

N°35

# JEm

JURISTE D'ENTREPRISE Magazine

enquête

12

## Juristes d'entreprise en 2019 : des professionnels heureux !



dossier

11

**Grenelle du droit 3 :**  
vers un changement  
de **paradigme**



interview

6

**Marie-Laure Denis,**  
présidente de la **Cnil**



délégations régionales

32

Ça **bouge** en **région !**

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE



**AFJE**

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE



NOTRE  
**NOMBRE**  
FAIT NOTRE  
**FORCE**

**Renouvelez votre cotisation 2020  
directement sur le site de l'AFJE.**

N'hésitez pas à nous contacter - [association@afje.org](mailto:association@afje.org)



**MAJ, une formation unique** 23



**Protéger des lois extraterritoriales** 11



**Itw croisée : B. Contestin & J.P. Gille** 32



**Enquête rémunération 2020 : évolution du juriste d'entreprise** 14

## 05 éditio

Une décennie s'ouvre pour les juristes

## 06 interview

« Les sanctions ne sont pas un but en soi, elles sont un moyen »

## 07 nominations

### dossier

10 Grenelle du droit 3 : vers un changement de paradigme juridique

11 Défi : protéger les entreprises des lois extraterritoriales

14 Défi : devenir un expert "polyglotte" et augmenté !

## 16 législation

Nouveau cadre pour les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs

### dossier

18 Juristes d'entreprise en 2019 : des professionnels heureux !

19 Juriste d'entreprise en 2019 : 15 tendances réjouissantes, voire surprenantes

### 23 compétences

MAJ, une formation unique par et pour les praticiens du droit

### 24 digit@

Les compétences du juriste augmenté vues par 100 leaders du droit

## 26 baromètre

Sapin 2 : où en sont les entreprises ?

## 28 droit, management & stratégies

Innovation juridique : méthodologies

## 30 international

England's Court of Appeal affirms "absolute nature" of legal privilege **régions**

32 « L'AFJE peut compter sur les régions et les délégations régionales sur l'AFJE ! »

35 Hauts-de-France : une délégation dynamique !

36-37 **actus**

38-39 **agenda AFJE**

**JEM**  
JURISTE D'ENTREPRISE magazine

N°35 - Janvier 2020  
10<sup>e</sup> année  
Publication trimestrielle  
Numéro tiré à 5 000 exemplaires  
ISSN : 2274-0104

**Éditeur :** Association Française des Juristes d'Entreprise  
Association Loi 1901  
5, rue du Chevalier de Saint George - 75008 Paris  
Tél. : 01 42 61 53 59 - Fax : 01 42 61 01 61  
www.afje.org

**Directeur de la publication :** Marc Mossé

**Rédactrice en chef :** Anne-Laure Paulet

**Secrétaire de rédaction :** Coralie Tsatsanis

**Comité éditorial :** Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Marc Mossé (Microsoft France), Sarah Leroy (Terreos), Laetitia Ménasé (Canal +), Jean Yves Trochon (EY), Boris Stoykov (Affiches Parisiennes).

**Ont collaboré à ce numéro :** Hugues Bouthinon-Dumas, Bruno Contestin, William Feugère, Jérôme Frizzera-Mogli, Jean-Philippe Gille, Carine Guicheteau, Antoine Masson, Christophe Roquilly, Charles Saumon, Michael Thaidigsmann, Juliette Vanard.

**Conception éditoriale et graphique :** Wordsmith

**Photographie :** Shutterstock

**Contact publicitaire :** Coralie Tsatsanis

coralie.tsatsanis@afje.org

**Imprimeur :** Evoluprint - Groupe LexisNexis

Parc Industriel Euronord

10, rue du Parc

31150 Bruguères



**AFJE**

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE

## Formez-vous avec l'AFJE !

La formation continue est un atout pour tous les juristes d'entreprise.

**Vous avez tous une carte à jouer !**

Directeurs juridiques, jeunes juristes, spécialistes, généralistes, manager ou en transition...L'AFJE propose LA formation continue dont vous avez besoin pour tirer votre épingle du jeu et booster votre carrière.

L'AFJE forme les juristes d'entreprise depuis 10 ans avec des programmes pensés par les juristes pour des juristes. L'AFJE est attentive aux besoins de chaque juriste et enrichit la formation continue pour répondre à vos attentes.

Pour plus d'information – [www.afje.org](http://www.afje.org)

# Une décennie s'ouvre pour les juristes

Avec l'année 2020 s'ouvre un horizon pour que les juristes affirment toujours plus le renforcement de leur rôle dans la société et l'entreprise. L'AFJE, organisation représentative des juristes d'entreprise, continuera d'accompagner notre profession sur cette voie.

En 2019, nous avons partagé des moments forts qui témoignent du chemin parcouru et de la vitalité de notre association. Nous sommes présents sur tout le territoire, y compris outre-mer (lire p. 32), et nous avons fêté la création de la 15<sup>e</sup> délégation régionale ! La célébration des 50 ans de l'AFJE, en présence de Nicole Belloubet, ministre de la Justice, nous a permis de revenir sur les chantiers sur lesquels l'association s'est engagée au cours de son demi-siècle d'existence et de réfléchir aux nouveaux défis auxquels nous devons répondre. La construction d'une grande communauté de juristes, la réflexion sur la formation initiale et continue, l'ascension des juristes dans la fabrique du droit ainsi que la réaffirmation de la responsabilité sociale des juristes sont les piliers sur lesquels nous continuerons à agir afin que le juriste d'entreprise, acteur de l'État de droit, puisse assumer son rôle de producteur de sens.

Nous pouvons être ainsi fiers de la 3<sup>e</sup> édition du Grenelle du Droit. Cet événement unique s'est imposé comme l'espace-clé du dialogue entre tous les acteurs de la filière juridique. Dans une atmosphère constructive, le Grenelle a attiré plus de 1 000 participants et intervenants engagés ! Qui oserait encore douter du besoin de renforcer les liens entre professionnels du droit pour répondre aux transformations de notre environnement ? Ce qui signifie bien sûr un effort constant sur la formation initiale et continue.

L'annonce lors du Grenelle de la création de MAJ (lire p. 23),

formation unique rassemblant magistrats, avocats et juristes d'entreprise, est la preuve de cette ambition. Le Campus 2019 aura également été un succès remarquable et remarqué par son affluence et sa qualité scientifique.

À cet égard, la nouvelle enquête rémunération (lire p. 19) est riche d'enseignements. Ce baromètre démontre clairement l'attractivité croissante des métiers juridiques en entreprise. Le niveau d'augmentation des salaires des directeurs juridiques semble être la conséquence logique de l'accroissement de leur périmètre d'intervention, mais aussi de la place de plus en plus stratégique de la fonction juridique et du droit dans l'entreprise. Il reste encore beaucoup à faire et notamment pour progresser sur le chemin de l'égalité salariale femme/homme ; mais la dynamique est là.

Enfin, nous le savons, l'un des grands enjeux de 2020 sera l'obtention de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise. Un pas important a été franchi avec la publication du rapport Gauvain qui fait de la question de la confidentialité des avis un enjeu stratégique pour protéger l'attractivité de la France et la compétitivité des entreprises françaises. Notre mobilisation est nécessaire pour faire avancer une réforme qui est tout aussi indispensable au bon exercice de notre métier qu'à l'intérêt général.

2020 ouvre un nouveau cycle et nous serons au rendez-vous du renforcement de la place du droit au sein de l'entreprise et de la société.

Bonne année à toutes et tous !

**Marc Mossé,**  
Président de l'AFJE

# “ Les sanctions ne sont pas un but en soi, elles sont un moyen ”

Marie-Laure Denis a été nommée présidente de la Cnil pour un mandat de cinq ans à compter du 2 février 2019. Cette experte de la régulation a à cœur de protéger les données personnelles des citoyens tout en tenant compte de la réalité économique, et de respecter un juste équilibre entre accompagnement et action répressive.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

## **Vous qui avez une grande expérience des autorités administratives indépendantes (AAI), la Cnil est-elle une AAI comme les autres ?**

Effectivement, j'ai été successivement membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (Arcep) et du comité de règlement des différends et sanctions au sein de la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Ces expériences m'ont permis d'appréhender plus rapidement les spécificités de la Cnil. Par exemple, la mission de régulation de la Cnil comporte une forte dimension pédagogique. Si elle endosse le rôle de gendarme, il est moins prépondérant que pour d'autres autorités. Elle a par ailleurs une responsabilité sociétale et éthique en défendant le droit à la vie privée, un droit fondamental. Enfin, corollaire de la digitalisation croissante de la société et de l'économie, son rayonnement est européen et même international du fait de son expertise juridique mais aussi technologique.

## **Quels objectifs et ambitions portez-vous pour la Cnil ?**

L'action des équipes de la Cnil se concentre sur quatre priorités, résumées dans une feuille de route stratégique courant sur 2019 à 2021. Elle vise à renfoncer la confiance dans l'économie digitale qui est indispensable pour un développement soutenable et durable. L'une des priorités est centrée sur les enjeux numériques

de la vie quotidienne, c'est-à-dire ce qui touche le plus concrètement la vie des individus comme par exemple le ciblage publicitaire sur Internet. Un autre enjeu consiste à continuer à assumer une régulation équilibrée, entre accompagnement et sanction. Troisième priorité : promouvoir une diplomatie de la donnée au niveau européen et sur le plan international. Il en va de la souveraineté européenne. La Cnil se doit d'apporter sa pierre à la construction de la géopolitique de la donnée en partageant son expérience et en promouvant la vision européenne. Enfin, la Cnil doit continuer à développer une expertise innovante du numérique pour réguler au plus près des usages.

## **Plus d'un an et demi après l'entrée en application du règlement général sur la protection des données, alias le RGPD, où en est-on ?**

Premier constat, l'entrée en application du RGPD a été très largement médiatisée, ce qui a permis de mettre un coup de projecteur sur les droits de tout un chacun. Si bien que le nombre de plaintes déposées auprès de la Cnil a bondi de 40 % entre mai 2018 et mai 2019. Du côté des entreprises, le RGPD représente un réel changement de paradigme, en passant d'une logique d'autorisation ou de formalités préalables à celle de responsabilisation et de conformité continue. L'appropriation des nouvelles obligations s'est faite progressivement. Aujourd'hui, plus de 22 000 (délégués à la protection des

données (DPO) ont été nommés dans quelque 66 000 organismes. Les enjeux liés à la protection des données doivent être abordés, débattus, portés et suivis au plus haut niveau de l'entreprise. La conformité au RGPD doit être considérée comme une opportunité de répondre aux attentes des consommateurs et de disposer ainsi d'un avantage concurrentiel.

## **Quels sont les points du règlement qui semblent poser le plus de problèmes aux entreprises ?**

Le RGPD a instauré de nouveaux droits pour les citoyens, à l'image de la portabilité des données. Cet exemple, au même titre que la tenue du registre ou encore les notifications en cas de violation des données, peut représenter une difficulté pour les entreprises qui doivent restituer les données collectées dans un format structuré, couramment utilisé et lisible par une machine. Les équipes de la Cnil vont travailler spécifiquement sur ce sujet cette année pour faire de la pédagogie.

Les entreprises s'interrogent également sur le traitement de plaintes au niveau européen en cas de traitement de données transfrontalier et en particulier sur la coopération entre les autorités nationales de contrôle. Rappelons que le RGPD pose le principe de l'interlocuteur unique, c'est-à-dire l'autorité de contrôle chef de file dont la désignation dépend du pays de l'établissement principal du responsable du traitement. Ainsi, cette autorité

coordonne l'enquête, en y associant les autres autorités concernées. Il est vrai qu'il peut y avoir des divergences de vues entre autorités. C'est pourquoi il existe le Comité européen de la protection des données (CEPD) dont l'une des missions consiste à œuvrer à l'élaboration d'une doctrine commune.

### Nombre d'organisations n'ont toujours pas nommé de DPO. Quels sont les compétences et qualités nécessaires pour ce poste ?

Un premier élément de réponse réside dans l'article 37 du RGPD qui dispose que le délégué doit être désigné "sur la base de ses qualités professionnelles et, en particulier de ses connaissances spécialisées du droit et des pratiques en matière de protection des données, et de sa capacité à accomplir [ses] missions". À la Cnil, nous estimons qu'un DPO doit aussi être à même de bien communiquer. Il doit exercer ses missions en toute indépendance par rapport aux responsables de traitement. Un DPO ne peut être juge et partie. Il doit pouvoir jouer son rôle de "poil à gratter", dans le sens positif du terme. Son positionnement hiérarchique est essentiel pour garantir son indépendance et pour diffuser une culture de la protection de la donnée au sein de son organisation. Bien sûr, une expertise juridique est nécessaire. Selon une étude récente du ministère du Travail, un tiers des DPO a un profil juridique. En réalité, il n'existe pas vraiment de profil-type, la réponse dépend de la nature et de la fréquence des traitements.

### Comment la Cnil accompagne-t-elle les entreprises dans leur démarche de conformité ?

Afin de préparer les entreprises à l'entrée en application du RGPD, la Cnil a fait preuve de beaucoup de pédagogie. Elle a dirigé ses actions en priorité vers les organisations qui ont le moins de moyens : les start-up, les PME, les têtes de réseau comme les fédérations... Un guide pratique pour les PME a été publié en collaboration avec Bpifrance. Par ailleurs, la Cnil fournit gratuitement un certain nombre d'outils, comme un modèle de registre et un logiciel open source PIA pour la réalisation d'une étude d'impact sur la protection des données. Ce dernier a été

téléchargé plus de 39 000 fois en 2019 ! En mars dernier, un Mooc a été lancé. Accessible jusqu'en septembre 2021, cette formation en ligne gratuite permet d'appréhender, de manière ludique et pédagogique, les concepts-clés du RGPD. Elle s'adresse tant aux profils techniques que juridiques. Elle connaît un franc succès : 15 000 personnes ont suivi le Mooc dans son intégralité.

Enfin, la Cnil mais aussi le CEPD publient régulièrement des lignes directrices. L'intérêt d'un régulateur est d'appliquer les textes, voire de les interpréter -quand il y a une marge d'interprétation- au regard des usages des entreprises. Le suivi autant que possible de ces recommandations est une bonne manière de tendre vers la conformité. Dans tous les cas, il est important de veiller à documenter ses arbitrages, de respecter le principe de proportionnalité, de collecter le minimum de données...

### Sur quels critères, la Cnil décide-t-elle de contrôler une entreprise ? Faut-il s'attendre à une hausse des contrôles dans les mois à venir ?

Il est clair que la période d'adaptation et de tolérance est révolue. Aujourd'hui, les entreprises doivent être en conformité avec les nouvelles exigences issues du RGPD. Les contrôles sont soit consécutifs à un signalement ou à une plainte, soit à l'initiative de la Cnil sur la base d'un programme annuel. Ce dernier repose sur trois priorités directement issues du RGPD : le respect de l'exercice des droits des internautes (droit d'accès, de rectification...), des données des mineurs et de la répartition des responsabilités entre les sous-traitants et les donneurs d'ordre. Le but de ces contrôles est principalement de faire cesser un manquement et d'amener l'entreprise concernée à apporter les correctifs nécessaires pour que la situation ne se reproduise pas.

### La Cnil dispose-t-elle des moyens de ses ambitions ?

Il y a une prise de conscience des pouvoirs publics quant au sous-dimensionnement des effectifs de la Cnil au regard de ses missions et des enjeux, mais aussi par rapport à d'autres autorités de contrôle européennes. La

volonté de renforcer les moyens de la Cnil se traduit notamment à ce stade par une relative augmentation des effectifs. La Cnil employait 200 agents en 2018, elle en emploiera 225 en 2020. En parallèle, avec le RGPD, la Cnil a connu une très légère hausse du turn-over. L'essaimage de l'expertise de la Cnil me semble être une bonne chose. J'y vois également la traduction de l'intérêt prononcé des entreprises en matière de protection des données. De nombreux signaux témoignent de cette volonté et je ne peux que m'en féliciter.

Quoi qu'il en soit, la Cnil recrute en CDI et recherche notamment des profils juridiques, qui représentent presque la moitié de son effectif. Toutes les candidatures sont les bienvenues. Sont notamment appréciés les professionnels disposant d'une spécialisation, par exemple, sur un secteur d'activité. Au sein de la Cnil, un profil juridique peut réaliser une belle carrière en accédant, selon le niveau d'expérience, à un poste de juriste, de juriste référent, d'adjoint à un chef de service ou encore de chef de service. ■



## Quentin Durand

est le nouveau directeur juridique de Poxel

Quentin Durand rejoint Poxel, société biopharmaceutique spécialisée dans le développement de traitements innovants contre des maladies métaboliques en tant que directeur juridique. Diplômé de l'ESCP (2008) et titulaire d'un M2 en droit des affaires (Paris XI, 2008), il débute sa carrière à la direction des affaires juridiques de l'AMF en 2011, en tant que juriste, avant d'être promu représentant du collège de l'AMF devant la Commission des sanctions, trois ans plus tard. Il intègre ensuite Dechert en 2015, où il se spécialise sur les questions relatives au droit des sociétés, et plus particulièrement aux marchés des capitaux, à l'information financière et la gouvernance des sociétés cotées.



## Stéphanie Smatt Pinelli

devient directrice juridique contentieux d'Orano

Stéphanie Smatt Pinelli était jusqu'ici *counsel* chez Altana. Elle est titulaire d'un DESS droit du commerce international et arbitrage (Versailles, 2007) et diplômée de l'Essec. Elle démarre sa carrière d'avocat chez DLA Piper en 2008, avant de rejoindre Altana en 2011 où elle est nommée *counsel* en début d'année 2018. Spécialisée en arbitrage et contentieux des affaires, particulièrement dans les domaines de la construction et des télécommunications, elle y conseillait d'importants groupes dans la gestion de projets complexes et accompagnait les entreprises dans leur transformation numérique.

