialisation, notre regard se tourne naturellement au-delà des frontières sans s'attarder trop sur notre propre territoire. Le JEM nous invite justement à chaque numéro à prendre ce temps de savourer celui-ci dans sa diversité.

L'AFJE est certes née à Paris, mais elle grandit en région. L'action des délégués régionaux doit être largement saluée et remerciée pour leur engagement. Certains sont déjà à la tête d'organisations très performantes et matures, d'autres se lancent dans l'aventure tels des pionniers. Certains œuvrent dans de grandes métropoles, d'autres au sein d'espaces moins denses démographiquement et économiquement. Tous ont à cœur de donner le meilleur d'eux même en offrant aux juristes d'entreprise locaux la possibilité d'entretenir leurs connaissances en même temps que leur réseau professionnel. Tous ont la passion de bâtir et d'échanger avec un grand sens de la convivialité. À leur côté, chaque fois que j'en ai l'occasion, je constate qu'il fait "bon vivre l'AFJE".

Imaginez-vous un instant délégué régional : ambassadeur auprès des universités et des institutions juridiques et judiciaires, vous devez être en mesure de parler de l'association avec justesse. Manager, vous devez recruter des talents et les conserver motivés. Organisateur d'évènements, vous devez savoir animer un dîner débat, ou modérer les intervenants d'un colloque. Sans oublier que vous devez aussi être capable de tisser des liens avec la presse régionale et les leaders d'opinion afin de pouvoir faire entendre la voix de l'AFJE. Autrement dit, devenez délégué régional, vous n'aurez pas besoin d'un MBA car vous aurez fait vos classes sur le terrain : finance, marketing, ressources humaines, communication, leadership... Vous aurez validé toutes les options. Alors engagez-vous car vous allez apprendre beaucoup.

Je crois fermement pour ma part que les régions constituent l'un des facteurs-clefs de succès de l'AFJE pour son avenir et celui de notre profession. Alors un grand bravo aux délégués et à leurs équipes et à vous tous bonne lecture.

Jean-Philippe Gille,
vice-président en charge de la stratégie, des commissions et régions.

L'AFJE FRANCHE-COMTÉ MET LE PAQUET AVEC L'UNIVERSITÉ !

Lors de la création de la délégation AFJE Franche-Comté, en avril 2016, nous avons découvert que le besoin de rencontres des acteurs du monde du droit de notre région était fort. Aussi, nous avons décidé de nous associer à la meilleure fabrique de juristes de la région : l'université de Franche-Comté. En effet, tant les juristes que l'université de Franche-Comté (UFR SJEPG) ont été enthousiastes à l'idée de se réunir régulièrement et de montrer que notre région, notre université et nos juristes produisent, ici aussi, "du droit".

C'est fort de ce constat que l'UFR SJEPG et l'AFJE Franche-Comté se sont naturellement rapprochés, concrétisant par la signature d'une convention leur volonté de synergie et ces envies communes. Les objectifs de l'AFJE dans le cadre de ce partenariat sont de présenter le métier de juriste d'entreprise aux étudiants, d'œuvrer à l'adhésion des étudiant à l'AFJE avec un statut adapté (ce qui est maintenant possible depuis février 2017), de favoriser la participation des étudiants de l'UFR SJEPG aux évènements de l'AFJE Franche-Comté, et de les conseiller sur leurs projets professionnels.

De son côté, l'université de Franche Comté mentionne l'AFJE dans la liste de ses partenaires officiels, informe l'AFJE du déroulement des formations ainsi que des éventuels besoins de l'UFR SJEPG, participe et apporte son concours aux différentes manifestations de l'AFJE et pourra également accueillir certains événements.

D'autres projets sont en cours, notamment un stage-dating ou encore le parrainage d'une promotion.

L'AFJE Franche Comté a d'ailleurs apportée toute son énergie, le 13 mars dernier à l'occasion de la Fête du Droit organisée par l'université, afin d'aider les étudiants dans leurs travaux de recherche sur le thème des solutions innovantes pour les métiers du droit.

Nous sommes très heureux de cette relation forte que nous avons mise en place avec le doyen de l'université Catherine Tirvaudey, le directeur des études Christophe Lang et Océane Richardin grâce à qui ce partenariat a été rendu possible, et peut vivre !