## Géraldine Hivert-de Grandi,

devient directrice juridique en charge de la compliance de RATP DEV



Géraldine Hivert-de Grandi sera chargée du droit des sociétés, de la gouvernance, des fusions & acquisitions, du droit des contrats, de la concurrence, des interactions droit public/droit privé, de la régulation, du contentieux et de la compliance au sein de cette filiale de la RATP dédiée à la maintenance et à l'exploitation des matériels roulants en France et à l'étranger. Elle accompagnera la construction et la transformation de la direction juridique dans une optique de maintien de l'ADN de RATP DEV, et dans un contexte d'ouverture à la concurrence, d'agilité internationale et d'installation d'un programme de compliance dans un groupe à forte croissance.

Titulaire d'un doctorat de droit privé mention sciences criminelles (Montpellier I, 2000), Géraldine Hivert-de Grandi débute sa carrière chez Bouygues Offshore en 2001 en tant que juriste. Fin 2005, elle entre chez Acergy en tant que responsable juridique. Elle y reste jusqu'en 2008, date à laquelle elle rejoint Alstom. Intégrée à la *business unit* nucléaire (Alstom Power), elle participe à l'implémentation de *contract management*, avant d'être promue directrice résolution des litiges sensibles au sein de la direction juridique groupe quatre ans plus tard. Début 2016, elle quitte le groupe industriel pour créer et prendre en charge le département juridique de Séché Environnement, société cotée, où elle était également chargée de la conformité.

## Laurent Garrabos,

est le nouveau directeur juridique et compliance de Sucre et Denrées



Laurent Garrabos rejoint Sucre et Denrées en tant que directeur juridique et compliance. Titulaire d'un DEA de droit processuel (Paris II, 1989), il a exercé chez HFW (1993-1999) avant de rejoindre une première fois le groupe Sucre et Denrées en 2000, en tant que directeur juridique. Il a ensuite intégré Tinayre & Associés en 2003, en qualité d'associé, puis BCW & Associés (devenu Lerins & BCW) quatre ans plus tard.

## Stéphanie Fougou,

rejoint Ingenico en tant que secrétaire générale



Stéphanie Fougou devient la nouvelle secrétaire générale d'Ingenico, spécialiste des solutions de paiements. Titulaire d'un DEA de droit européen (Paris II, 1997) et d'un DESS de droit et administration des médias (Paris I, 1998), elle débute sa carrière de juriste chez TF1 en 1997 avant de rejoindre la maison de production France Animation l'année suivante. En 2000, elle intègre l'équipe juridique de Wanadoo en tant que responsable juridique, avant d'être nommée directrice juridique des services de communications résidentiels de France Télécom quatre ans plus tard, puis d'être cooptée directrice juridique adjointe du groupe, en charge de l'international, en 2009. Deux ans après, elle choisit de rejoindre le Club Méditerranée comme secrétaire générale, puis Vallourec en 2011, en tant que directrice juridique. L'ex-présidente de l'AFJE (2015-2019) avait ensuite officialisé son arrivée chez AccorHotels en tant que secrétaire générale en juin 2018.

## Xavier Guéant, nouveau directeur juridique de la FEBEA

La Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA) accueille Xavier Guéant en tant que directeur juridique. Titulaire d'un DEA de droit de la propriété littéraire, artistique et industrielle (Paris II, 2005), du CAPA (2007) et d'un master 2 droit social et relations du travail (Paris II, 2017), Xavier Guéant débute en tant que juriste chez UFC Que Choisir en 2007, avant de rejoindre la Fédération de la maille, de la lingerie et du balnéaire trois ans plus tard, en tant que responsable des affaires juridiques et environnementales.

## Estelle Guyon Abinal est promue secrétaire générale d'Axa France

Axa France annonce la nomination d'Estelle Guyon Abinal en tant que secrétaire générale. Estelle Guyon Abinal est titulaire d'une licence de droit (Paris XI, 1995) et diplômée d'HEC (1995). Après avoir débuté chez Skadden Arps (1998-2005), elle rejoint le groupe Axa en 2005 en tant que directeur juridique corporate finance. Elle poursuit ensuite son parcours en tant que directrice de mission de l'audit interne (2012-2014), avant de prendre la responsabilité du secrétariat général d'Axa Particuliers et IARD Entreprises en 2014.

## Olivia Guillaume, nouvelle head of legal corporate governance, securities and finance law de Sodexo

Olivia Guillaume rejoint Sodexo en tant que *head of legal corporate governance, securities and finance law*. Titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris X, 1998), elle débute sa carrière chez Linklaters en 2000, avant d'intégrer Paul Hastings trois ans plus tard, puis LSK & Associés en 2005. Puis, elle raccroche la robe pour rejoindre Sanofi en tant que directrice juridique droit boursier et gouvernance. En 2017, elle intègre Renault en tant que *head of governance, securities and finance law*.

## Annick de Chaunac, prend la direction de la fondation d'entreprise Hermès



La fondation d'entreprise Hermès vient d'annoncer la nomination d'Annick de Chaunac, directrice juridique d'Hermès International depuis 1996, au poste de directrice. En fonction depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019, elle remplace Catherine Tsekenis, qui occupait cette fonction depuis le lancement de la fondation en 2008. À ce nouveau poste, elle pilote les neuf programmes de création, transmission et solidarité soutenus par l'établissement, parmi lesquels *New Settings*, *Artistes dans la Cité*, *Manufacto*, *La fabrique des savoir-faire* ou encore *H3 (Hear, Head, Hand)*. La fondation d'entreprise Hermès a pour mission de soutenir les actions de création, de transmission de savoir et de solidarité de la maison.

Titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris XIII), Annick De Chaunac s'est spécialisée en fusions-acquisitions, en droit de la concurrence et sur les questions liées au droit de la consommation et à la propriété intellectuelle. Après avoir intégré le groupe Bel en 1984 comme juriste d'entreprise, puis Henkel (1988-1992), elle prend la direction juridique des parfums Rochas en 1992, avant de rejoindre Hermès comme directrice juridique quatre ans plus tard.

## Grégory Gaudet, promu secrétaire général de la FFA



Grégory Gaudet est promu secrétaire général de la Fédération Française de l'Assurance. Il succède à Gilles Wolkowitsch qui a fait valoir ses droits à la retraite. Grégory Gaudet a rejoint le groupe en 2010, en tant que sous-directeur du secrétariat général, avant d'être promu secrétaire général adjoint l'an dernier. S'il assurait pendant plusieurs années le secrétariat de la commission exécutive et de l'assemblée générale de la fédération, il assumait alors une partie du secrétariat du conseil exécutif et représentait la FFA au groupement des professions de services du Medef, et au comité de liaison défense du Medef.

Grégory Gaudet est titulaire d'un master en droit de la santé (Aix-Marseille III, 2001) et diplômé de l'Institut des assurances d'Aix-Marseille (2001). Il a débuté au sein de l'Entreprise Médicale en 2004, en tant que juriste en droit de la santé, avant de rejoindre l'Agence régionale du développement et de l'innovation de Rhône-Alpes, quatre ans plus tard, en qualité de consultant-chargé de mission aux affaires réglementaires. Il a ensuite intégré la Société hospitalière d'assurances mutuelles (SHAM) en qualité de juriste en 2009, avant de rejoindre le Medef l'année suivante, en tant que membre de l'assemblée permanente, puis membre du comité Liaison Défense-Medef.



# Grenelle du droit 3 : vers un **changement** de **paradigme** juridique

Le Grenelle du droit 3 a été organisé par l'AFJE et le Cercle Montesquieu avec le soutien de :



Doctrine



DILITRUST



EUROJURIS  
FRANCE

VILLAGE OF  
JUSTICE  
à l'Université  
de la Sorbonne  
de Paris



LexisNexis



Carrières-Juridiques.com  
Mettre à l'épreuve vos ambitions de juriste



EDITIONS  
LEGISLATIVES

*Vous avez le droit*

GEL VOGEL

# Défi : protéger les entreprises des lois extraterritoriales

Les entreprises sont au cœur d'une guerre économique qui déborde parfois sur le terrain juridique. Les débats de Grenelle du droit 3 ont réaffirmé la place prépondérante et le rôle stratégique du droit dans un contexte de compétition internationale, où le droit s'impose comme une arme stratégique au service des États et des entreprises. Dès lors, quelle parade à l'extraterritorialité des lois ? Comment fabriquer un droit adapté aux enjeux économiques ? Synthèse des échanges et des solutions envisagées...

PAR CARINE GUICHETEAU

Le droit est à la fois un outil défensif et offensif de premier plan pour les États et leur économie. L'extraterritorialité des lois américaines en est un parfait exemple. « Le droit est le prolongement d'une guerre économique, estime le député de Saône-et-Loire Raphaël Gauvain. Le droit et les lois à portée extraterritoriale sont le bras armé des États-Unis pour défendre leur économie et soutenir leurs entreprises. La France et l'Europe doivent réagir et se donner les moyens législatifs pour protéger leurs entreprises confrontées à ces conflits de lois à l'international. » C'est d'ailleurs l'objet de son rapport intitulé Rétablir la souveraineté de la France et de l'Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale, remis fin juin au gouvernement. Parmi les différentes propositions figure la confidentialité des avis des juristes d'entreprise par le biais du statut d'avocat en entreprise. Cette proposition trouve un écho favorable auprès des premiers concernés, les professionnels du droit d'entreprise, mais aussi auprès des dirigeants. Bernard Spitz, président de la commission Europe du Medef, confirme en effet que « le Medef soutient le *legal privilege*. C'est l'une des conditions pour rétablir une équité au sein de cette compétition internationale, et notamment face aux



Le 15 novembre 2019 au Palais Brongniart à Paris, les experts se sont succédés pour livrer leur vision du droit et des métiers juridiques, leurs souhaits et leurs idées pour répondre aux défis qui se posent.

États-Unis et à la Chine. Il s'agit d'une question fondamentale pour l'Europe ! Une question de souveraineté. La problématique ne concerne pas que les grands groupes cotés : toutes les entreprises françaises qui exportent peuvent se trouver confrontées à l'extraterritorialité des lois. »

## UNE EXCEPTION FRANÇAISE QUI DOIT ÊTRE CORRIGÉE

« Au cours des auditions menées dans le cadre du rapport, la

problématique de la confidentialité des avis juridiques internes est tout de suite apparue, indique Raphaël Gauvain. Dans le reste du monde, ces avis sont protégés ! » Le député cite alors un exemple symptomatique : « il y a une dizaine d'années, dans l'enquête américaine menée contre BNP Paribas accusée d'avoir enfreint l'embargo américain, les avis juridiques internes de la banque ont pesé lourdement dans l'ampleur de la condamnation. Il s'agit donc de mettre

notre législation au même niveau que les autres.»

Le constat est unanime mais quelle réponse apporter ? Le rapport Gauvain préconise de rendre confidentiels les avis juridiques émis en interne par les juristes d'entreprise. « Pour gagner en attractivité, la France doit disposer du *legal privilege*, assure Noëlle Lenoir, avocate et ancienne ministre des Affaires européennes. Sinon, les directions juridiques continueront d'être délocalisées, ne serait-ce qu'en Belgique. »

Mais, première difficulté, les autorités d'enquête redoutent alors d'être entravées dans la recherche de la vérité. « Le diable se cache dans les détails, reconnaît Raphaël Gauvain. Le cœur de la problématique est la perquisition, dont les règles doivent être revues en fonction des objections émises par les autorités d'enquête. »

Autre complication : le rapport Gauvain a tranché en faveur du statut d'avocat en entreprise. L'autre option, la position belge, unique au monde, qui revient à créer une nouvelle profession réglementée, comporte le risque que le *legal privilege* ne soit pas reconnu notamment aux États-Unis. Or, le statut d'avocat en entreprise suscite des craintes auprès des avocats. « Les avocats ne doivent pas avoir peur des 17 000 juristes qui rejoindront leurs rangs : ils ne seront aucunement absorbés, rassure Marc Mossé. La réforme doit être ambitieuse. Car il faut garder dans le



## Le Medef soutient le legal privilege.

*C'est l'une des conditions pour rétablir une équité au sein de cette compétition internationale.*

**Bernard Spitz,**  
président de la commission Europe du Medef.



viser l'intérêt général. Nous sommes prêts à faire de petits pas pour permettre un grand pas pour le droit français ! »

Raphaël Gauvain propose une voie d'équilibre avec la création d'un tableau B au sein du barreau pour les avocats salariés d'une entreprise. Le choix serait laissé à l'entreprise d'accorder le statut en fonction du profil du juriste. Enfin, selon le principe qu'un avocat ne plaide pas pour sa famille, l'avocat en entreprise ne pourrait plaider pour son entreprise. « Si on veut que la réforme aboutisse, chaque profession doit faire un pas vers l'autre », invite le député.

### UN STATUT QUI DIVISE ENCORE LES AVOCATS

Pour Marie-Aimée Peyron, ancien bâtonnier de Paris, favorable au statut d'avocat en entreprise, « le cas belge est une erreur. Au barreau de Paris, nous sommes prêts pour une expérimentation. Les autorités n'ont aucune inquiétude à avoir : les enquêtes ne seront en rien entravées. Pourquoi ne pas mettre en place une étude d'impact pour rassurer ? » Néanmoins, Marie-Aimée Peyron prévient : « nous n'accepterons pas un secret professionnel à deux vitesses, un pour les avocats et l'autre pour les avocats en entreprise. Nous souhaitons une grande profession du droit. » La position du barreau de Paris ne changera pas avec le nouveau bâtonnier Olivier Cousi : « le barreau ne sera pas atteint du syndrome du poisson rouge ! Les orientations prises jusqu'ici seront poursuivies. »

« Il me semble que la réforme est mûre du côté des avocats », indique Raphaël Gauvain qui, depuis plusieurs mois, prend le pouls des différents barreaux. En revanche, si Delphine Gallin, présidente de l'ACE (association des Avocats Conseils d'Entreprises) et avocate inscrite au barreau de Marseille, adhère aux propos des bâtonniers parisiens, elle souligne une situation mitigée en province. « Certains barreaux en région voient dans le statut d'avocat en entreprise



*Nous sommes prêts à faire de petits pas pour permettre un grand pas pour le droit français !*

**Marc Mossé,**  
président de l'AFJE.



un point de rupture territoriale. Or, nous avons besoin d'une réforme pleine. D'autant que cette réforme serait un formidable moyen de se rapprocher de l'entreprise, à l'heure où le conseil est très concurrencé, par exemple, par les experts-comptables.»

### UNE LOI EN 2020 ?

« Maintenant, il faut avancer vite : la politique des petits pas nous mènera dans le mur ! », estime Bernard Spitz. Raphaël Gauvain tempère : « la réforme des petits pas n'empêche pas la réforme et vaut mieux qu'une réforme trop radicale qui échouerait suite à un mouvement de contestation d'ampleur... C'est ce qui s'est passé en 2015 ! Aujourd'hui, les discussions sont en cours au sein du gouvernement et de la chancellerie. J'espère une proposition de loi durant l'année. »

Le rapport Gauvain est placé sous le prisme de la protection et de la compétitivité des entreprises, de l'intérêt général, ce qui laisse espérer qu'il ne finira pas comme les autres malgré les obstacles, selon Jean-François de Montgolfier, directeur des affaires civiles et du Sceau. « Le dossier avance, confirme-t-il. Au niveau interministériel, nous cherchons une solution qui permettrait d'éviter les levées de bouclier susceptibles de faire capoter la réforme... »

### PRODUIRE DES RÈGLES EN LIEN AVEC LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Ce débat sur la protection et la compétitivité des entreprises par le droit rappelle le rôle majeur des juristes d'entreprise au sein de leur organisation mais pas seulement... « Le droit est une réponse lorsqu'il y a des changements profonds dans la société, estime Marc Mossé. La fabrique du droit est donc un élément central de notre activité de juristes. » Anne-Sophie Le Lay, vice-présidente du Cercle Montesquieu, complète : « aujourd'hui, de la *soft law* aux jurisprudences, les entreprises contribuent grandement à la fabrique du droit. » Marie Potel, CEO de l'agence Amurabi, quant à elle, croit en la cocréation pluridisciplinaire pour faire émerger une nouvelle forme de droit.

La construction du droit est également bouleversée par une nouvelle forme



*Au niveau interministériel, nous cherchons une solution qui permettrait d'éviter les levées de bouclier susceptibles de faire capoter la réforme.*

**Jean-François de Montgolfier,**  
directeur des affaires civiles et du Sceau.



de doctrine émanant des autorités, qui cherchent ainsi à satisfaire un besoin d'immédiateté. « Il faut être très attentif à cette évolution : l'apparition de ces différentes recommandations et *guidelines* peut générer de la confusion, un risque de contradiction, prévient Pierre Berlioz, directeur de l'École française du barreau (EFB). Il s'agit d'un changement de paradigme quelque peu préoccupant : celui qui édicte la norme va ensuite contrôler son application ! La contrainte repose également sur le degré de précision de ces préconisations, or cela ne reste que des recommandations... » « Cette production de guides et autres chartes est formidablement angoissante, commente à son tour Paul-Louis Netter, président du tribunal de commerce de Paris. Cela conduit à une application sans nuances. »

Tout l'enjeu consiste à simplifier la norme pour la rendre plus lisible, compréhensible et attractive. « Ce n'est pas un problème nouveau : les règles ne doivent pas être en décalage avec la réalité économique, souffle Bernard Spitz. C'est la folie de l'immédiateté ! On assiste à un empilement de normes parfois confuses et contradictoires, qui s'avère source d'incertitude et donc d'insécurité stérile. Il faut faire des

règles globales en confiant à une autorité indépendante le soin d'évaluer la souplesse et d'adapter les règles. » Bertrand Savouré, président de la Chambre des Notaires de Paris, alerte également sur les risques liés à l'immédiateté. Il ajoute : « la parole de la norme doit être rare. Plus elle sera immédiate, plus on aura un risque de contradiction. En tant que praticiens du droit, nous avons la responsabilité de prendre part à la fabrique du droit qui n'est pas la norme. »

Entre autres solutions évoquées, il y a celle qui consiste à attacher plus d'importance aux études d'impact, y compris celles rédigées par les parlementaires, en leur donnant les moyens de concevoir des études de qualité. A également été proposée une rédaction de la loi par le ministère de la Justice qui serait, avec les juristes, le gardien de la qualité de la loi. Jean-François de Montgolfier rappelle que « le défi pour celui qui rédige et propose la norme est de définir la place et le rôle du droit alors qu'il n'est qu'un acteur parmi d'autres à faire du droit. »

Au final, pour Bernard Spitz, « chaque acteur doit trouver sa place et jouer collectivement car, quand il y a un rapport de force, on est tous perdants ! »

# Défi : devenir un expert "polyglotte" et augmenté !

Conséquence de la place grandissante du droit dans la société, des changements de mentalité et de la digitalisation de la fonction, le rôle du juriste d'entreprise est amené à évoluer. De quelle manière ? Comment préparer les nouvelles générations de professionnels et les juristes en poste ? Du constat aux solutions, résumé des échanges du Grenelle du droit 3.