LUNCH PRO AUTOUR DE CAS PRATIQUES : UN DÉJEUNER CONVIVIAL ET ENRICHISSANT AVEC LA DÉLÉGATION ILLE-ET-VILAINE

En décembre dernier, nous avons organisé notre 1er "Lunch Pro". Nous avons constaté que les adhérents sont demandeurs de rencontres et d'échanges en plus petit comité à un moment propice et compatible avec leurs activités professionnelles. C'est ainsi qu'est né le concept du Lunch Pro, un rendez-vous autour de cas pratiques concrets avec un nombre limité d'une dizaine d'adhérent (les premiers inscrits) lors de la pause déjeuner.

Ce nouveau format propose plus de flexibilité et donne une nouvelle opportunité de rencontrer de nouveaux adhérents aux évènements AFJE, permet ainsi aux juristes d'être acteurs et "partageurs" de leur pratique. L'interactivité est au cœur du Lunch Pro, nous recherchons ici la parole du juriste, les juristes qui parlent aux juristes et s'enrichissent mutuellement. Lors de ce déjeuner, nous débattons de deux à trois cas pratiques. Un juriste expose un sujet en 10 minutes en expliquant la situation, problématiques juridiques, enjeux économiques, les obstacles rencontrés, les actions mises en place et le résultat obtenu. Aspect très important et relevant de la déontologie des juristes d'entreprise et du réseau AFJE auquel nous appartenons, ces déjeuners sont placés sous le sceau de la confidentialité, afin que les échanges et débats se fassent sereinement pour toujours plus de partage.

Ce premier rendez-vous fut une réussite, les intervenants ont concordé à parler d'une acquisition. Les échanges ont été vivants et forts intéressants car ils ont permis d'appréhender au-delà des points techniques, les différences de pratiques selon le domaine d'activité et la culture d'entreprise. Sans compter le bénéfice évident qui fait que les juristes d'un territoire apprennent à mieux se connaître.

Soyez vigilants, nous prévoyons vite de nouvelles éditions !

LINKEDIN, L'OUTIL PRIVILÉGIÉ POUR L'AFJE PACA

Les réseaux sociaux sont d'incroyables outils de communication, qui avec le temps et l'usage, sont très efficaces pour donner de la visibilité aux actions nationales ou régionales de l'AFJE. À l'occasion de la création du compte Linkedin de l'AFJE, j'ai décidé de m'y mettre et de créer également mon compte, me permettant ainsi de relayer les "posts" en région et lier contact avec les juristes de PACA adhérents de l'AFJE mais aussi et surtout avec les non membres. Linkedin offre la possibilité de compléter nos profils utilement et d'apparaître officiellement en tant que délégué régional de l'AFJE, ainsi je suis tout à fait légitime à prendre contact avec des juristes d'entreprise et étendre ma communauté AFJE. C'est ce que j'ai fait dans un 2e temps. J'ai ainsi élargi mes prises de contacts aux professeurs et maîtres de conférences grâce à mes rencontres à l'université de Nice. Puis les étudiants en droit -les juristes d'entreprise de demain-, les avocats..., j'ai créé une véritable communauté en ligne du monde du droit. Je compte aujourd'hui 17 521 relations, entre 2 000 et 3 000 vues en moyenne par post. L'astuce est d'utiliser des photos ou visuels pour illustrer les posts, dans ces cas mes messages comptabilisent plus de 10 000 vues notamment pour une conférence organisée à Nice et un record de 34 245 vues pour l'information concernant la création du nouveau statut des étudiants au sein de l'AFJE ! Linkedin est une révolution dans l'animation de notre réseau, surtout lorsqu'en tant que délégué régional nous sommes amenés à œuvrer sur un territoire étendu.

Follow me!

Didier Langlois.

18 MOIS, 25 ÉVÉNEMENTS : LE PROGRAMME TRÈS SOUTENU DE L'AFJE HAUTS-DE-FRANCE

L'AFJE Hauts-de-France, représentée par Bruno Contestin, s'est entouré de dix directeurs juridiques composant le bureau régional. Chaque membre étant représentatif du tissu économique de la région. L'AFJE Hauts-de-France organise de nombreux évènements permettant à ses membres de parfaire leurs connaissances et ce, en partenariat avec de nombreux acteurs locaux (universités, barreau, CCI, Compagnie des conseils et experts financiers, Lille Place Juridique, autorités administratives telles que la Direccte, etc.).

Peuvent être notamment cités :

- Un évènement en partenariat avec la faculté de droit de Lille 2 sur le thème "Le Juriste d'affaires – un acteur stratégique de l'entreprise". Ce fut un moment propice aux échanges auquel ont pu assister des professionnels du droit et de nombreux étudiants.
- Un échange très instructif sur la réforme du droit des contrats au sein du tribunal de commerce de Lille Métropole. Plus de 80 personnes étaient présentes dont un grand nombre de juges consulaires des Hauts-de-France.
- Un point d'actualité sur le droit des sociétés et le droit fiscal a également été organisé au sein de la chambre de commerce et d'industrie de Lille.

En parallèle de ces nombreux sujets d'actualité, l'AFJE Hauts-de-France souhaite sensibiliser ses membres sur les enjeux de demain. Une conférence sur "L'Intelligence artificielle, avenir des juristes", en partenariat avec l'université Catholique de Lille a par exemple été organisée. Tout comme, en mars 2017, une conférence sur le thème "Faire de la compliance une opportunité".

Enfin, l'AFJE Hauts-de-France souhaite renforcer les partenariats liés avec le barreau de Lille et l'Institut des juristes belges. En tout, ce sont plus de 25 évènements qui ont été organisés par l'AFJE Hauts-de-France depuis janvier 2016. L'AFJE Hauts-de-France souhaite continuer sur cette lancée à la fois conviviale, dynamique et passionnante : une dizaine d'évènements sont programmés d'ici à l'été, et la rentrée est déjà en cours de préparation.

L'**AG** 2016 de l'AFJE, en **chiffres, photos** et **vidéos**

- **780** directeurs juridiques
- **760** responsables juridiques
- **271** jeunes juristes, contre 105 en 2015
- Près de **200** événements organisés en France, au cours desquels près de 3 300 juristes d'entreprise se sont rencontrés.

- L'AFJE est toujours la **1re** association de juristes d'entreprise en France
- **4 500** adhérents
- **953** nouveaux adhérents en 2016, contre 722 en 2015

en vidéo

(RE)VIVEZ LA CONFÉRENCE "DIRECTIONS JURIDIQUES : LES COULISSES DU DOING GOOD IS GOOD BUSINESS"

> Introduction de Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE, et 1re table ronde : Business Integrity, les directions juridiques en première ligne.

> 2e table ronde : Le green au coeur de la stratégie.

> 3e table ronde : Le devoir de vigilance, une fausse bonne idée ?

MERCI À NOS PARTENAIRES :

EQUITY

LexisNexis

Ginerativ

HL TRAD

Village de la Justice

rendez-vous

L'AFJE lance son catalogue de formations

La formation, une priorité stratégique pour l'AFJE

Aujourd'hui, la formation initiale n'est plus un bagage suffisant pour toute la vie professionnelle ! La formation continue est devenue une nécessité, pour plusieurs raisons. Avec l'évolution permanente des règles de droit et la montée en puissance du droit souple, le juriste doit se former impérativement en continu. Le métier de juriste d'entreprise et sa filière évoluent : le positionnement stratégique du directeur juridique progresse, les directions juridiques font face à la mondialisation des enjeux juridiques, et à la transformation digitale de leurs entreprises.

Pour préserver son employabilité le juriste doit développer des compétences managériales, travailler son savoir-être et savoir gérer l'interculturalité. Parce que la formation est le moyen de relever ces défis, l'AFJE accompagne les juristes d'entreprise et travaille au quotidien à proposer des formations répondant aux besoins de chaque juriste.

2017 : L'AFJE déploie son catalogue de formations

L'AFJE propose de longue date une offre riche et variée en formation : les Ateliers AFJE depuis plus de 15 ans, depuis six ans le CAMPUS AFJE, puis les Ateliers Carrières, créés en 2013. Notre stratégie vise à faciliter l'accès à la formation pour tous. Ainsi aujourd'hui, notre offre recouvre des sessions à Paris et en région, des sessions présentielles et en webcast, des sessions en anglais et en français, pour être toujours plus proche des besoins des juristes d'entreprise.

Le Catalogue Formation de l'AFJE regroupe et organise son offre par thématique. Sept piliers thématiques de l'AFJE, auxquels s'ajoute la déontologie du juriste d'entreprise, recouvrent les domaines essentiels de compétence du juriste d'entreprise :

- Relations contractuelles
- Contentieux et transaction
- Compliance et risques
- Enjeux financiers et comptables
- Digital
- Management et stratégies de carrière

Retrouvez pour chacun de ces piliers thématiques un Catalogue formation dédié en téléchargement sur notre site et à la fin de ce magazine (page 44).