PAR CARINE GUICHETEAU

**C**ontraintes ou forcées, les entreprises savent qu'elles doivent être exemplaires, et se pencher sur leurs pratiques et leur responsabilité sur leur environnement. « Le juriste d'entreprise doit être un acteur majeur de l'exemplarité de son organisation, martèle Noëlle Lenoir, avocate et ex-ministre des Affaires européennes. Il faut arrêter de considérer que les directeurs juridiques ont un poste secondaire. Aux États-Unis, ils sont tous au comex... En France, ce n'est pas systématique. Pourtant, ce sont bien les directeurs juridiques qui gèrent les risques de manière holistique. »

« Le juriste sert et sécurise la recherche du profit et l'activité de son entreprise, c'est pourquoi ce débat sur la raison d'être nous pousse à réfléchir sur l'évolution de nos métiers, estime Nicolas Guérin, secrétaire général d'Orange qui illustre son propos avec la démarche originale et inclusive mise en place par l'opérateur téléphonique pour définir sa raison d'être. Nous avons décidé de ne pas rester dans un processus classique mais d'ouvrir les débats, notamment via les réseaux sociaux, aux collaborateurs, aux ONG, à nos clients et, plus largement, à nos parties prenantes. Ce travail collectif a été permis par les juristes d'entreprise, qui ont provoqué les réflexions. Le juriste d'entreprise a des nouveaux rôles à endosser, il doit être un facilitateur tout en encadrant. »

## DÉPASSER LE RÔLE D'EXPERT

Tout juriste doit maîtriser les fondamentaux du droit, ses humanités ainsi que les différentes formes de raisonnement juridique au-delà de l'expertise sur un domaine spécifique du droit. Mais, l'expertise technique ne suffit plus à faire un bon juriste d'entreprise.

Les juristes doivent devenir "polyglottes". « C'est-à-dire connaître les langages des différentes parties prenantes de l'entreprise (audit, comptable, IT, codage, financier...) pour coopérer efficacement aux pratiques des autres métiers et prêter attention à la finalité en écho avec l'intérêt général », résume Xavier Hubert, directeur ethics, compliance et privacy chez Engie. En effet, évolution notable du métier, les juristes d'entreprise doivent pouvoir s'intégrer dans des équipes pluridisciplinaires et dans un mode de réflexion collectif. Ils doivent prendre des risques, oser l'expérimentation, avancer en mode *test and learn*, tout en étant capable de documenter et d'expliquer leur raisonnement juridique. Ils doivent savoir identifier et utiliser les outils et méthodologies qui peuvent les amener à sortir de leur posture de technicien et à innover.

Mais quelles sont les compétences vraiment nécessaires aux juristes d'entreprise, aujourd'hui et a fortiori demain ? LegalEDHEC s'est penché sur la question. En partenariat avec l'AFJE, il a réalisé une étude auprès de 100 leaders du droit afin d'identifier

les compétences prioritaires du juriste augmenté (lire p. 24). L'enjeu est, pour les étudiants, les professionnels et les directions juridiques, de s'appuyer sur ce référentiel pour s'auto-évaluer et ainsi d'identifier ses points forts et ceux à travailler. Viendra aussi le temps de la certification via un label reconnu qui permette aux individus de mettre en valeur de manière lisible et simple leurs compétences spécifiques.

## REPENSER LA FORMATION INITIALE

Si la maîtrise technique est nécessaire mais non suffisante, les formations initiales doivent s'adapter. Elles ne doivent pas être uniquement centrées sur la matière juridique qui, de plus, peut rapidement devenir obsolète. Elles doivent au contraire enseigner les différentes formes du raisonnement juridique et l'esprit critique, et développer les compétences fondamentales communes aux professions du droit afin de favoriser la mobilité. Les maquettes pédagogiques doivent intégrer l'éthique et la déontologie dès les premières années d'enseignement. « Ce point avait été souligné lors de la première édition du Grenelle du droit et force est de constater que les choses bougent, signale Marc Mossé, président de l'AFJE. La déontologie est de plus en plus souvent enseignée en tronc commun. C'est l'effet Grenelle ! » C'est aussi un pas de plus vers une grande profession du droit. « Le cloisonnement entre les métiers juridiques est toujours

d'actualité : il faut associer les étudiants pour faire disparaître ces barrières », recommande Bruno Dondero, professeur de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Pour Ioannis Panoussis, doyen de la faculté de droit de l'université catholique de Lille, le décloisonnement passe par une refonte des domaines enseignés. « La formation initiale doit aussi développer les savoir-être des étudiants. L'objectif est de former des jeunes juristes responsables, ouverts et innovants. » Gestion de projet, travail collaboratif, comprendre les algorithmes, prendre des décisions à partir de leurs résultats et à challenger ces données... Autant de nouvelles compétences essentielles à acquérir ! Enfin, une initiation au *design thinking* et à la culture entrepreneuriale serait bienvenue. En résumé, la formation initiale doit permettre aux étudiants de développer leurs *hard skills* mais aussi leurs *soft skills*, tout en veillant à les rendre opérationnels.

### L'INDISPENSABLE PROFESSIONNALISATION !

Les rapprocher de l'entreprise et de leurs problématiques est essentiel. Les mises en situation concrètes sont formatrices et doivent être encouragées. Dans cet esprit, les étudiants doivent pouvoir effectuer un stage dès la première année de formation. « Des stages obligatoires avec convention plus exactement, tient à préciser Nicolas Guérin. Sinon les entreprises ne peuvent pas prendre de stagiaires. » Peut-être faudrait-il d'ailleurs inciter les entreprises à accueillir des stagiaires ? Ou tout du moins leur faciliter la tâche avec, par exemple, la création d'une plateforme omni-stage qui serait ouverte à tous les étudiants d'université et d'école de droit, ainsi qu'à toutes les entreprises ? D'autant que, pour Bruno Dondero, les stagiaires souffrent d'un problème d'image et de positionnement. « Un effort de pédagogie auprès des entreprises est encore nécessaire : les stagiaires ne sont pas de la main-d'œuvre, rappelle-t-il. Ils ne sont pas opérationnels. L'objet des stages est avant tout de leur faire découvrir les coulisses d'un métier même s'ils doivent mettre la main à la pâte. » D'où l'idée de proposer des missions progressives, en fonction du niveau d'étude. Enfin, il

apparaît également nécessaire de former les maîtres de stage et de valoriser leur mission de formateur. Des initiatives fleurissent dans le but de développer le pragmatisme et l'expérience terrain des étudiants. À l'image du bus de l'accès au droit, mis en œuvre par la faculté de droit de l'université catholique de Lille en partenariat avec le barreau de Lille. Le but est d'apporter une aide juridique gratuite aux justiciables dans des territoires dépourvus ou éloignés des permanences existantes. Les étudiants bénévoles pourront ainsi développer leur expertise tout en étant encadrés par des avocats.

Enfin, parce qu'aujourd'hui les missions et carrières sont de plus en plus rarement "franco-françaises", les parcours à l'international doivent être développés, tout comme les doubles diplômes (droit & management, économie, gestion...). Pourquoi ne pas créer un Erasmus des professions du droit ?

### VALORISER LES MÉTIERS JURIDIQUES ET LA GRANDE PROFESSION DU DROIT

Quoi qu'il en soit, il ne faut pas négliger la promotion du droit et des

métiers juridiques par tous les moyens, notamment via des outils numériques, et à tous les niveaux. « Dès le collège et le lycée », estime Élie Renard. « Les universités doivent ouvrir leurs portes aux professionnels pour partager leur expérience, recommande Ioannis Panoussis. À l'université catholique de Lille, nous accueillons des juristes et directeurs juridiques de l'AFJE Hauts-de-France. L'initiative est très enrichissante pour tout le monde. » L'idée a été émise de cartographier les métiers du droit pour présenter une palette claire et complète aux étudiants dès la première année.

Enfin, dans l'optique de rapprocher les professions du droit, toutes les initiatives sont les bienvenues. C'est dans cet esprit que la formation MAJ (lire p. 23) a été créée à l'issue de la 1<sup>re</sup> édition du Grenelle du droit. « C'est une occasion à ne pas manquer de côtoyer des praticiens du droit d'horizons très divers, d'apprendre à se connaître et à se comprendre », apprécie Marc Mossé. Cette initiative ne doit pas rester un cas isolé. De manière générale, la formation continue délivrée par les écoles de chaque profession doit s'ouvrir à tous les juristes. ■



*Le juriste d'entreprise doit être un acteur majeur de l'exemplarité de son organisation.*

**Noëlle Lenoir,**  
avocate et ancienne ministre  
des Affaires européennes.



# Nouveau cadre pour les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs

Alors que s'ouvrent les négociations entre distributeurs et fournisseurs pour signer les conventions uniques avant le 1<sup>er</sup> mars 2020, cet article revient sur les nouvelles dispositions du code de commerce adoptée par ordonnance en application de la loi Egalim.

PAR CHARLES SAUMON (DIRECTION JURIDIQUE HP FRANCE) ET JULIETTE VANARD (DIRECTION JURIDIQUE PPG)

**A**fin d'accroître la transparence des relations commerciales, l'ordonnance du 24 avril 2019<sup>1</sup> est venue modifier substantiellement les règles portant sur les conditions générales de vente (1), les régimes de la convention unique (2), les règles de facturation (3) ainsi que les pratiques restrictives (4). Les délais de paiement ont également fait l'objet d'une simplification et d'une restructuration<sup>2</sup>.

## **1** Les conditions générales de vente (CGV) (art. L. 441-1 du code de commerce)

L'ordonnance confirme que les CGV constituent le socle unique de la négociation commerciale et doivent comporter les conditions de règlement et les éléments de détermination du prix (barème des prix unitaires, éventuelles réductions de prix...). Il demeure également possible d'établir des conditions de vente différenciées selon les catégories d'acheteurs.

Le fournisseur disposant de CGV doit, sous peine d'une amende administrative de 75 k€, les communiquer à tout acheteur qui en fait la demande :

▶ pour les produits de grande consommation (PGC) : avant le 1<sup>er</sup> décembre, étant nouvellement précisé que le distributeur dispose d'un "délai raisonnable" à compter de la réception

des CGV pour notifier par écrit son acceptation ou les motifs de son refus ou, le cas échéant, les dispositions des CGV qu'il souhaite soumettre à la négociation ;

▶ pour les autres produits : dans un "délai raisonnable avant le 1<sup>er</sup> mars".

## **2** L'instauration de deux régimes de conventions uniques

L'ordonnance instaure deux régimes de conventions écrites : un régime applicable aux PGC et un régime général applicable aux autres produits. Tout avenant à ces conventions devront faire l'objet d'un écrit qui mentionne l'élément nouveau justifiant la modification.

### ■ Le régime spécifique applicable aux PGC

La grande nouveauté est l'introduction, à l'article L. 441-4 du code de commerce, d'un régime spécifique plus protecteur, aligné sur l'ancien article L. 441-7 du même code, applicable aux conventions conclues entre les fournisseurs et les distributeurs pour les PGC, aussi applicable aux centrales d'achat et de référencement de distributeurs détaillants.

Sont en revanche expressément exclus de ce dispositif les grossistes (toute personne physique ou morale qui, à des fins professionnelles, achète des produits à un ou plusieurs fournisseurs et les revend, à titre principal, à d'autres

commerçants, grossistes ou détaillants, transformateurs ou à tout autre professionnel qui s'approvisionne pour les besoins de son activité) ainsi que les centrales d'achat ou de référencement de grossistes.

La définition des PGC va donc jouer un rôle décisif à l'avenir, le code de commerce se limitant à les définir comme "des produits non durables à forte fréquence et récurrence de consommation". La liste de ces PGC doit être fixée par décret, toujours dans l'attente d'être publié à l'heure où nous écrivons ces lignes, dont le projet mentionnait les groupes suivants :

- ▶ Produits alimentaires et boissons non alcoolisées ;
- ▶ Boissons alcoolisées ;
- ▶ Produits alimentaires pour animaux ;
- ▶ Articles de lavage et d'entretien, tels que savons et lessives ;
- ▶ Articles de nettoyage, tels que balais, chiffons, torchons... ;
- ▶ Produits de beauté, parfums, articles d'hygiène corporelle ;
- ▶ Appareils non électriques, tels que rasoirs, brosses à cheveux...

La convention relative aux PGC devra respecter les dispositions du nouvel article L. 441-3 III, ainsi que celles additionnelles du nouvel article L. 441-4, à savoir :

- ▶ Inclure le barème des prix unitaires,

<sup>1</sup> Ordonnance n° 2019-359 du 24 avril 2019 portant refonte du Titre IV du Livre IV du code de commerce relatif à la transparence, aux pratiques restrictives de concurrence et autres pratiques prohibées (JO 25 avril 2019)

<sup>2</sup> art. L. 441-10 à L.441-16 code de commerce.

tel que préalablement communiqué par le fournisseur,

► Indiquer le chiffre d'affaires prévisionnel et le plan d'affaires de la relation commerciale, ainsi que ses modalités de révision si la durée de la convention est de deux ou trois ans.

Enfin, si le fournisseur s'engageait à accorder aux consommateurs des avantages promotionnels, les conditions devront en être fixées dans des mandats confiés au distributeur ou au prestataire de services, conclus et exécutés conformément aux articles 1984 et suivants du code civil. Chaque mandat devra préciser, notamment, le montant et la nature des avantages promotionnels accordés, la période d'octroi et les modalités de mise en œuvre de ces avantages ainsi que les modalités de reddition des comptes.

### ■ Le régime général applicable aux autres produits

L'ordonnance crée un régime simplifié de droit commun applicable à toutes les conventions conclues entre les fournisseurs et les distributeurs, qu'ils soient détaillants ou grossistes, dès lors que la convention n'est pas relative à des PGC (art. L. 441-3 du code de commerce). Les parties doivent y indiquer :

- la rémunération globale afférente à l'ensemble des services de coopération commerciale, ces services concourant à la détermination du prix convenu, au même titre que les réductions de prix et les autres obligations : le prix est donc déterminé en trois fois net ;
- les modalités de révision du prix convenu lorsque la convention est conclue pour deux ou trois ans.

### 3 Les règles de facturation

Le vendeur est désormais "tenu de délivrer la facture dès la réalisation de la livraison ou de la prestation de services" au sens de l'article 289 du code général des impôts (et non plus "dès la réalisation de la vente")<sup>3</sup>.

Toute facture émise depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019 doit comporter deux nouvelles mentions obligatoires :

- l'adresse de facturation de l'acheteur

et du vendeur si elle est différente de la livraison ;

► le numéro du bon de commande lorsqu'il a été préalablement établi par l'acheteur.

Le non-respect de ces règles est dorénavant sanctionné par une amende administrative (et non plus pénale) maximale de 375 k€.

### 4 La refonte des pratiques restrictives

La réforme des pratiques restrictives intervient dans un contexte judiciaire particulièrement actif avec la condamnation d'Amazon à une amende de 4 M€ pour clauses déséquilibrées<sup>4</sup> et l'action du ministre de l'Économie contre Leclerc pour des pratiques commerciales abusives<sup>5</sup>.

Le principal objectif de la réforme a été de simplifier la liste des pratiques commerciales restrictives de concurrence en passant de 18 à 3 (!), en supprimant celles peu utilisées ou pouvant être appréhendées sur un autre fondement juridique. Ainsi, cette liste a été recentrée autour de trois notions cardinales :

- le déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties – il s'applique désormais à la relation avec une autre partie et plus seulement avec un partenaire commercial, élément qui avait entraîné une application restrictive par la jurisprudence ;
- l'avantage sans contrepartie ou manifestement disproportionné par

rapport à la valeur du service rendu, réécrite pour que soient couvertes les facturations de services et les modifications de prix ;

► la rupture brutale des relations commerciales établies, désormais harmonisée avec la suppression du doublement de la durée minimale de préavis pour les MDD. Nouveauté également, est introduit un préavis maximum de 18 mois, quelle que soit la durée de la relation commerciale.

De plus, des articles spécifiques ont été introduits pour :

- la violation de l'interdiction de revente hors réseau ;
- les clauses ou contrats prohibés en tant que tels, qui recentre là encore la liste sur deux clauses interdites, à savoir bénéficier i) rétroactivement de remises, ristournes ou accords de coopération commerciale et ii) automatiquement des conditions plus favorables consenties aux concurrents.

Quelques innovations également au titre des sanctions : l'amende devient civile et son montant maximum est porté à 5 % du CA HT réalisé en France par l'auteur des pratiques (donc potentiellement supérieur à 5 M€ !), et la décision sera systématiquement publiée, diffusée ou affichée (*name and shame*).