à lire

La comptabilité racontée aux juristes

De Maurice Cozian et Pierre-Jean Gaudel.

La pratique du droit des affaires nécessite non seulement de bonnes connaissances juridiques mais aussi une bonne maîtrise des techniques comptables et financières. Cet ouvrage a pour ambition de faire comprendre et de faire aimer la comptabilité des entreprises aux étudiants et aux professionnels du droit.

Éditeur : LexisNexis
Parution : 01/2017
594 pages
Prix : 46 €
Rens. : www.lgdj.fr

Droit européen des affaires et politiques européennes

Ouvrage collectif sous la direction de Viviane de Beaufort.

Réalisation collective menée sur deux ans avec des étudiants de l'Essec, sous la direction de leur professeure Viviane de Beaufort, cet ouvrage dresse un panorama unique à la fois des réalités institutionnelles et juridiques de l'Union européenne mais aussi de ses politiques concrètes. Des grandes dates aux particularités politiques, des règles juridiques aux contentieux, de la concurrence au droit des affaires, du budget à la politique en faveur des PME : sciences politiques, contentieux, droit des affaires, politiques communes.

Éditeur : Larcier
Parution : 11/2016
360 pages
Prix : 45 €
Rens.:http://editionslarcier.larciergroup.com

RETROUVEZ NOS FORMATIONS MAJEURES EN VIDÉO SUR YOUTUBE :

Le juriste 4.0

Compliance & Transparence

Réforme du droit des contrats

jurisprudence

Affaire technicolor : juristes d'entreprise mobilisez-vous !

Loin d'en faire une question corporatiste, les juristes d'entreprise français ont toujours cherché à placer la question du legal privilege sur le terrain de l'intérêt de l'entreprise et de sa compétitivité. À cela deux raisons principales : d'une part, si l'on veut bien admettre que la pérennité d'une entreprise ne peut plus aujourd'hui se concevoir sans un engagement fort de celle-ci en faveur d'une politique active de conformité à la règle de droit, il est nécessaire que l'avis juridique interne puisse s'exprimer librement (c'est à dire sans risque que cet avis se retourne contre l'entreprise auquel il est destiné). D'autre part, dans un monde de plus en plus marqué par la globalisation des échanges, il importe de s'assurer que les entreprises françaises disposent des mêmes outils que leurs homologues étrangères, notamment dans les litiges qui les opposent.
C'est à propos de ce deuxième point qu'un arrêt de la Cour de cassation du 3 novembre 2016 (Cass.1re 3 nov. 2016, N°15-20-495) vient fournir aux juristes un cas pratique auquel il n'est pas exagéré d'accorder une importance emblématique.

Retrouvez l'intégralité de l'article de Jean-Charles Savouré, président d'honneur de l'AFJE, en flashant ce QR Code.

débat

Engagement et égalité des sexes

Engagement politique, associatif, militaire, artistique, sportif, philosophique... À l'occasion de la Journée international des droits des Femmes et du traditionnel dîner de la parité, l'AFJE a souhaité mettre en avant des parcours différents de femmes qui se sont engagées pour une cause, une profession, une discipline…
L'AFJE est composée à plus 67 % de femmes, pourtant cette répartition ne se retrouve pas dans les postes à responsabilité de l'association comme en témoigne le chiffre sur la présidence de l'AFJE. En effet, l'AFJE compte deux femmes sur la totalité des 11 personnalités qui en ont assuré la présidence.
Partant de ce constat, l'AFJE a voulu aller plus loin et comprendre les raisons d'un engagement moindre des femmes, notamment à des postes de responsabilités.
Ce dîner a réuni une cinquantaine de professionnels du droit qui ont pu débattre des freins et des moyens de les dépasser en échangeant avec des intervenants de qualité, Frédérique Cintrat, fondatrice d'Axielles, Sophie Rétif, sociologue, Ghislaine Sixdeniers, assistant Chief Counsel Real Estate, Construction & Environmental Law at Euro Disney Associés et Stéphanie Fougou, présidente de l'AFJE et directrice juridique de Vallourec.

à lire

Dictionnaire de droit public interne

De Mathieu Touzeil-Divina.
Cet ouvrage est un dictionnaire de droit public interne unique en son genre, il offre, au travers de plus de 650 définitions de noms communs comme de noms propres ayant marqué et marquant encore notre droit avec une vision originale. Ce dictionnaire – qui a reçu pour quelques-unes de ces entrées l'aide précieuse de dix juristes d'exception – est l'outil indispensable pour tout juriste en droit public qui souhaite appréhender et assimiler le droit public interne français, enrichir sa culture juridique et structurer sa pensée.

Éditeur : LexisNexis
Parution : 03/2017
57 pages
Prix : 32 €
Rens. : boutique.lexisnexis.fr

AFJE FORMATION

Découvrez notre catalogue formation

ATELIER | ATELIER CARRIÈRES | CONFÉRENCE | FORMATION CONTINUE | RENCONTRE

RELATIONS CONTRACTUELLES

Contrats à l'International : les Principaux Pièges à Éviter, et Comment se les Faire Payer	25 avril 2017 Nantes
Drafting Contracts in English Réf : 17F005	28 avril 2017 Paris
Réforme du Droit des Contrats	18 mai 2017 Toulouse
Actualité du Droit des Contrats Réf :17F004	9 juin 2017 Paris
Les Règles Incoterms® 2010 de la Chambre de Commerce Internationale Réf : 17L006	7 sept. 2017 Paris
Drafting Contracts in English Réf : 17F005	10 oct. 2017 Paris

CORPORATE ET GOUVERNANCE

Le Secrétaire du Conseil Réf : 17L007	Date sur demande Paris
Actualités 2017 en Droit des Sociétés : Ce que le Dirigeant ne Peut Ignorer	26 avril 2017 Toulouse
Assemblées Générales 2017 et Actualités en Droit des Sociétés	27 avril 2017 Nantes
Être Administrateur d'une Filiale d'un Groupe de Sociétés Réf : 17L004	10 mai 2017 Paris
Les Clés d'un Carve-Out Réussi	8 juin 2017 Paris
L'impact de la Réforme des Obligations sur les Opérations de M&A	15 juin 2017 Paris

CONTENTIEUX ET TRANSACTION

Le Règlement des Différends à l'Horizon 2050 Global pound conferences series	26 avril 2017 Paris
La Résolution des Situations de Crise à l'International	27 avril 2017 Paris
La Médiation : un Outil Performant de Gestion des Différends Réf : 17L002	19 mai 2017 Paris
La Médiation : un Outil Performant de Gestion des Différends Réf : 17L002	13 oct. 2017 Paris
La Gestion Efficace de l'Arbitrage International par les Juristes d'Entreprise Réf : 17L003	9 nov. 2017 Paris

Information et inscription sur www.afje.org

COMPLIANCE ET RISQUES

Responsabilités et Assurances : l'Essentiel Réf : 17L009	24 & 25 avril 2017 Paris
De l'Audit Interne à la Gestion de Crise Réf : 17F011 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 4	25 avril 2017 Paris
Loi Sapin II : les Enjeux Majeurs du Programme Anti-corruption	27 avril 2017 Marcq-en-Baroeul
Prévenir le Risque Pénal en Droit du Travail et Gérer les Aspects Sociaux d'une Restructuration	18 mai 2017 Paris
Fondamentaux de l'Assurance-construction Réf : 17L010	6 & 7 juin 2017 Paris
Maîtriser les Éléments Essentiels d'un Programme de Compliance Réf : 17F008 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 1	30 juin 2017 Paris
Adapter le Programme de Conformité au Business Model de l'Entreprise Réf : 17F009 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 2	30 juin 2017 Paris
Elaborer une Cartographie des Risques : Concept et Pratique Réf : 17L008	18,19 & 20 sept. 2017 Paris
Organiser, Déployer et Diffuser le Programme de Compliance Réf : 17F010 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 3	19 sept. 2017 Paris
Fondamentaux de l'Assurance-construction Réf : 17L010	21 & 22 sept. 2017 Paris
Responsabilités et Assurances : l'Essentiel Réf : 17L009	5 & 6 oct. 2017 Paris
De l'Audit Interne à la Gestion de Crise Réf : 17F011 Cycle «Mettre en oeuvre un programme de compliance» Module 4	7 nov. 2017 Paris
Elaborer une Cartographie des Risques : Concept et Pratique Réf : 17L008	8, 9 & 10 nov. 2017 Paris
Enquêtes et Perquisitions	7 déc. 2017 Paris