Ces nouvelles règles sont applicables à tous les contrats ou avenants conclus postérieurement à l'entrée en vigueur de l'ordonnance, le 26 avril 2019. Les contrats pluriannuels en cours d'exécution à cette date devront être mis en conformité à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020. ■

## à propos de

### PRÉSENTATION DE LA COMMISSION CONCURRENCE DE L'AFJE

La commission concurrence de l'AFJE, animée par Thierry Boillot, rassemble les experts de l'association souhaitant partager leurs expériences sur des sujets d'actualité en droit de la concurrence et en droit de la distribution. Elle est amenée à travailler sur des sujets aussi variés que la concurrence et le numérique, les contrôles et enquêtes des autorités, la politique de concurrence, la responsabilité de la maison-mère, etc. Elle a récemment planché sur les conséquences pratiques de la loi Egalim dans les relations fournisseurs – distributeurs dont cet article est le résultat de ses travaux de synthèse. Vous êtes tous invités à partager votre expertise en la matière et à rejoindre ainsi les rangs de ce groupe d'experts pour participer à ses travaux.

<sup>3</sup> Art. L. 441-9 code de commerce.

<sup>4</sup> Trib. Com. Paris, 2 sept. 2019

<sup>5</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/dgccrf/presse/communiqu%C3%A9/2019/1354-2019-07-22-cp-assignation.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/communiqu%C3%A9/2019/1354-2019-07-22-cp-assignation.pdf)



# Juristes d'entreprise en 2019 : des professionnels heureux !

La nouvelle enquête rémunération des juristes d'entreprise a livré une photographie précise et plutôt flatteuse des métiers juridiques en entreprise. Retenons notamment le taux de satisfaction très élevé affiché par la fonction juridique dans son ensemble. Découvrez l'intégralité des enseignements de cette grande étude dans les pages qui suivent.

# Juriste d'entreprise en 2019 : 15 tendances réjouissantes, voire surprenantes

La nouvelle enquête rémunération, menée par Squaremetric pour le compte de l'AFJE et du Cercle Montesquieu, vient d'être dévoilée. Elle témoigne des grandes évolutions des métiers du droit en entreprise, à commencer par la hausse des salaires. Mais surtout, elle confirme leur dynamisme et leur attractivité !

PAR CARINE GUICHETEAU

**L**e baromètre 2019 des rémunérations des directions juridiques et des juristes d'entreprise a livré ses enseignements qui s'avèrent... très positifs ! « Ce qui m'a frappé dans cette enquête, c'est la concordance des différentes données démontrant l'attractivité croissante des métiers juridiques en entreprise, témoigne Laëtitia Ménasé, directrice juridique chez Canal +. Elle met également en évidence que ces métiers constituent un vrai choix de carrière, assumé, avec des trajectoires balisées. J'ai été particulièrement étonnée et réconfortée par le niveau de satisfaction des juristes dans l'exercice de leur métier. » Forts de cette première analyse, passons en revue les principaux enseignements de cette grande enquête !

## 1 Les juristes d'entreprise sont bien dans leur poste !

La fonction juridique dans son ensemble

affiche une grande satisfaction professionnelle. 90 % des directeurs juridiques manifestent un vif intérêt pour leur poste et 95 % apprécient leur autonomie et les responsabilités qui leur sont confiées. Un sentiment d'autonomie et de responsabilité qui est partagé par les responsables juridiques (92 %) et les juristes (84 %).

## 2 Des salaires en hausse, des juristes globalement satisfaits

En 2019, le salaire médian est de 64 000 € (+5 000 € par rapport à 2015, soit un peu plus de 8 % d'augmentation). La moyenne de la rémunération des juristes en France est, quant à elle, de 78 512 € contre 67 791 € en 2015 (soit près de 16 % d'augmentation). À noter que les postes à responsabilités et de direction ont plus largement bénéficié de la croissance des salaires sur les quatre dernières années.

« Ce niveau d'augmentation semble être

la conséquence logique de l'accroissement du périmètre d'intervention des directeurs juridiques, considère Pierre Leguy, responsable juridique et Data Protection Officer chez Adot. J'y vois aussi le reflet de la place de plus en plus stratégique de la fonction juridique et du droit dans l'entreprise. On peut néanmoins regretter la faible augmentation des salaires des juniors qui peut contribuer à impacter négativement l'attractivité du métier. »

Quoi qu'il en soit, 51 % des juristes se disent davantage satisfaits de leur rémunération actuelle qu'il y a quatre ans (+ 19 % !). En 2018-2019, l'augmentation médiane des juristes en France est comprise entre 2 et 3 %. Près d'un juriste sur cinq indique néanmoins ne pas avoir été augmenté sur les 12 derniers mois. Cette proportion de juristes sans augmentation tend à se réduire d'année en année : de 26 % en 2015, ils sont seulement 22 % en 2019.

La performance individuelle est le critère-clé qui justifie l'augmentation de salaire pour un quart des juristes en France. Néanmoins, des disparités dans les processus d'évaluation existent, principalement selon la taille des entreprises. Dans les plus petites structures, le critère discrétionnaire est généralement celui qui prime.

En 2019, 82 % des juristes ont reçu

## à savoir

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le baromètre 2019 est la synthèse d'une enquête auto-administrée menée auprès des directions juridiques et des juristes d'entreprise en France. Ces résultats s'appuient sur l'analyse des réponses de 1 120 professionnels issus d'entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité, représentant près de 7 % de la population des juristes d'entreprise de France.

une part variable (bonus, prime, 13<sup>e</sup> mois...). La médiane de la part variable est comprise entre 6 % et 10 % de la rémunération annuelle.

### 3 Les écarts de salaire entre femmes et hommes persistent mais tendent à s'estomper pour les nouvelles générations

Selon cette nouvelle version du baromètre, les écarts de salaire entre les hommes et les femmes sont compris entre 10 et 14 %. La situation est stable depuis 2015 mais elle évolue : les nouvelles embauches révèlent une meilleure égalité salariale. La convergence des salaires profite donc surtout aux jeunes générations (voir graphique ci-dessous) : en 2019, pour un premier emploi de juriste avec une expérience de moins d'un an, le salaire moyen à l'embauche d'un juriste est de 36 360 € pour une femme et de 36 100 € pour un homme.

### 4 Deux tiers des juristes d'entreprise bénéficient d'un ou plusieurs avantages complémentaires

Afin de rendre les packages de rémunération plus attractifs, les entreprises proposent parfois des annexes au salaire (outils de travail, avantages en titres ou en nature). Les deux tiers des juristes en bénéficient, parfois en compensation de contraintes telles que les astreintes. Néanmoins, plus on monte dans la hiérarchie, plus ces accessoires au salaire sont systématiques et nombreux.

Premier avantage en nature accordé à 43 % des juristes : l'usage du smartphone. 6 % sont dotés d'une retraite complémentaire, 5 % reçoivent des stock-options et 2 % disposent d'une voiture de fonction.

Quant aux directrices et directeurs juridiques, ils cumulent en moyenne deux annexes au salaire et parfois davantage. En dehors du smartphone mis à disposition par la société, une voiture de fonction est accordée dans 58 % des cas et des stock-options ou des actions gratuites à plus d'un quart des directeurs juridiques.

### 5 Le télétravail, une pratique encore peu répandue

Près d'un tiers des juristes d'entreprise pratiquent le télétravail contre un

quart des directeurs juridiques. Toutefois, le nombre de jours télétravaillés reste modéré : un seul jour par semaine. En majorité, ce jour de travail à distance est le vendredi ou le mercredi. Les femmes recourent un peu plus au télétravail que les hommes (33 % vs 27 %). La possibilité du télétravailler est plus développée dans les grandes entreprises : 38 % des juristes sont concernés si l'entreprise fait plus de 10 Mds€ de CA, contre 25 % dans les entreprises dont le CA est compris entre 1 et 10 M€.

### 6 Les juristes d'entreprise sont fidèles à leur entreprise

Entre 2015 et 2019, les juristes ont peu changé d'employeur. En 2019, ils sont 77 % à posséder plus de trois ans d'ancienneté dans leur entreprise (+ 4 points). Les parcours sont donc relativement stables sur ces dernières années. Plus de la moitié des directrices et directeurs juridiques (56 %) possèdent au moins huit ans d'ancienneté dans leur entreprise.

« Cette fidélité n'est pas la résultante d'un marché du travail en berne, tient à préciser Laëtitia Ménasé. Au contraire, le marché de l'emploi cadre est très tendu et profite notamment aux profils ayant une séniorité de trois à sept ans. » « La fidélité s'explique aussi

par la nature même des missions des juristes, qui s'inscrivent dans la durée, estime Pierre Leguy. Les dossiers sont parfois longs à mener et à voir aboutir. Les mouvements ou le rythme d'évolution sont donc potentiellement plus longs que dans d'autres fonctions. »

### 7 Une majorité de juristes professionnels dans l'année à venir

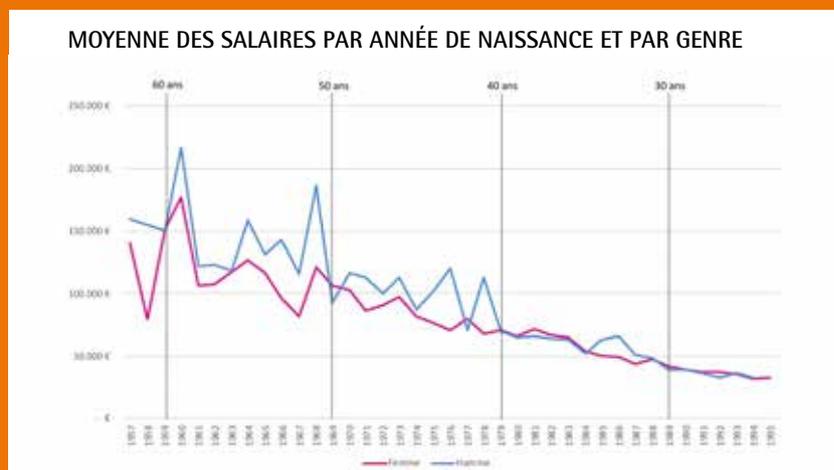
Le baromètre de 2015 soulignait la forte motivation des juristes quant à l'amélioration de leur niveau de rémunération. C'est dans ce contexte que 47 % des juristes dans leur ensemble envisageaient une évolution professionnelle dans l'année à venir. En 2019, ils ne sont plus que 43 %. Ils ne se projettent pas plus dans la mobilité interne en France ou à l'étranger (14 % en 2019, en baisse de 4 points par rapport à 2015). Cependant, le désir de changer d'employeur continue de les titiller (en très légère hausse par rapport à il y a quatre ans).

Quant aux directeurs juridiques, seulement 31 % d'entre eux expriment le projet d'un changement professionnel pour 2019-2020, et de préférence pour en employer en France (26,5 %). Les directions juridiques de petites structures forment davantage le projet

## zoom

### L'INÉGALITÉ SALARIALE TEND À DISPARAÎTRE

En matière d'égalité salariale, la situation des jeunes juristes est très différente de celle de leurs aînées, des juristes de plus de 40 ans plus exactement. Jugez plutôt grâce à ce graphique.



de changer d'employeur que dans les grandes entreprises.

## **8** Le métier de juriste d'entreprise séduit de plus en plus d'avocats

Faire un détour par la case cabinet d'avocats avant de rejoindre l'entreprise est un phénomène marginal mais en progression. Les avocats représentaient 19 % des juristes d'entreprise en 2015 ; ils sont près d'un quart en 2019. 31 % des directeurs juridiques déclarent être titulaires du certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA). Ce dernier est de plus en plus fréquemment cité dans la liste des diplômes obtenus par les juristes d'entreprise (+ 5 points en quatre ans). À noter que seule une minorité de juristes d'entreprise (5 %) possèdent le CAPA sans jamais avoir exercé la profession d'avocat. Phénomène générationnel, les juristes de plus de 45 ans sont moins nombreux à posséder la capacité à la profession d'avocat : un quart d'entre eux seulement déclarent en être titulaires. Quant aux juristes les plus jeunes (moins de 34 ans), ils représentent des professionnels qui font le choix d'entrer directement dans l'entreprise après leurs diplômes de droit, sans CAPA. Le métier de juriste d'entreprise est alors perçu comme une vocation pour les plus jeunes et une véritable évolution de carrières pour les plus expérimentés.

En général, les juristes choisissent d'accumuler quelques années d'expérience et de pratique en tant qu'avocat avant de songer à bifurquer vers l'entreprise. Les avocats rejoignent l'entreprise au milieu de leur carrière : en 2019, un tiers des juristes âgés entre 30 et 44 ans sont titulaires du CAPA. La plupart des "juristes-avocats" choisissent de quitter la profession d'avocat après trois à huit ans d'expérience. « C'est à cet âge-là que l'on commence à se poser des questions et potentiellement faire des arbitrages professionnels au regard de sa vie personnelle, surtout pour les femmes, estime Laëtitia Ménasé. Quitter la robe pour devenir salarié d'une entreprise, c'est faire le choix d'une carrière passionnante et d'une vie plus stable. On assiste à une perméabilité plus importante entre ces deux manières d'exercer, dans un sens comme dans l'autre. Ces passerelles ne peuvent être que bénéfiques car

elles représentent un enrichissement professionnel certain. »

L'étude souligne par ailleurs qu'au-delà de 15 ans d'expérience de barreau, les avocats quittent rarement la robe. « C'est assez logique, reconnaît Laëtitia Ménasé. À ce niveau d'expérience, l'avocat est souvent devenu associé de son cabinet et sa voie est alors toute tracée. »

## **9** 40 ans, nouvel âge médian de la profession

En 2019, l'âge médian des juristes en entreprise est de 40 ans. En comparaison, il était de 39 ans en 2015 et seulement de 36 ans en 2008 ! Des disparités importantes de population entre plus jeunes et plus expérimentés apparaissent dans les premières études. Ces disparités sont en train de s'estomper : la profession s'homogénéise par tranche d'âge. En 2019, les jeunes juristes ne sont plus surreprésentés comme en 2008, ce qui indique que les juristes juniors inscrivent davantage leur carrière dans la durée avec des perspectives de progression régulière dans le temps. Par ailleurs, les juristes constatent que leur profession se pérennise et se renouvelle mieux en fonction des besoins continus des entreprises.

## **10** Le juriste masculin, un profil qui se raréfie !

En 2019, deux tiers des juristes d'entreprise sont des femmes ! La proportion de femmes dans la profession de juriste d'entreprise a fortement progressé en 10 ans, passant de 56 à 68 % (+ 12 points). La féminisation de la profession est une

tendance de fond qui ne faiblit pas. En 2019, les juristes de moins de 30 ans sont très majoritairement des femmes (plus de 81 %, + 10 points en 10 ans). Quelle que soit la tranche d'âge, y compris celle des juristes de plus de 55 ans, les hommes demeurent minoritaires.

« La féminisation croissante de la fonction juridique en entreprise mais aussi en cabinet d'avocats me frappe mais ne me surprend pas, indique Laëtitia Ménasé. Cette disproportion se constate dès les bancs de la faculté de droit ! Il serait vraiment intéressant de creuser le sujet pour comprendre les raisons de la désaffection masculine pour les études et les métiers du droit. » Pierre Leguy partage le constat et l'analyse, et regrette le manque de diversité, voire de parité. « Une équipe se nourrit de sa diversité qui, par la confrontation des visions et des idées, est source de créativité et de performance. Il est donc important pour les directions juridiques d'avoir un minimum de parité. »

## **11** La tendance est à la spécialisation même si une majorité des juristes d'entreprise restent généralistes

64 % des juristes indiquent occuper une fonction généraliste au sein de leur organisation. Entre 2015 et 2019, la population des experts dans un domaine du droit a légèrement augmenté (+ 3 points en quatre ans), ce qui suggère une tendance à la spécialisation de la fonction de juriste en entreprise. Près d'un juriste-cadre sur deux s'identifie comme un spécialiste. Les directrices et les directeurs juridiques, quant à eux, sont

### zoom

#### QUELLES SONT LES PRINCIPALES SPÉCIALISATIONS DES JURISTES D'ENTREPRISE ?

- Les spécialisations les plus courantes chez les juristes sont le droit des contrats (13 %), le droit social (12 %), le droit des sociétés (10 %), le droit des NTIC (8 %), la propriété intellectuelle (7 %). À noter que 6 % des juristes indiquent être spécialistes de la conformité.
- Les spécialisations les plus courantes chez les directeurs juridiques sont le droit immobilier (16 %), la propriété intellectuelle (12 %), le droit des affaires (10 %) et le droit des contrats (10 %), les fusions-acquisitions et le droit boursier. 4 % d'entre eux sont des spécialistes de la conformité.

polyvalents et 85 % déclarent gérer des dossiers généralistes. Ils sont seulement 15 % à être spécialisés dans un domaine spécifique (voir encadré ci-contre).

## 12 Management des équipes juridiques : mention peut mieux faire

Les dirigeants des départements juridiques estiment à 75 % que les

équipes sont bien managées. Cette impression n'est pourtant pas partagée par tous ! 54 % des responsables juridiques pensent que c'est le cas, et les juristes sont seulement 37 % à approuver. « La dimension managériale est encore trop absente des formations initiales, déplore Pierre Leguy. Par ailleurs, l'accompagnement des entreprises

en la matière est souvent insuffisant, voire inexistant, par rapport au besoin. Or, le management s'apprend, pas uniquement sur le tas. À ce propos, j'invite tous les juristes à consulter régulièrement l'agenda de l'AFJE, et notamment les Ateliers Carrières qui traitent de management et stratégie de carrières. La formation continue est fondamentale, que l'on soit manager ou pas ! Il ne faut pas non plus hésiter à se rapprocher de ses pairs pour échanger des bonnes pratiques. L'AFJE est clairement un atout dont tout juriste doit se saisir pour progresser ! »

## 13 Les juristes d'entreprise étudient plus longtemps

La formation universitaire des juristes a atteint un nouveau seuil de maturité, puisqu'en 2019, 94 % des profils sont diplômés de M2 ou équivalent (DJCE). Ils étaient 90 % en 2015 (+ 4 points entre les deux études).

Les juristes de moins de 30 ans sont toujours plus nombreux à être titulaires d'un niveau M2 (76 % en 2019 contre 74 % en 2015). Mais peu d'entre eux sont diplômés d'un établissement à l'étranger : 4 % des jeunes juristes de moins de 30 ans ont un diplôme obtenu hors de France (LLM, LLB, PhD...), c'est-à-dire 4 points en dessous de la moyenne. Pourtant, ce détour à l'étranger représente un atout puisque les directrices et les directeurs juridiques sont 10 % (+ 2 points au-dessus de la moyenne) à déclarer être titulaires d'un diplôme obtenu à l'international.

La thèse en droit (PhD) constitue encore un cursus marginal qui concerne seulement 1 % des juristes d'entreprise, sans évolution notable depuis 2015.

## 14 Les double formations sont courantes chez les juristes d'entreprise

La moitié des juristes en poste ont combiné des diplômes de droit avec une autre formation, en général de niveau M2, voire davantage. Les parcours sont variés avec, par exemple, des diplômes obtenus en école de commerce (8 % des juristes) ou à l'université (M1 ou M2 en langues, en histoire, en sociologie, en criminologie, etc., pour 37 % de juristes).

### en détail

#### ZOOM SUR QUELQUES FACTEURS QUI IMPACTENT LES RÉMUNÉRATIONS

##### ► Les rémunérations sont légèrement supérieures en Île-de-France

Île-de-France  
55 314 €



les autres régions françaises  
43 435 €

##### ► Les juristes exerçant une spécialité juridique sont mieux rémunérés

généraliste  
49 967 €



spécialiste  
51 606 €

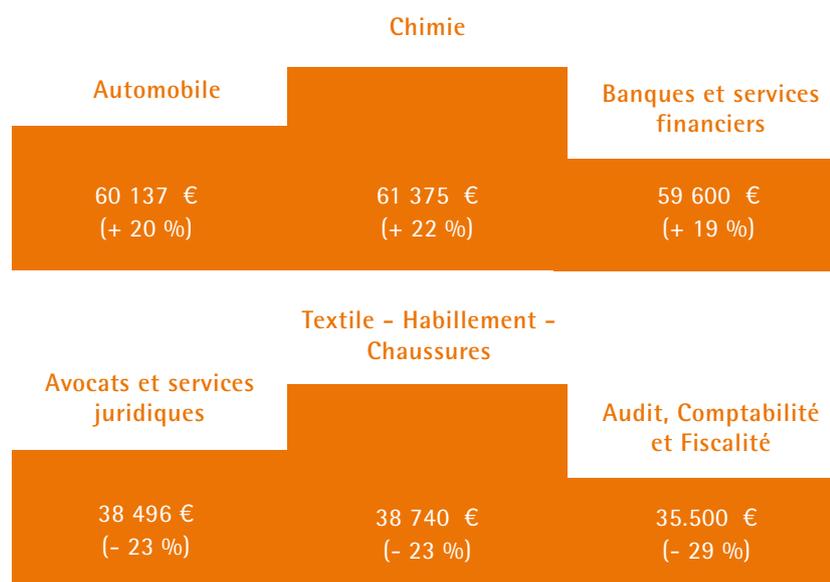
##### ► Les sociétés cotées sont plus généreuses

société cotée  
54 124 €



société non cotée  
47 868 €

##### ► Tops et flops des secteurs d'activité



# MAJ, une formation unique par et pour les praticiens du droit

Dévoilée lors du Grenelle du droit 3, la formation MAJ (pour Magistrats, Avocats, Juristes) est l'occasion pour ces professionnels du droit de mettre à jour leurs connaissances et leurs pratiques dans trois domaines : la négociation, l'enquête et la gouvernance / RSE. Cette diversité des publics est le gage d'un vrai enrichissement. Zoom sur cette formation unique en son genre qui s'inscrit pleinement dans la trajectoire d'une grande profession du droit.

PAR CARINE GUICHETEAU

La formation MAJ (pour Magistrats, Avocats, Juristes) est le fruit d'une collaboration inédite entre magistrats, avocats et juristes d'entreprise. Le projet est en effet porté par l'AFJE, l'EFB (École de formation professionnelle des Barreaux) et l'ENM (École nationale de la magistrature). Cette collaboration se manifeste notamment au niveau du contenu de la formation qui a été collégialement sélectionné et élaboré. Pour la session 2020, trois thèmes ont été retenus : la négociation, l'enquête et la gouvernance / RSE. Chaque cycle sera composé de trois modules (voir encadré ci-dessous). Les praticiens peuvent souscrire à un ou plusieurs cycles, sachant qu'ils s'étaleront sur toute l'année. Les sessions de formation se tiendront à tour de rôle

dans les locaux des trois institutions professionnelles partenaires. Elles auront lieu les vendredis matin, de 9 à 13 h. Attention, les places sont limitées ! Seuls 45 professionnels seront acceptés par cycle, soit environ 15 par profession. Quant à l'animation de chaque cycle de formation, elle sera assurée, là encore à tour de rôle, par un directeur juridique, un avocat et un magistrat. Bien entendu (et c'est l'un des principaux atouts !), la formation est ouverte à ces trois populations de professionnels. « En quittant les bancs de la faculté, les praticiens du droit sont ensuite cloisonnés dans leur profession et ont rarement l'occasion d'échanger ou même de se former ensemble, constate Aurélien Hamelle, ex-avocat et directeur juridique du

groupe Total. La formation MAJ corrige ce non-sens. D'autant qu'en sachant comment les autres professions fonctionnent, chacun exercera mieux son propre métier ! » Stéphanie Fougou, présidente d'honneur de l'AFJE, ajoute : « MAJ est une formation vraiment unique, une opportunité formidable de se retrouver ensemble, entre praticiens du droit venant d'environnements divers et de professions différentes, et de croiser les regards et les expériences ! » Elie Renard, directeur adjoint de l'ENM conclut : « si nous voulons créer une vraie communauté du droit, il nous faut arriver à dépasser les représentations parfois approximatives que nous avons des autres professions du droit. » Toutes les occasions de se rapprocher et d'échanger concourent à atteindre ce but. ■

## zoom

### 3 CYCLES, 9 SESSIONS...

Sur le site de l'AFJE ([www.afje.org](http://www.afje.org)), les praticiens peuvent s'inscrire à l'un des trois cycles suivants (600 € TTC) ou à l'intégralité de la formation (1 500 € TTC) :

NÉGOCIATION			ENQUÊTE			RSE		
Négociation commerciale	Négociation judiciaire	Négociation corporative	Enquête interne	Enquête judiciaire	Enquête administrative	Performances extra-financières	Judiciarisation de la RSE	Pratiques des droits de l'homme

Une certification sera délivrée aux participants ayant assisté à l'intégralité des modules d'un cycle.

# Les compétences du juriste augmenté vues par 100 leaders du droit

LegalEDHEC, en partenariat avec l'AFJE, a réalisé une étude auprès de 100 leaders du droit afin d'identifier les compétences prioritaires du juriste augmenté. Nous partageons avec vous quelques traits saillants de cette étude.

PAR JÉRÔME FRIZZERA-MOGLI ET CHRISTOPHE ROQUILLY

Cette étude a été menée avec des objectifs clairs : construire un référentiel de compétences du juriste augmenté<sup>1</sup> permettant aux juristes (toutes professions confondues, et donc notamment les juristes d'entreprise) de pouvoir s'auto-évaluer et d'évaluer leurs équipes. Pour les directions juridiques, l'intérêt est de pouvoir construire leur "référentiel maison" sur cette base.

Pour l'élaborer, nous avons demandé à 100 leaders qui font bouger le droit (*general counsels*, directrices et directeurs juridiques, associés en cabinets d'avocats, études notariales ou d'huissiers, quelques dirigeants de la legaltech, consultants, chasseurs de tête et professeurs) de classer 150 compétences réparties en trois catégories (compétences digitales, compétences business et *soft skills*). Pour chaque compétence, ils devaient indiquer si elle est prioritaire ou non pour être recruté, pour performer et progresser ou pour les deux.

Nous avons ensuite traité et analysé les résultats afin de déterminer des Top 30, 15 et 10, sur trois cibles :

- les jeunes diplômés et jeunes collaborateurs pour débiter en direction juridique ou en cabinet ;
- les avocats et professions réglementées souhaitant évoluer vers un statut d'associé ;
- les juristes d'entreprise souhaitant

évoluer vers des postes de management juridique.

Dans cet article, nous allons nous concentrer sur la dernière catégorie, tout en insérant néanmoins quelques éléments de comparaison par rapport aux compétences-clés attendues pour être recruté en tant que jeune collaborateur ou évoluer et progresser en cabinet d'avocats.

## POUR PROGRESSER ET PERFORMER, LES COMPÉTENCES DIGITALES DOMINENT TRÈS LARGEMENT

Les compétences digitales représentent 74 % du Top 30 (voir encadré ci-contre), les compétences business et les *soft skills* étant cités à parts quasi-égales. Cinq grandes tendances se dégagent :

- il faut un peu de "basique" pour être capable de travailler efficacement et de manière efficiente : bureautique et optimisation des contrats, compréhension de ce que sont les technologies disruptives ;
- une capacité à utiliser des outils pour piloter et développer (son équipe, ses projets) en mode agile et mobile (*dashboard*, *knowledge* et *team management*, *workflow*) ;
- le *legal design* ne peut être ignoré ;
- savoir identifier, tester, expérimenter et implémenter des outils legaltech, en mode projet ;
- enfin, la prise en compte de la nécessaire compliance : le manager juridique reste un acteur-clé du respect

des règles et de la sécurité au service de l'entreprise.

Il peut paraître surprenant que les *soft skills* ne soient pas considérés comme plus importants. Mais il convient de relativiser. En effet, notre étude montre que les *soft skills* sont très largement prioritaires dans les compétences à détenir pour être recruté. Pour simplifier : le recrutement en tant que juriste d'entreprise exige la détention d'un certain nombre de *soft skills*, alors que la performance puis la progression dans la carrière exigera l'ajout de compétences digitales. Pour être plus précis, huit *skills* sur dix dans le "Top 10 pour être recruté" sont des *soft skills*. Entre autres, sont attendus la capacité à gérer le stress, à donner et recevoir des feedbacks et des directives, à créer la confiance, à montrer l'exemple.

Dans le Top 30, les *soft skills* attendus relèvent de l'intelligence émotionnelle. Une attention toute particulière est portée à la capacité à décider en tenant compte de ses biais cognitifs. Quant aux *business skills*, deux dimensions apparaissent clairement : le manager juridique doit être à l'aise avec les chiffres pour piloter l'activité de son équipe et inscrire ses actions dans une logique de création de valeur (même si celle-ci ne se mesure pas qu'à l'aune de données financières). Un *mindset* stratégique est également indispensable. Savoir inscrire le développement des préconisations et solutions de la

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur le "juriste augmenté", lire nos articles dans les numéros précédents du JEM, accessibles sur [www.afje.org](http://www.afje.org).



direction juridique dans la stratégie de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs, est une compétence-clé. Cultiver son sens de l'analyse stratégique permettra au manager juridique de créer une vraie vision pour la DJ, ce qui donnera du sens à ses actions et lui permettra de mettre en place des KPI réellement utiles, et pas simplement élaborés parce qu'ils sont demandés par la direction. Enfin, savoir analyser et maîtriser les coûts sont des "must have".

Existe-t-il des différences notables entre le Top 30 des directeurs juridiques et celui des associés en cabinet d'avocats et des professions réglementées ? Certains points communs sont à relever : la prise en compte de la nécessaire compliance des outils digitaux choisis et implémentés au sein de la structure d'exercice ; la

gestion de ces outils en mode projet ; la vision stratégique et la capacité à élaborer et mettre en œuvre la stratégie ; la capacité à raisonner en termes de création de valeur ; le management des talents et des ressources, tant internes qu'externes, transverses ou non. Mais des différences notables sont aussi à constater. On trouve plus de *business skills* dans les compétences prioritaires nécessaires en cabinets d'avocats (notamment) qu'en entreprise. Le "tropisme" *business woman* ou *business man* est plus fort. Les associés de cabinets expriment la nécessité d'être entrepreneur pour progresser dans le métier. Mais, contrairement aux directrices et directeurs juridiques, les compétences liées à l'élaboration de KPI ne sont pas jugées comme étant

prioritaires. Le cabinet ne serait-il pas une entreprise comme une autre ? Enfin, il n'y a qu'un seul *soft skill* dans le Top 30 des professions réglementées. Peut-être parce qu'ils sont fortement attendus en début de carrière et qu'ils sont ensuite considérés comme acquis...

Pour conclure, le lecteur sera peut-être surpris que les compétences juridiques soient absentes. Cette absence est logique. En effet, ces compétences font partie de l'intelligence singulière du juriste et elles sont donc un présupposé. Les compétences ici étudiées sont celles qui permettent au juriste de s'augmenter, et donc de passer d'une intelligence singulière et individuelle, à une intelligence multiple et collective. ■

Pour avoir accès à l'intégralité des résultats, rendez-vous sur <https://all.legal>.

## zoom

### TOP 30 DES SKILLS PRIORITAIRES POUR PROGRESSER ET PERFORMER

Digital Skills Soft Skills Business Skills

1	Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion opérationnelle de son activité (flux, allocation)	
2	Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech	
3	Utiliser des outils de knowledge management (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)	
4	Utiliser un logiciel bureautique type tableur (formule dynamique, suivi de budget, planning)	
5	Décider en prenant en compte ses biais cognitifs	
6	Communiquer sur les indicateurs KPI (activité et financier)	
7	Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion financière de son activité (rentabilité, suivi de budget/facturation, relance)	
8	Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)	
9	Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)	
10	Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son expertise, son équipe, son organisation	
11	Analyser la structure des coûts fournisseurs	
12	Optimiser son identité numérique sur les réseaux sociaux	
13	Utiliser des techniques de legal design pour optimiser l'expérience client (UX-User experience) sur des sites ou app juridiques	
14	Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets	
15	Maîtriser les essentiels en comptabilité et en finance	
16	Utiliser des outils de workflow/projet par spécialité métier (IP, dataroom, compliance, ...)	
17	Travailler en mobilité/en bureau virtuel (utilisation d'hardware et de softwares de travail à distance)	
18	Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies	
19	Développer une vision et une stratégie "nouvelles normes" et compliance digitale pour son organisation	
20	Piloter une innovation en mode agile	
21	Rédiger des documents d'expression des besoins (description des cas d'usage côté clients)	
22	Coordonner une équipe technique	
23	Identifier/intégrer les émotions et croyances chez l'interlocuteur	
24	Réaliser un mapping des tâches routinières, sans valeur ajoutée (oui/non) rentables (oui/non)	
25	Maîtriser les essentiels en gestion stratégique (SWOT, Océan Bleu...)	
26	Optimiser le travail partagé sur document (versionning)	
27	Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation	
28	Appréhender les concepts techniques et business de sécurité informatique et de cybermenace	
29	Utiliser des outils de workflow partagés et de collaboration (conseils/clients)	
30	Recruter des stagiaires ayant un profil digital et technique	

# Sapin 2 : où en sont les entreprises ?

L'AFJE et Ethicorp.org ont mené l'édition 2019-2020 de leur enquête sur la compliance. Avec plus de 7 500 juristes interrogés, représentant environ 1 500 entreprises, c'est la plus importante et la plus scientifiquement pertinente sur le sujet. Voici les principaux résultats.

PAR WILLIAM FEUGÈRE

Les obligations de compliance pesant sur les entreprises sont nombreuses. Aux règles LCB-FT, antitrust et dispositions internationales (FCPA, *Bribery Act*, embargos...) se sont ajoutées le RGPD et la loi Sapin 2. Sur l'anticorruption précisément, de nombreux articles ont été publiés, l'Agence française anticorruption (AFA) a également beaucoup communiqué, notamment sa direction du conseil, très active pour venir à la rencontre des professionnels et leur expliquer non seulement la loi mais également les attentes de l'agence.

Au-delà de ces analyses et formations, il est nécessaire de savoir où en sont réellement les entreprises françaises dans le déploiement des dispositifs de compliance. Cet état des lieux est – au sens strict – fondamental : il permet de connaître le chemin parcouru et celui restant à parcourir, mais également les éléments qui ont pu être délicats et freiner le processus, et par voie de conséquence les améliorations apporter. Il ne suffit pas d'attendre des entreprises qu'elles soient en conformité, il est nécessaire de comprendre leur fonctionnement, de connaître les difficultés éventuellement rencontrées, pour les aider dans leur démarche éthique. En s'y prenant bien, on peut même transformer la contrainte légale en un outil de développement. C'est précisément l'objet de l'enquête compliance réalisée par l'AFJE et Ethicorp.org. La première édition, en 2017, avait permis de dresser un premier état des lieux alors que la loi Sapin 2 n'avait que quelques mois d'existence. La 2<sup>e</sup> édition 2019-2020 intervient après deux années pleines d'application, bientôt trois. Les résultats

et leur évolution d'une édition à l'autre n'en sont que plus intéressants.

## UNE CONFORMITÉ EN DEMI-TEINTE

En premier lieu, l'enquête confirme que les entreprises sont très majoritairement (86,83 %) dotées de dispositifs de compliance. Celles qui n'ont aucun dispositif (9,58 %) sont sans doute les plus petites, sous les seuils légaux. Les attentes des juristes sur les dispositifs en question sont principalement la prévention des risques (97,24 %) et des contentieux (79,31 %), mais également la protection et le renforcement de l'image de l'entreprise (84,83 %).

Pour autant, et c'est sans doute un des éléments importants de l'enquête, pour une écrasante majorité, l'entreprise n'est que partiellement à jour de ses obligations (58,43 %), voire absolument pas (3,61 %). Seuls 33,73 % des juristes pensent que leur entreprise est en pleine conformité. C'est peu, alors que la loi Sapin 2 date de près de trois ans.

Pourquoi ? Pour une majorité, la mise en conformité est en cours mais prend du temps (60 %), par manque de ressources humaines (55 %), suite à la forte mobilisation occasionnée le RGPD (36,25 %) et par manque de moyens budgétaires (29,38 %). Les juristes expriment donc un besoin fort de bénéficier des moyens humains et financiers nécessaires à l'accomplissement de leur mission, qui n'est autre que la mise en conformité et la protection de l'entreprise. Mais la complexité des mesures à mettre en œuvre (49,38 %) est également une explication très importante, ce dont le législateur et les autorités de contrôle ne sont peut-être pas pleinement conscients.

Sur les dispositifs précis en place, 53,29 % des entreprises ont une cartographie des risques mais seulement 35,5 % une cartographie spécifique anticorruption comme le demande la loi Sapin 2. D'ailleurs, seules 48,18 % ont établi leur cartographie en suivant les recommandations de l'AFA, 44,54 % ayant transposé un modèle. Les entreprises sont mieux équipées concernant le code de conduite anticorruption (68,21 %), exercice sans doute moins chronophage et complexe. Mais la cartographie devant être le

## à propos de

WILLIAM FEUGÈRE



William Feugère est avocat et fondateur d'ethicorp.org, plateforme externe, optimisée et sécurisée de réception des alertes. Il est également responsable de la commission Compliance & éthique des affaires du barreau de Paris.

socle de ce code, qui doit répondre aux risques effectifs de l'entreprise, on peut douter que les codes en place soient parfaitement pertinents !

Les procédures d'évaluation des tiers sont encore moins souvent finalisées (39,2 %), c'est en cours pour 40,8 % des entreprises. Il est vrai que ces procédures sont sans doute en pratique les plus complexes à élaborer et à mettre en œuvre. En revanche, les procédures comptables sont plus souvent en place (50,81 %) ou en cours de l'être (29,84 %).

## QUID DES DISPOSITIFS D'ALERTE ?

Enfin, l'enquête s'est intéressée aux dispositifs d'alerte. La grande majorité des entreprises en est équipée (77,84 %), le plus souvent avec un dispositif commun aux articles 8 et 17 de la loi Sapin 2 (64,91 %). On note une forte augmentation de la mise en œuvre de ces dispositifs après la loi Sapin 2 (seuls 30 % préexistaient, sans doute principalement dans des sociétés soumises aux lois étrangères

équivalentes). Alors que la loi Sapin 2 n'impose l'ouverture du dispositif qu'aux salariés et collaborateurs externes et occasionnels (article 8), voire aux seuls salariés (article 17), beaucoup d'entreprises ont fait le choix de l'ouvrir à des tiers : fournisseurs (47,37 %), clients (37,72 %), autres partenaires (42,11 %), ce qui peut correspondre à la loi sur le devoir de vigilance, mais aussi à des candidats à appels d'offres (25,44 %), voire à des associations ou ONG (24,56 %).

Les dispositifs sont majoritairement internes (63,48 %), et il est intéressant de noter que le choix entre interne ou externe s'est fait paradoxalement dans les deux cas selon le même critère de confidentialité : à 58,57 % pour l'internalisation, à 75 % pour l'externalisation. En contradiction flagrante avec cet objectif, c'est par email, hautement volatil et diffusable, que l'alerte est majoritairement déposée (68,97 %) ou par téléphone (42,24 %), les plateformes Web venant néanmoins en 2<sup>e</sup> position (43,97 %). On

précisera que ces divers moyens peuvent être ouverts en parallèle dans la même entreprise.

L'alerte arrive majoritairement sur le bureau (ou l'ordinateur) du responsable compliance (48,7 %), du responsable éthique (24,35 %) ou du responsable juridique (18,42 %), donc d'une seule personne. Et c'est souvent cette même personne qui va décider de l'orientation de l'alerte (38,05 %), voire la traiter elle-même.

## L'ENJEU DE LA GOUVERNANCE ÉTHIQUE

Faire reposer tout l'équilibre sur une seule personne est risqué, en premier lieu pour elle-même et sa responsabilité. En outre, cela ne permet pas de gérer les risques de conflits d'intérêts, sujet essentiel. Certes, la gouvernance de la compliance s'appuie dans la moitié des cas sur un comité éthique spécifique (45,05 %). Mais y appartiennent souvent le directeur général (48,15 %), un ou plusieurs membres du comex (58,02 %). Or si cela marque l'importance stratégique du comité, cela peut aussi poser la question de son indépendance ou de son impartialité. Précisément, en matière d'alertes, la directive européenne du 25 septembre 2019 impose "la désignation d'une personne ou d'un service impartial compétent pour assurer le suivi des signalements". Certains comités comprennent même plus d'une vingtaine de membres, par exemple tous les membres du comité directeur ou les directeurs des filiales. C'est une vraie difficulté cette fois au regard des exigences de la Cnil qui, en matière d'alertes, demande qu'un "nombre restreint" de personnes soient informés.

Cette gouvernance de la compliance est un sujet fondamental : mettre en œuvre des dispositifs n'a aucun intérêt si la démarche éthique n'est pas structurée de manière cohérente et efficace. L'enquête révèle que c'est l'une des attentes majeures des juristes qui savent, mieux que quiconque dans l'entreprise, articuler déontologie et efficacité opérationnelle. Le coût moyen d'un litige, selon l'enquête, est de 285 k€ (286 k€ dans la première édition, soit une remarquable stabilité). C'est aussi cela, l'enjeu financier d'une compliance efficace. ■

## zoom

### FONDEMENTS DE LA PERTINENCE DE CETTE ENQUÊTE

Alors que certaines études se contentent d'interroger quelques entreprises choisies (comme celles du CAC 40), sans toujours dire qui en leur sein a participé, nous avons interrogé les juristes, c'est-à-dire celles et ceux qui sont les piliers de la démarche de compliance, les femmes et hommes qui portent le droit au cœur des entreprises. Et nous en avons interrogé plus de 7 500, représentant environ 1 500 entreprises différentes. Cette enquête est la plus importante réalisée sur le sujet, et surtout la plus scientifiquement pertinente.

Les entreprises sondées dans cette enquête appartiennent très majoritairement (88,46 %) à un groupe, bien souvent français (63,89 %). Pour rappel, les seuils de l'article 17 de la loi Sapin 2, imposant un dispositif global de compliance, sont de 500 salariés et de 100 M€ de chiffre d'affaires. Dans cette étude, sur les sociétés appartenant à un groupe, 75,13 % ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€. C'est donc l'écrasante majorité qui est soumise à l'article 17 de la loi. Par ailleurs, les sociétés ayant plus de 50 salariés (seuil défini au niveau de l'entreprise, et non du groupe) sont soumises à l'obligation (article 8) de mettre à disposition de leurs salariés et collaborateurs externes et occasionnels un dispositif global d'alertes : 89,95 % des entreprises sondées répondent à ce critère. Les secteurs d'activité sont majoritairement l'industrie (47,19 %) et les services (30,7 %).

Les juristes ayant répondu à l'enquête sont à 47,42 % des directeurs juridiques, à 30,85 % des juristes et à 18,88 % des *compliance officers*. 84,04 % exercent au sein de la direction juridique. Les juristes répondants sont très majoritairement impliqués dans la conception et le suivi des outils de compliance (69,06 %). De manière générale, c'est d'ailleurs la direction juridique (67,03 %) qui est en charge de la compliance, à défaut il y a le plus souvent un responsable compliance attribué. Même lorsque la compliance n'est pas confiée à la direction juridique, celle-ci est associée à la démarche (61,4 %). Les juristes sont bien, indéniablement, les piliers de la compliance de l'entreprise.

# Innovation juridique : quelles méthodologies

Les juristes ont toujours innové. Mais, leurs innovations n'ont jamais été qualifiées comme telles car perçues comme faisant partie du processus naturel d'évolution du droit et de son application. Aujourd'hui, l'innovation juridique est une préoccupation cardinale avec un double objectif : apporter un service juridique de qualité adapté au rythme du business et assurer la conformité aux réglementations. Les juristes d'entreprise doivent être partie prenante de ce mouvement d'innovation pour intervenir de façon efficace, au bon moment, avec des outils pertinents. Se pose dorénavant la question de savoir ce qu'est l'innovation dans le domaine du droit et surtout comment faire ?

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET ANTOINE MASSON

Innover signifie changer par esprit et désir de nouveauté. Imaginer ou encore "avoir des idées" n'est pas innover car l'innovation implique une matérialisation. Une idée ne produit de fruits que si on la développe. Les domaines où l'innovation peut trouver à s'épanouir sont vastes. À côté des domaines traditionnels de l'innovation juridique (réformes législatives, montages juridiques, combinaisons innovantes d'instruments juridiques, etc.), il existe aujourd'hui des innovations nouvelles et foisonnantes tels que les nouveaux outils (recherche juridique, assistance à la rédaction d'actes, assistance à la gestion des procédures, dématérialisation / version online, outils de partage d'informations, formation en ligne, justice assistée par ordinateur, robot juridique, *smart contracts*, *blockchain*), les innovations organisationnelles ou stratégiques, portants sur les méthodes de travail ou encore les modes de présentation du droit.

Pour innover, il faut dépasser ses craintes et accepter de repenser les modalités d'exercice de son métier. Toute innovation trouve son origine dans un besoin ou une idée mais elle ne réussit que si le processus est visualisé et suivi. Comme un alpiniste pour

l'ascension de l'Himalaya, le juriste inventeur doit suivre une carte. Cette carte, c'est la méthodologie.

La première tentative pour formaliser une méthodologie de l'innovation juridique semble avoir été celle du Hague Institute for Innovation of Law en 2012. Reposant sur six piliers (penser en termes d'acceptabilité juridique et sociale / concevoir l'innovation juridique comme un écosystème / apprendre en temps réel / définir les besoins des justiciables / réfléchir autrement / évaluer les idées générées au regard des objectifs identifiés), la méthode proposée vise à aider les autorités publiques à innover. Parmi les aspects intéressants proposés par cette approche figure notamment la nécessité de tenir compte de l'acceptabilité de l'innovation et des échecs. Mais, si cette méthode a été la première à s'interroger sur la manière dont les systèmes juridiques pouvaient épouser des démarches d'innovation, elle reste, dans son ensemble, assez brouillonne, les aptitudes et savoir-faire étant mis sur le même plan que les phases du process.

Il faut attendre la transposition par Margaret Hagan au juridique de la méthode du *design thinking*, rebaptisée pour l'occasion *legal design* (à ne pas confondre avec l'infographie juridique également appelée *legal design*), pour

qu'une véritable méthodologie propre à l'innovation juridique soit proposée. Celle-ci repose sur un processus itératif en quatre étapes (découvrir et comprendre le domaine cible / synthétiser et identifier les points de blocage rencontrés par les utilisateurs / générer des idées, / prototyper des solutions pour vérifier la pertinence des idées) visant à concevoir, à partir des points de blocage, un prototype d'innovation. La dernière étape consiste dans sa mise en œuvre opérationnelle<sup>1</sup>.

Si elle reste la plus connue, la *legal design* n'est cependant pas la seule méthodologie. Ainsi, dans l'ouvrage *Innovation Juridique et Judiciaire* (lire p. 36), Véronique Chapuis-Thuault, directrice juridique et vice-présidente de l'AFJE, propose une nouvelle méthode développée à partir de son expérience. Cette approche, associée à une échelle de progression LTRL (*Legal Technology Readiness Level*)<sup>2</sup> en neuf phases (voir encadré ci-contre), dérivée de l'échelle construite par l'agence spatiale européenne (ESA)<sup>3</sup>, offre l'avantage de proposer une méthode complète, allant de la genèse de l'idée à sa transformation. La valeur ajoutée de cette méthode originale est d'aller au-delà du processus de création, en décrivant les facteurs humains, techniques et stratégiques (capitaliser sur les besoins

<sup>1</sup> Margaret Hagan, *Law by Design*, <http://www.lawbydesign.co/en/legal-design/>

<sup>2</sup> Méthode p.76 à 89, Véronique Chapuis-Thuault, *Innovation Juridique et Judiciaire*, op. cit.

<sup>3</sup> LTRL, Véronique Chapuis-Thuault, p. 91 et 92 op. cit.

et les motivations pour favoriser la créativité, mobiliser les décideurs et obtenir des budgets, impliquer les parties prenantes, organiser l'acceptabilité, y compris via la formation) qui peuvent servir de leviers pour avancer durant les différentes phases, y compris pour assurer l'acceptabilité de l'innovation.

Certes, le recours à une méthodologie ne remplacera jamais l'envie de changer. C'est d'ailleurs l'une des critiques adressées au design thinking, à savoir qu'en se banalisant, cette méthode risque de devenir un process linéaire et fermé, tout au plus capable de produire de l'innovation incrémentale. La créativité va plus loin que le design. Or, l'un des

avantages de la méthode présentée avec l'échelle LTRL est qu'elle combine les approches d'innovation et de design favorisant un dialogue inter-métiers qui permet l'émergence de différents types d'innovations ; en outre, elle se présente comme un véritable mode d'emploi pour mener les innovations jusqu'au déploiement auprès des utilisateurs. ■

## zoom

### LTRL (LEGAL TECHNOLOGY READINESS LEVEL) ET SES NEUF PHASES

LTRL	NIVEAU DE MATURITÉ	DESCRIPTION
LTRL 0	Identification d'un besoin	Le besoin en innovation juridique est identifié avec une définition du contexte et des objectifs.
LTRL 1	Principes de base observés et rapportés	Les modalités juridiques et techniques de réponse au besoin ainsi que le projet d'application sont précisés. Un cahier des charges est établi, précisant ce qui peut être digitalisé et ce qui ne peut pas l'être.
LTRL 2	Conception de l'invention	L'invention débute. Les principes de base de l'innovation sont décrits.
LTRL 3	Preuve de concepts juridiques et techniques	La R&D est initiée en collaboration avec les scientifiques. Des spécifications techniques précisant l'innovation juridique, son mode de fonctionnement et de mise en œuvre sont établies et validées.
LTRL 4	Première expérimentation	Une première réalisation de l'innovation est testée pour vérifier qu'elle répond aux enjeux juridiques et que la conception technique associée peut fonctionner et répondre au besoin initial. Une équipe-projet est constituée. Le juriste-inventeur est maître d'ouvrage du projet et collabore étroitement avec le scientifique maître d'œuvre. Le maître d'œuvre pilote l'équipe-projet, dont le juriste-maître d'ouvrage fait partie.
LTRL 5	Test du premier prototype	Un prototype est réalisé en intégrant les corrections détectées comme nécessaires lors de l'étape 4. C'est une étape-clé qui valide la faisabilité technique et de l'industrialisation du prototype, ainsi que l'acceptabilité de l'innovation juridique. Si les critères ne sont pas remplis, décision peut être prise d'arrêter le projet pour non-faisabilité. C'est pour cela qu'elle marque la fin de ce qu'on appelle "la vallée de la mort".
LTRL 6	Démonstration du système dans un environnement significatif	Le système a été développé. Il est testé pour vérifier son fonctionnement et la qualité de ses réponses aux exigences juridiques initiales.
LTRL 7	Démonstration du système prototype en environnement opérationnel	Le système est mis en test auprès de quelques utilisateurs-cibles. Les tests permettent de valider l'adéquation du système au besoin juridique initial et sa fiabilité.
LTRL 8	Système réel complet	La preuve est apportée que la technologie fonctionne et que son fonctionnement permet de respecter les règles juridiques concernées par son application.
LTRL 9	Système réel final déployable	L'innovation juridique est déployée auprès des utilisateurs. Les formations démarrent pour en assurer l'acceptabilité.

# England's Court of Appeal affirms “absolute nature” of legal privilege

The court of appeal in England has ruled unanimously that documents covered by legal professional privilege remain protected even where a company is dissolved and nobody left who can rightfully assert the privilege.

BY MICHAEL THAIDIGSMANN

In its ruling *Lee Victor Addelese and others v Dentons Europe LLP*<sup>1</sup>, the court of appeal said that “no exception should be allowed to the absolute nature of legal professional privilege, once established”, unless there was overriding statute or privilege is waived by a person entitled to do so. The court had been asked whether privilege is lost if and when nobody is entitled to assert it at the time a request for disclosure is made.

## ‘OVERALL INTERESTS OF JUSTICE’

In the court’s reasoning, Lord Floyd said: “if the client had to be told that his communications were only confidential so long as he had ‘a recognisable interest’ in preserving the confidentiality, and that some court on some future occasion might decide that he no longer had any such recognisable interest, the basis of the confidence would be destroyed or at least undermined.

“There may be cases where the principle will work hardship on a third party seeking to assert his innocence. But in the overall interests of justice it is better that the principle should be preserved intact”.

Lord Taylor, said: “the rationale for the privilege means that privilege comes into existence at the time when the person in question consults his lawyer.

The client must be sure at the time when he consults his lawyer, that, without his consent, there are no circumstances under which the privileged communications will be disclosed without his consent”. A lawyer’s mouth “is shut forever”. Not immunity had to be asserted, but consent to disclosure, he held.

The court of appeal emphasized that its ruling concerned only the privilege of legal advice, and not litigation privilege. According to lawyers working for Herbert Smith Freehills LLP, the “decision may therefore leave open an argument that the position is different for documents subject to litigation privilege – although the court does note that the two forms of privilege have a common purpose, though their scope is different”.

## ADVICE PRIVILEGED DESPITE COMPANY DISSOLUTION

In the present case, the claimants had invested money in a gold dust investment scheme marketed by the Cypriot company Anabus, which ended in 2010 and left them with losses. Anabus was dissolved in January 2016. Under Cypriot company law, its property was *bona vacantia*.

Four months later, the investors began proceedings against the law firm Dentons Europe LLP, whose predecessor

Salans LLP had advised Anabus at the time. They claimed damages for deceit or negligence in relation to Salans’ involvement in the scheme. Salans had made the scheme look respectable by endorsing it as Anabus’ legal advisor. The claimants asked a court for access to documents which the defendant said were privileged.

## DIFFERENT REASONING

The question put to Master Julia Clark of the High Court’s Chancery Division was whether these documents remained subject to privilege despite the company’s dissolution.

Citing previous rulings, Clark held they did, but based her ruling on the fact that it was theoretically possible until the year 2036 that Anabus could be restored to the business register and reassert its rights. Legal privilege would therefore remain intact unless and until there was no prospect of it “being enforced by the person entitled to it”, she found.

The court of appeal upheld the ruling and dismissed the appeal, but based its decision on different grounds. Delivering the court’s judgment, Lord Justice Lewison said legal advice privilege “remains in existence unless and until it is waived. It is established as a result of the purposes for which, and the circumstances in which, the communication was made. Whether

<sup>1</sup> <https://www.bailii.org/ew/cases/EWCA/Civ/2019/1600.html>

there is no one who can now waive it; or whether the Crown could have waived it but has not done so; does not matter”.

It did not matter if the entity that relied on privilege was dissolved but could be restored at a later stage. The only relevant question was whether or not the privilege had been waived or overridden by statute.

According to James Whitaker, Jonathan Cohen and Mark Stefanini of Mayer Brown LLP<sup>2</sup>, the Court of Appeal's decision “underlines the importance and strength of legal advice privilege under English law and restates its enduring nature” and also “provides helpful clarification to parties which may inadvertently have possession or control over a third party's privileged documents”.

Disclosure requests from a regulator as part of an investigation or in relation to ongoing litigation, should be treated with caution, they argue. ■



*Legal advice privilege remains in existence unless and until it is waived. It is established as a result of the purposes for which, and the circumstances in which, the communication was made.*

## zoom

### DÉCRYPTAGE D'HERVÉ DELANNOY, PRÉSIDENT D'HONNEUR DE L'AFJE ET DIRECTEUR JURIDIQUE DE RALLYE



La cour d'appel de Londres vient de rappeler la force du *legal privilege* et sa perdurance au-delà de la survie de la personne qu'il protège. Dans cette affaire, le cabinet juridique qui avait conseillé une société chypriote, depuis dissoute, se voyait demander, par les créanciers malheureux d'un programme d'investissement de cette société, la communication des documents que ses avocats avaient échangés avec elle, et dont la soumission dès l'origine au *legal privilege* n'était pas discutée.

La question en débat était de savoir si ce *legal privilege* avait survécu à la société dissoute.

Les demandeurs arguaient du fait que la société dissoute ne pouvait plus, de ce fait, confirmer ce *legal privilege*, qui était ainsi devenu sans titulaire, et que même si l'on considérait ce *legal privilege* comme un droit en déshérence revenant par principe à la Couronne, celle-ci n'ayant ni renoncé à, ni confirmé ce *legal privilege*, il ne pouvait plus être maintenu.

Le juge de la High Court a cependant décidé le maintien du *legal privilege*, considérant que, selon le droit chypriote applicable, la société dissoute pouvant être juridiquement rétablie, ce *legal privilege* n'était pas définitivement éteint, et pouvait toujours être potentiellement invoqué par la société.

Le juge d'appel a confirmé le sens de la décision du premier juge, en substituant toutefois d'autres motifs à ceux retenus par la High Court. Pour la cour d'appel, il n'est pas question de rechercher qui peut confirmer le *legal privilege* attaché aux communications protégées (et ce même potentiellement par un rétablissement futur de la société dissoute quand le droit applicable le permet), mais au contraire, de chercher qui peut légitimement renoncer au *legal privilege* attaché à ces échanges protégés, soit la société elle-même, soit ses successeurs ou même la Couronne si ce droit en déshérence lui revient.

Si personne ne renonce ou ne peut renoncer à ce droit, il persiste indéfiniment (*lawyer's mouth is shut for ever*).

Tout au long de son examen des décisions précédentes, le juge réaffirme la force du *legal professional privilege*, son rôle fondamental dans l'administration de la justice permettant au justiciable de se faire conseiller en toute confiance (il s'agissait ici du *legal advice privilege*), les seules limites étant l'impossibilité de couvrir un crime, une fraude (*iniquity*) ou quelques cas bien précis (litige client/avocat, contestation d'un testament...). Mais une fois établi, ce *legal privilege* ne peut plus cesser que par la volonté formelle de son bénéficiaire ou de ses ayants-droits (« *once privileged, always privileged* »). En rappelant que le *legal privilege* pouvait ainsi survivre à son bénéficiaire, la cour d'appel anglaise a une position conforme à l'attachement, dès la naissance du *legal privilege*, à son contenu plus qu'aux personnes concernées (« *it is more than just a personal right to assert a refusal to produce the documents...* »), nature qui justifie sa durée, en principe autonome et illimitée.

<sup>2</sup> <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2019/10/once-privileged-always-privileged>

# “ L’AFJE peut compter sur les régions et les délégations régionales sur l’AFJE ! ”

Les délégations régionales se structurent et se développent pour séduire et satisfaire les juristes en régions. Résultat : ils sont de plus en plus nombreux à rejoindre les rangs de l’AFJE ! Le point sur le développement actuel et futur des régions avec Jean-Philippe Gille qui vient de passer le flambeau à Bruno Contestin.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

## Quel est l’enjeu de l’AFJE en régions ?

**Bruno Contestin** : l’AFJE est une association qui a vocation à représenter et fédérer les juristes sur tout le territoire national, ce qui la place au premier plan. Avec 7 000 adhérents sur les 17 000 juristes d’entreprise identifiés en France, l’AFJE a encore un beau potentiel de développement. L’association est bien implantée dans les grandes métropoles françaises et il convient désormais d’étendre son rayonnement dans toutes les régions de France.

**Jean-Philippe Gille** : il est important de souligner, dans la réussite de ce développement, le formidable travail des délégués régionaux. Tout à la fois ambassadeurs, organisateurs d’évènements, recruteurs et animateurs d’équipe, ils assument, à titre bénévole, une fonction essentielle pour créer le lien entre l’association, ses membres et l’ensemble des métiers du droit localement. Notre rôle avec Bruno et l’équipe du bureau national, Anne-Laure Paulet, Coralie Tsatsanis, Charlotte Pinguet et Diatou Toure, est de leur apporter le soutien nécessaire.

## Justement, Jean-Philippe, pouvez-vous nous préciser l’action qui a été menée par l’AFJE pour développer les régions ?

**Jean-Philippe Gille** : lorsque le Conseil d’administration, présidé alors par

Stéphanie Fougou, m’a confié le soin de poursuivre le développement des régions engagé par mes prédécesseurs, ma préoccupation a été de fédérer les énergies et de développer les synergies autour de cinq grands axes.

■ **Premièrement, constituer des équipes locales qui fonctionnent en réseau dans une vision nationale.** L’action des délégations pour être solide et pérenne ne peut reposer exclusivement sur les épaules du seul délégué. Aujourd’hui, la quasi-totalité des délégations fonctionnent avec un bureau regroupant plusieurs juristes. À ce jour, plus de 60

adhérents très investis portent l’action de l’AFJE localement. Via les outils digitaux, les délégués partagent leurs initiatives et leurs supports, échangent sur leurs réalisations. Ce réseau des délégués est en outre coordonné à travers une conférence téléphonique mensuelle auquel tous participent.

■ **Deuxièmement, doter les délégués d’un outil pratique commun : le Guide du Délégué.** Désormais, qu’il s’agisse de programmer un évènement, de prendre contact avec les parties prenantes, de mettre en place un partenariat ou de convaincre une direction juridique

## zoom

### JEAN-PHILIPPE GILLE & L’AFJE

« Administrateur, trésorier puis vice-président en charge de la stratégie, puis des régions, je me focalise maintenant sur la rénovation des commissions. S’engager au sein de l’AFJE permet de se perfectionner et d’enrichir sa vision en tant que manager juridique au contact des nombreux talents qui composent cette association de référence au sein des métiers du droit. »



d'adhérer à l'association, les délégués disposent de méthodologies, de fiches et d'argumentaires. Par ailleurs, ce travail a été l'occasion pour les délégués de partager leurs expériences et d'apprendre à se connaître.

■ **Troisièmement, continuer à créer de nouvelles délégations**, comme celles de Franche-Comté, des Pays de la Loire, de Champagne Ardennes, de Nouvelle-Calédonie, pour couvrir l'ensemble du territoire.

■ **Quatrièmement, mettre en place une synergie de production**. Il s'agit de faire en sorte que chaque région réalise des contenus qui puissent toucher tous les membres de l'association ou des événements clés en main duplicables dans les autres régions. Le réflexe est maintenant pris et 2019 a été une année décisive : plusieurs régions ont pu mettre à profit le travail réalisé par leurs homologues. C'est prometteur pour l'avenir.

■ **Dernièrement, intégrer le digital dans les modes de production des régions**, en lien avec les investissements au niveau national, dans la droite ligne des synergies précitées. Plusieurs délégués, dont Kevin Appointaire, délégué de Franche-Comté, s'engagent activement dans cette voie.

Je tiens à saluer et remercier chaleureusement tous les délégués et les membres de leur équipe qui sont les acteurs de cette belle aventure des régions. Il est en effet temps

pour moi de passer le relais à Bruno Contestin, administrateur et délégué des Hauts-de-France avec lequel j'ai partagé cette dernière année de coordination pour préparer la transition. Son attachement aux régions et son succès à la tête de sa délégation, couplés à ses talents d'orateur et d'organisateur auxquels s'ajoute son sens de la convivialité, le désignent naturellement et légitimement pour porter plus haut le développement de l'association en régions.

### **Bruno Contestin, vous êtes donc en charge du développement des régions depuis octobre dernier. Quelles actions comptez-vous mener ?**

**Bruno Contestin** : tout d'abord je tiens à remercier Jean-Philippe pour son investissement indéfectible au service des régions tout au long de ces années durant lesquelles il a su écouter, faire partager l'ambition de l'AFJE et transmettre l'envie d'aller plus loin. En ma qualité d'administrateur en charge de la coordination et du développement des régions, je souhaite poursuivre cet élan en inscrivant mon action autour de quatre axes majeurs :

■ **Premièrement, renforcer les délégations régionales**. Les délégations doivent continuer à se structurer. Il faut maintenir l'effort de recrutement pour étoffer les délégations les plus récentes ou les moins dotées. Pour celles qui

disposent d'une équipe, il est maintenant possible d'envisager d'assigner des missions déterminées à chaque membre du bureau régional, comme le développement des relations avec les universités, la représentation auprès des ordres juridiques et judiciaires, l'organisation d'événements ou encore la prospection d'adhérents.

■ **Deuxièmement, attribuer au délégué un rôle central au sein de sa région**. Le délégué est aujourd'hui véritablement l'interlocuteur des autres professions du droit et leurs représentants (bâtonnier, président régional des notaires et huissiers...). Il est devenu l'ambassadeur de l'AFJE au sein de sa région lui permettant ainsi de porter ses valeurs et de sensibiliser les autres acteurs du droit sur la nécessité de faire évoluer le statut du juriste d'entreprise. En cette période stratégique pour l'évolution de notre statut, son rôle est essentiel.

■ **Troisièmement, développer l'attractivité de l'AFJE en région**. Pour séduire et fidéliser les juristes d'entreprise, les délégations régionales doivent répondre aux nouvelles attentes des adhérents, qui sont devenus de plus en plus exigeants. Nous allons continuer d'organiser des formations sur des sujets toujours plus divers et pratiques pour intéresser le plus grand nombre de nos membres. Nous le ferons en synergie afin d'optimiser l'investissement de chaque équipe et d'augmenter l'offre de contenus. À cette fin, il me paraît essentiel d'accélérer le développement des offres de formations Web car beaucoup de nos adhérents en région ne peuvent se déplacer en raison de contraintes de temps ou de distance. Le délégué va également continuer à faire rayonner l'AFJE en région via différents canaux, comme les événements sportifs qui plaisent beaucoup aux jeunes et qui contribuent à véhiculer une image positive et dynamique de notre association. À cet effet, la création du Comité des jeunes juristes (CJ<sup>2</sup>) doit être encouragée et plus largement déployée dans les territoires afin d'accroître l'attractivité de notre association.

■ **Quatrièmement, développer des nouvelles délégations**. Aujourd'hui, chaque grande région dispose d'une délégation, mais avec une couverture géographique parfois très

## zoom

### BRUNO CONTESTIN ET L'AFJE

« Membre de l'AFJE depuis une dizaine d'années, j'ai la responsabilité de la région Hauts-de-France depuis bientôt quatre ans. Je suis également administrateur depuis deux ans, ce qui me permet de porter avec enthousiasme la voix de toutes les régions auprès du conseil d'administration. Depuis octobre, j'ai la responsabilité de la coordination et du développement des régions. »



étendue. L'objectif est donc de tisser progressivement un maillage plus fin avec une présence au sein de villes où nous n'avons pas de représentation directe, comme Amiens ou Beauvais. Nous allons renforcer la proximité, en créant de nouvelles délégations, ce qui est d'ailleurs en train d'être mis en place dans les régions grand Ouest et grand Est avec l'arrivée d'Amandine Vautier pour la délégation Champagne Ardennes. Il est également prévu de mettre en place prochainement une délégation sur l'île de la Réunion.

Je tiens à remercier chaleureusement tous les délégués régionaux pour leur implication remarquable au quotidien et notamment Christine Fablet, de la région Centre Pays de Loire pour son aide précieuse à la préparation des conférences mensuelles de pilotage, Antoine de la Chapelle, délégué régional Midi-Pyrénées, Kevin Appointaire, délégué régional Franche-Comté, pour le suivi du comité apporté aux réunions du comité de pilotage, et Valérie Sanyas, déléguée régionale Provence Alpes Côtes d'Azur pour la coordination des ateliers en régions. Prochainement d'autres délégués viendront participer activement à l'organisation de ce comité de pilotage. Je tiens également à remercier Anne-Laure Paulet et toute son équipe pour leur soutien sans

faillir qui nous permet d'accomplir un formidable travail en synergie avec les autres instances de l'AFJE.

Nous sommes aujourd'hui un groupe soudé et performant qui se réunit chaque mois pour répondre au mieux à toutes les demandes de nos adhérents et coordonner nos actions sur l'ensemble des régions. C'est avec enthousiasme que j'entreprends ce nouveau challenge pour le développement des régions au sein de l'AFJE.

### Jean-Philippe, maintenant que le relais est passé à Bruno, pouvez-vous nous toucher deux mots de votre prochain challenge pour l'association ?

**Jean-Philippe Gille** : c'est une ambition qui viendra à terme renforcer l'action déployée par les régions. Il s'agit de faire évoluer les commissions techniques nationales. Elles constituent en effet l'ADN d'une association où, dès l'origine, les juristes d'entreprise élèvent mutuellement leur niveau d'expertise. Par ailleurs, et cela a été rappelé lors du dernier Grenelle du droit, participer à la fabrique du droit, est un enjeu fondamental pour l'ensemble de nos métiers. Nous allons donc doter l'AFJE d'une capacité de réflexion et de production juridique mieux dimensionnée aux attentes de nos

membres et de notre environnement. Conçues comme des centres de R&D juridiques, regroupant chaque fois une trentaine des juristes d'entreprise experts et quelques professeurs d'université sélectionnés, ces commissions renouvelées traiteront chaque année, toujours sous un angle pratique, de sujets dans tous les domaines du droit de l'entreprise. Leur production, qui pourra donner lieu à des événements savants, sera systématiquement digitalisée et mise à la disposition des membres de l'association. Nous vous en reparlerons dans un prochain JEM. En attendant, la saga des régions continue et il reste encore de beaux épisodes à venir avec Bruno Contestin comme nouvel animateur de talent !

## zoom

### L'AFJE EN RÉGIONS, C'EST :



- 25 ans de présence
- 15 délégations régionales
- 50 bénévoles à travers toutes la France
- Près de 50 rencontres par an
- 35 % des adhérents (soit près de 2 000 personnes) dont 75 % de femmes
- 12 % de jeunes juristes (moins de 5 ans d'expérience)
- 13 % de directeurs juridiques et 22 % de responsables juridiques
- Cela représente 43 % des entreprises
- Plus de 34 % des adhérents en régions exercent à l'international



C'est désormais Bruno Contestin (à droite), administrateur de l'AFJE et délégué régional des Hauts-de-France, qui a la responsabilité du développement des régions et prend ainsi la suite de Jean-Philippe Gille, vice-président de l'AFJE.

# Hauts-de-France : une délégation dynamique !

Au carrefour de l'Europe, la région des Hauts-de-France est une région attractive et innovante qui abrite une délégation AFJE à son image. La journée nationale de l'AFJE, qui réunit l'ensemble des administrateurs et des délégués régionaux, s'est d'ailleurs tenue à Lille cette année. Grâce à l'implication de tous ses membres, la délégation des Hauts-de-France est aujourd'hui devenue un acteur incontournable du paysage juridique régional. Son développement lui a permis de se hisser au premier rang des régions en termes d'adhérents, après l'Île-de-France.

PAR BRUNO CONTESTIN

**L**a délégation des Hauts-de-France fait feu de tout bois pour faire rayonner l'AFJE et la profession de juriste d'entreprise dans sa région !

Par cela, elle peut compter sur l'investissement sans faille des 12 membres du bureau régional qui représentent tous les secteurs d'activité de la région.

De nombreux juristes d'entreprise ont rejoint la délégation, séduits par son dynamisme et la diversité des événements organisés chaque mois, comme par exemple le droit comme arme économique en partenariat avec le Medef. Les ateliers et conférences côtoient volontiers les rencontres conviviales et même sportives ! Des adhérents ont ainsi porté brillamment les couleurs de l'AFJE lors de la fameuse course de la Braderie de Lille en septembre dernier.

## ACTEUR ET MOTEUR DE LA COMMUNAUTÉ JURIDIQUE

En outre, la délégation des Hauts-de-France œuvre activement à la construction d'une grande communauté du droit. Elle a notamment rejoint Lille Place Juridique, ce qui a permis le rapprochement des professions du droit mais aussi du chiffre : avocats, notaires, huissiers de justice, experts-comptables, doyens de facultés de droit et présidents de tribunaux. Ces professionnels se retrouvent régulièrement pour échanger sur leurs actualités respectives et organiser des manifestations communes. C'est dans ce



contexte que la délégation des Hauts-de-France a été à l'initiative en 2018 des Grands Prix de l'Innovation et de la Performance des Professionnels du Droit et du Chiffre qui a réuni plus de 400 personnes. Pour la première fois en France, toutes ces professions étaient rassemblées pour auditionner et récompenser les initiatives et pratiques innovantes au sein des cabinets, études et facultés de droit. Forts de cette réussite relayée dans la presse, la délégation des Hauts-de-France et l'ensemble des Ordres ont souhaité réitérer cette expérience cette année en plaçant ces Grands Prix sous le signe de la jeunesse. L'objectif était de "challenger" les étudiants en fin de cycle ainsi que les stagiaires en entreprise et cabinet sur leur vision prospective de la profession. L'engouement des jeunes juristes a été au rendez-vous puisqu'ils ont été nombreux à avoir présenté leur candidature.

La délégation Hauts-de-France s'attache d'ailleurs à développer sa présence au sein des universités. Très investis dans l'apprentissage et la formation, plusieurs membres dispensent aussi des cours afin de partager leur expérience et expertise et préparer

les juristes de demain. Un Comité des Jeunes Juristes (CJ<sup>2</sup>) a également été mis en place. Il organise notamment des *job datings* permettant d'accompagner les jeunes dans le cadre de leur insertion professionnelle. Les directions juridiques de la région participent également chaque année au "Droit en action" en confiant à des étudiants en M2 un cas pratique à résoudre et à présenter ensuite en entreprise.

## UN RAYONNEMENT PAR-DELÀ LES FRONTIÈRES !

Cette année aura également été marquée par l'organisation d'une rencontre entre juristes français et belges. L'objectif est d'échanger sur les évolutions de la profession des deux côtés de la frontière. Les débats ont mis en lumière la nécessité de coopérer et d'avancer sur le statut du juriste français, leurs homologues belges bénéficiant déjà du *legal privilege*. La dynamique initiée se poursuivra par l'organisation d'une conférence transfrontalière à Lille avec tous les représentants des professions du droit (avocats, notaires, huissiers, présidents des tribunaux) le 2 avril 2020. ■

## événement

## Nuit du Droit au tribunal de commerce de Paris : un rendez-vous annuel bien installé

Le 20 novembre dernier, au tribunal de commerce de Paris, de nombreux professionnels et étudiants sont venus assister aux différentes conférences gratuites organisées à l'occasion de la Nuit du droit.

La 3<sup>e</sup> édition de la Nuit du droit, initiative lancée en 2017 par Laurent Fabius, président du Conseil constitutionnel, est désormais partagée et mise en œuvre par de nombreux acteurs. À cette occasion, le tribunal de commerce de Paris et l'association Paris Place de Droit proposent une soirée mettant en évidence l'attractivité de Paris en tant que place de droit et s'associent pour cet événement à de nombreux partenaires : l'AFJE, le Cercle Montesquieu, Paris Place d'Arbitrage, le Barreau de Paris, ICC France, la CCIP, l'Association des Juristes Franco-britanniques, l'université de Paris I Panthéon Sorbonne et le greffe du tribunal de commerce de Paris.

Plus de 1 000 inscrits étaient attendus pour cette 2<sup>e</sup> édition organisée dans les murs du tribunal de commerce de Paris témoignant du succès de ce format instructif

décrivant les enjeux des professionnels du droit. L'objectif de l'événement est en effet de faire connaître le droit des affaires, ses principes, ses institutions et ses métiers.

Six tables rondes se sont déroulées sur des thématiques en lien avec l'actualité juridique : la prévention des difficultés des entreprises ; la justice négociée ; le secret des affaires ; les enjeux du digital ; la convergence des standards procéduraux internationaux ; les modes amiables de règlement des litiges. Une simulation d'audience en anglais s'est également tenue en fin de soirée. ■



## à lire

## Une lecture noble et intemporelle avec Simone Veil, un héritage humaniste

*Ouvrage collectif*

Ce "beau livre" réunit les témoignages et contributions de 36 personnalités témoignant de l'empreinte indélébile laissée par cette femme hors du commun. Ces témoignages et chacune des photos illustrant cet ouvrage sont organisés de façon thématique et chronologique, pour mettre en lumière les temps forts de sa carrière. Simone Veil, un héritage humaniste est ainsi le reflet des actions et combats que Simone Veil a menés tout au long de sa vie personnelle et de son parcours professionnel. Sur Simone Veil, on pensait presque tout savoir, ce livre démontre combien il reste encore beaucoup à découvrir...

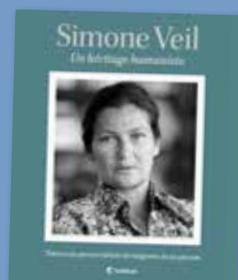
L'ouvrage vient de recevoir le Prix du livre citoyen décerné par le barreau de Paris en présence de Pierre-François et Jean Veil, lors du Salon du livre 2019. ■

Éditeur : Lexis Nexis

480 pages

Prix : 79 €

Rens. : <http://boutique.lexisnexis.fr>



## à lire

## L'innovation juridique et judiciaire

*Sous la direction de Hugues Bouthinon-Dumas et d'Antoine Masson*

Le secteur juridique est plus que jamais touché par de profondes mutations économiques et techniques (digitalisation, opendata, blockchain, intelligence artificielle...) qui obligent les cabinets d'avocats et les directions juridiques à être toujours plus créatifs pour créer et démontrer leur valeur ajoutée. Pour aider les juristes à relever ce défi, le présent livre analyse, en croisant les regards de juristes, de chercheurset de professionnels de la créativité, l'innovation juridique dans ses différentes dimensions, ainsi que les leviers actionnables pour mettre en place des politiques d'innovation fructueuses sur le long terme ! ■

Éditeur : Larcier

394 pages

Prix : 75 €

Rens. : <https://www.larcier.com>



## cooptation

## Nicolas Martin, nouvel administrateur AFJE

Le conseil d'administration de l'AFJE a coopté Nicolas Martin, directeur juridique groupe d'Hermès International, société holding du groupe Hermès, en tant qu'administrateur de l'association. Il succède ainsi à Annick de Chaunac, directrice de la Fondation Hermès, qui a siégé pendant plus de six ans au sein du conseil d'administration de l'AFJE.

Nicolas Martin, titulaire d'un DEA de droit des affaires de l'université Lyon III, débute sa carrière en 1998 au sein du cabinet d'avocats Marval, O'Farrell & Mairal, à Buenos Aires en Argentine. En 2001, il intègre Hermès en qualité de juriste à dominante propriété intellectuelle pour une première période de six ans. Il rejoint ensuite en 2007 la filiale européenne du groupe Ralph Lauren à Genève où il exerce les fonctions de *senior counsel* puis de *legal director*. En 2010, il réintègre Hermès en qualité de directeur propriété intellectuelle avant d'évoluer vers les fonctions de directeur juridique adjoint en 2016. Il est directeur juridique groupe depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

Passionné par son métier, Nicolas Martin rejoint l'AFJE avec le désir de développer et valoriser une fonction amenée à jouer un rôle de plus en plus prépondérant au sein de nos sociétés. Il souhaite ainsi s'investir en particulier sur les sujets de formations et de vision de la fonction juridique dont il souligne le caractère créatif et innovant dans un monde en mouvement. ■



## engagement

## L'AFJE signe l'appel de Paris pour la confiance et la sécurité dans le cyberspace

En novembre 2018, à l'issue du Forum de Paris pour la Paix, le président de la République, Emmanuel Macron, a lancé l'appel de Paris pour la confiance et la sécurité dans le cyberspace. Ce texte de mobilisation et d'actions en faveur de l'élaboration de principes communs aux fins de sécurisation du cyberspace rassemble des gouvernements, des entreprises de toutes les tailles et les nationalités, des collectivités locales, des ONG et des acteurs de la société civile. Pour l'AFJE, les juristes, acteurs de la décision stratégique en entreprise en pointe sur les questions d'innovation et leurs conséquences juridiques, doivent logiquement s'emparer des problématiques liées à la transformation digitale des entreprises dont la cybersécurité constitue un enjeu majeur. « Soutenir cet appel multi-parties prenantes était une évidence pour l'AFJE tant les juristes d'entreprise doivent être des acteurs de premier plan quand sont en jeu l'édiction des normes et des bonnes pratiques de nature à protéger les entreprises face à certaines menaces d'un type nouveau », précise Marc Mossé, président de l'AFJE. À ce jour, 1 038 signataires supportent cette initiative à travers le monde. ■

## à lire

Protection des données personnelles - 2<sup>e</sup> édition

Depuis son entrée en application le 25 mai 2018, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a suscité beaucoup d'inquiétudes et d'interrogations au sein des entreprises. À juste titre, car les autorités de contrôle nationales font désormais preuve d'une plus grande exigence. L'exemple de Google, sanctionné en janvier dernier par une amende de 50 M€ pour manquement aux obligations de transparence à l'égard des personnes concernées, en est la preuve. Chaque responsable de traitement et son sous-traitant doivent mettre en place des procédures et des actions afin de respecter le principe d'accountability. Assurez-vous d'une mise en conformité réussie, étape par étape, grâce à cet ouvrage, à jour de la loi Informatique et libertés modifiée par l'ordonnance du 12 décembre 2018. ■

Éditeur : Éditions législatives

490 pages

Prix : 60 €

Rens. : [www.editions-legislatives.fr](http://www.editions-legislatives.fr)





## RELATIONS CONTRACTUELLES

-  Les pratiques du droit 24 janvier 2020 Paris

---

-  Contrats (2) Mécanismes de responsabilité contractuelle 5 février 2020 Paris

---

-  Drafting 1 – Basics of common law 4 mars 2020 Paris

---

-  Contrat (1) – Piloter l'équilibre économique et financier d'un contrat 17 mars 2020 Paris

## DIGITAL

-  Digital Legal Manager 1 20 mars 2020 Paris

---

-  Data 1 – RGPD et LIL3 : mettre en conformité vos traitements de données 31 mars 2020 Paris

## STRATÉGIES DE CARRIÈRE

-  LinkedIn : Travailler votre visibilité 29 janvier 2020 Paris

---

-  LinkedIn : Optimisez votre profil 4 mars 2020 Paris

---

-  Réussir ses 100 premiers jours 11 mars 2020 Paris

## CORPORATE & GOUVERNANCE

-  M&A – Comprendre la croissance externe via le M&A : stratégie, chronologie et langage d'une opération 7 février 2020 Toulouse

---

-  M&A 2 – Appréhender la due diligence et la négociation d'un projet M&A 13 mars 2020 Paris

## COMPLIANCE ET RISQUES

-  Risque en entreprise 14 janvier 2020 Nantes

---

-  Compliance 1 – Cartographier les risques de l'entreprise 6 mars 2020 Paris

---

-  Compliance 2 – Contrôler l'efficacité du programme de conformité 27 mars 2020 Paris

	PI/PA : entre réformes et rupture technologique – Paquet marques, directive droit d'auteur, blockchain, contrats de PI ...	16 janvier 2020 Paris
	MAJ Module 1-2 – Négociation judiciaire	25 février 2020 Paris
	MAJ Module 1-3 – Négociation corporate	6 mars 2020 Paris

Information et inscription sur [www.afje.org](http://www.afje.org)

## **CAMPUS AFJE 2020**

- Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise, le vendredi 27 novembre 2020.



## **VIDÉO**

- Retrouvez nos conférences majeures en vidéo sur :  [www.afje.org](http://www.afje.org)
- Publications**  
Retrouvez également les synthèses de nos Ateliers AFJE sur [www.afje.org/info/publications](http://www.afje.org/info/publications)

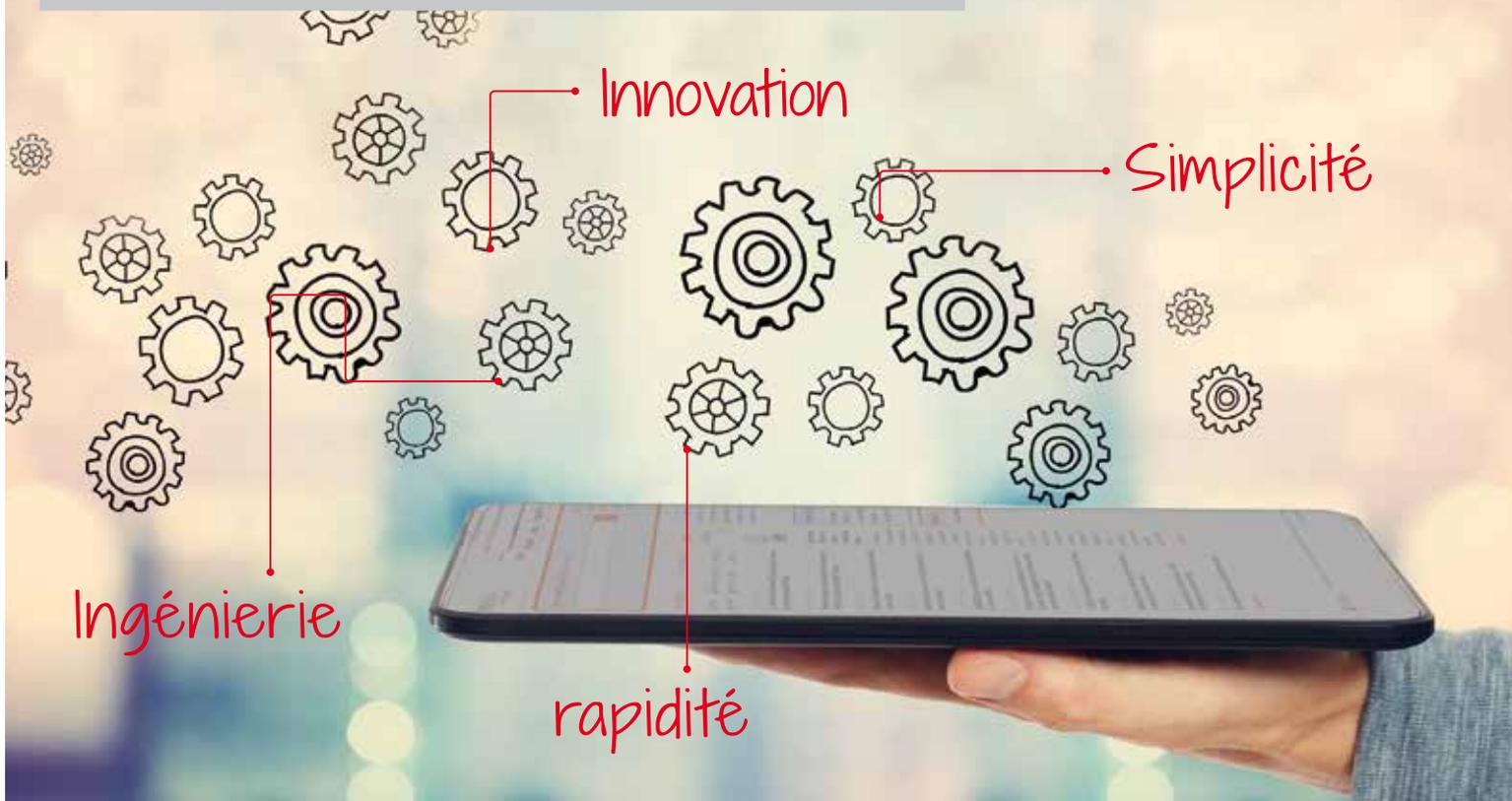
## **FORMATIONS CERTIFIANTES ET DIPLÔMANTES**

- 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](http://www.mba-pantheon-assas.com)
- 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>
- Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles (12 jours)**  
L'AFJE est partenaire du Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles de l'Université Paris Dauphine. Information et inscription : [www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr](http://www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr)
- Diplôme Universitaire Transformation digitale du droit et Legaltech (1 an)**  
L'AFJE est partenaire du DU Transformation digitale du droit et Legaltech de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : [www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du](http://www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du)
- Queen Mary University LLM in Paris**  
L'AFJE est partenaire du LLM Queen Mary University of London, ce cursus est enseigné à Paris. Information et inscription : [www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris](http://www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris)
- Executive Master Expert Conformité (44 jours)**  
L'AFJE est partenaire de l'Executive Master Expert Conformité de l'Université de Paris Dauphine. Information & inscription : [expert.conformite@dauphine.fr](mailto:expert.conformite@dauphine.fr)



# Lexis<sup>360</sup>® Entreprises

Le portail juridique des juristes d'entreprise



- **La plus grande base de jurisprudence** du marché, commentée et analysée
- **L'expertise pluridisciplinaire de LexisNexis** et les encyclopédies JurisClasseur sur toutes les matières
- **Près de 10 000 contenus opérationnels** dont les modèles d'actes, formules et fiches pratiques
- **La technologie au service des juristes** : moteur de recherche intelligent, veilles et alertes



**SIMPLIFIEZ  
VOTRE  
QUOTIDIEN**



**TROUVEZ  
DES SOLUTIONS**  
pratiques et opérationnelles



**CHOISISSEZ L'ACCES  
LE PLUS ADAPTE**  
Avec des formules  
d'abonnement modulaires