ENJEUX FINANCIERS ET COMPTABLES

Finance pour Managers Réf : 17L003	4 & 5 mai 2017 Paris
Finance pour Managers Réf : 17L003	7 & 8 déc. 2017 Paris

DIGITAL

Protection des Données Personnelles : Quels Enjeux de Conformité Pour l'Entreprise ?	11 mai 2017 Paris
Les Nouvelles Technologies et la Surveillance des Salariés	18 mai 2017 Lille
Protection des Données Personnelles - Un An Pour Être en Conformité Avec le RGDP	30 mai 2017 Paris
Twitter et Linkedin Racontés aux Juristes	13 sept. 2017 Paris
Mettre en Oeuvre la Directive Protection des Données Personnelles Réf : 17F007	29 sept. 2017 Paris
Machine Learning A series of seminars by Queen Mary University of London	19 oct. 2017 Paris
Blockchain A series of seminars by Queen Mary University of London	14 nov. 2017 Paris

MANAGEMENT & STRATÉGIES DE CARRIÈRE

Directions Juridiques : Cap sur le Management de Transition	27 avril 2017 Paris
Réussir ses 100 Premiers Jours	28 avril 2017 Paris
Capitaliser sur son Savoir-faire et Optimiser son Savoir-être	31 mai 2017 Paris
Optimiser son CV et Préparer ses Entretiens	6 juin 2017 Paris
Apprendre à Gérer un Conflit	23 juin 2017 Paris
Travailler votre Image pour le e-Recrutement	5 juillet 2017 Paris
Gestion de Projet pour les Juristes d'Entreprise Réf : 17F003	15 sept. 2017 Paris
Communication et Leadership Améliorez vos prises de parole en public	20 sept. 2017 Paris
Les Clefs du Marketing de Soi	6 oct. 2017 Paris
Développer et Utiliser son Réseau	8 nov. 2017 Paris
Savoir Gérer sa Mobilité - S'expatrier, Revenir : Mode d'Emploi	29 nov. 2017 Paris
Manager Juridique : Préparez la Conduite des Entretiens Annuels de vos Collaborateurs	6 déc. 2017 Paris
Gérer votre Image et votre e-Réputation	15 déc. 2017 Paris

INTERNATIONAL, IMMOBILIER ET PLUS

La Soft Law : L'Enjeu d'une Démarche Active de l'Entreprise	28 avril 2017 Lille
Immobilier, RSE et Développement Durable	4 mai 2017 Paris

CAMPUS AFJE 2017

Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise le Vendredi 24 novembre 2017. Les inscription sont ouvertes : Réservez dès maintenant en ligne !

VIDÉO

- **Retrouvez nos conférences majeures en vidéo sur :** YouTube **www.afje.org**

  Actuellement disponible :
  - **Réforme du droit des contrats**
  - **Compliance et transparence**
  - **Le juriste 4.0**

- **Publications**
  Retrouvez également les synthèses de nos Ateliers AFJE sur www.afje.org/info/publications.

FORMATION DIPLÔMANTE

- **Executive M2/MBA « Droit des affaires et Management-Gestion »**

  L'AFJE est co-fondateur de l'Executive M2/MBA «Droit des affaires et Management-Gestion» de l'Ecole de Droit et Management de Paris.

  Information et inscription : www.mba-pantheon-assas.com

  Master 2 / MBA Droit des Affaires & Management-Gestion Paris II Panthéon-Assas

- **Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)**

  L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas.

  Information et inscription : http://cfp.u-paris2.fr

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

AFJE
ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

Renouvelez votre cotisation 2017 directement sur le site de l'AFJE.

N'hésitez pas à contacter Corinne Morel - association@afje.org

INNEO
ENTREPRISE

JURISTE D'ENTREPRISE

Spécifiquement vôtre

Vos domaines d'intervention, sélectionnés par vos soins, structurent votre fonds documentaire. Ils sont traités sous leurs aspects juridiques, fiscaux et sociaux. Ils contiennent :

- votre documentation dédiée actualisée en continu dont le Mémento et le Code associés, l'actualité commentée, la jurisprudence, les sources, les avis d'experts, les vidéos...
- vos outils pratiques dédiés : plus de 9 000 actes-types...

INNEO, c'est innovant, pratique, 100% fiable et sans engagement !

TESTEZ GRATUITEMENT

01 41 05 22 22 - www.efl.fr

EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE