

# JEm

## JURISTE D'ENTREPRISE magazine

Mai 2022

culture juridique p.8

# Plongée dans le quotidien juridique de CMA CGM



interview 04

Regards croisés d'un **président** à un autre



dossier 22

Zoom sur les **nouvelles** CTT de **transfert** de **données** hors UE



dossier 35

**La France** et le **droit** à l'heure des **présidentielles**



## Secteurs d'Activités

- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Entreprises de Services Numériques & Technologies
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Média, Entertainment & Communication
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

## Domaines d'Expertise

- Société, Financements, Cessions-Acquisitions & Fiscalité
- Entreprises en difficultés & Retournement
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Santé & Activités réglementées
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Identité numérique, Cybersécurité & Données
- Social & Ressources humaines
- Assurance, Risques industriels & Divers
- Droit pénal de l'entreprise  
Compliance & Intelligence économique

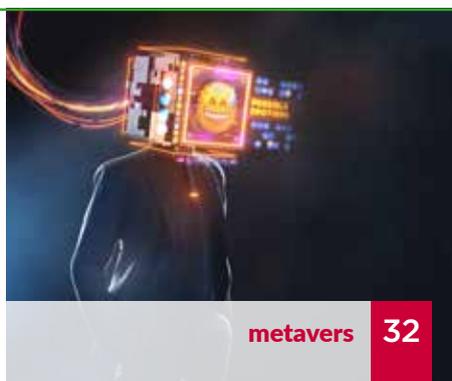
## Droit des Affaires en France et à l'International



# sommaire



**experts supply chain** 12



**metavers** 32



**propositions de l'AFJE** 39



**bilan 2021 de l'AFJE** 58

## 05 édit

Visions croisées d'un président à un autre

## 08 culture juridique

La direction juridique de CMA CGM est sur le pont

## 12 experts AFJE

Nouveau départ pour la commission Supply Chain

## 14 icône du droit

Vital Roux, une vie au service des affaires

## 18-20 nominations

## dossier

22 Tout savoir sur les nouvelles clauses contractuelles types

23 Nouvelles CTT de transfert de données hors UE, mode d'emploi

27 Les CTT, parfois nécessaires mais jamais suffisantes

## 26 mode d'emploi

Contrôles des autorités & enquêtes internes : que faire ?

## 32 digit@

Metavers : nouveaux territoires de droits de propriété

## dossier

35 Le droit au cœur de l'élection présidentielle

36 L'envers du décor juridique des élections

39 Cinq idées pour cinq ans !

44 Grand oral de l'AFJE : les candidats prennent position

## 42 droit management et stratégies

Essor de la proactive law

## 52 presta

Les assemblées générales entrent dans l'ère digitale

## en région

56 Deux nouvelles délégations dans les starting-blocks !

## 58 temps fort

2021, une année riche en défis et en développements

## 61 actus

62 - 63 agenda AFJE

**JEm**  
JURISTE D'ENTREPRISE magazine

n° 41 - Mai 2022

10<sup>e</sup> année

Publication trimestrielle

Numéro tiré à 5 000 exemplaires

ISSN : 2274-0104

Un encart jeté DALLOZ dans ce numéro.

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), Hervé Delannoy (Rallye), François Lhospitalier (FFT), Julie Demia (Euro Media Group), Ian Kayanakis (Segula), Gauthier de la Revelière (Radiall).

**Conception éditoriale** : Wordsmith

**Ont collaboré à ce numéro** : Hugues Boissel Dombrevail, Matthieu Bourgeois, Julie Dehavay, Allan Demarle, Thomas Elm, Carine Guicheteau, Helena Haapio,

Antoine Masson, Julia Planty, Christophe Roquilly, Jean-Yves Trochon.

**Chefs de publicité** : Isabelle de la Redonda :  
i.redonda@revue-afje.fr - 01 53 36 20 42

**Commercial** : Emmanuel Guerin :

tél. : 01 53 36 20 33 - emmanuel.guerin@revue-afje.fr

**Conception graphique** : Mathieu GAGNAIRE -  
contact@endoktrine.com

**Assistante de fabrication** : Sophie Rigal  
01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

**Photographie** : CMA CGM / Istock

**Imprimeur** : ESPACE GRAFIC

# Visions croisées d'un président à un autre

Jean-Philippe Gille a été élu à l'unanimité comme président désigné pour succéder à Marc Mossé à la tête de l'AFJE. Ce passage de flambeau est l'occasion d'échanger sur leurs convictions et leur vision de la profession de juriste d'entreprise, sur la place du droit et sur les chantiers à mener.

PAR MARC MOSSÉ ET JEAN-PHILIPPE GILLE

**M**arc Mossé (MM) : à l'instant de tourner la page, difficile de ne pas sentir une pointe de mélancolie. Toutes ces années à la présidence de l'AFJE auront été des moments intenses, rares. Cela restera une formidable aventure humaine ! Certes, une présidence marquée par une pandémie dont l'intensité n'aura pas, je dois l'avouer, créée le contexte le plus propice. Pourtant, grâce à des administrateurs répondant toujours présents, et en particulier aux membres du bureau très engagés avec le support d'une équipe administrative formidablement dévouée, nous avons continué de faire grandir l'AFJE, poursuivant notre implantation régionale et donnant naissance récemment à une 19<sup>e</sup> délégation, celle de Bourgogne (lire p.56). Notre association, présente partout sur le territoire, à Bruxelles et qui préside l'ECLA, est le premier réseau des directions

juridiques en Europe ! Nous pouvons en être fiers.

Aussi, je suis heureux d'avoir proposé Jean-Philippe au conseil d'administration pour me succéder tant il incarne l'ADN de l'association. Au début, il y a sa connaissance intime de ses rouages, son engagement constant pour les régions, les commissions et le quotidien de la vie de notre organisation. Il y a surtout sa vision de notre profession, une vision moderne que nous partageons. Alors pas de doutes à l'heure du choix : Jean-Philippe, qui sera le premier président de l'AFJE issu des régions, est l'homme de la situation pour porter loin l'avenir de notre profession. Il en a l'ambition.

**Jean-Philippe Gille (JPG)** : passé l'instant fugace de fierté de voir mon engagement associatif consacré par mes pairs, je veux remercier Marc Mossé qui, dans un environnement contraignant lié à la crise

sanitaire, a su, en favorisant les initiatives de digitalisation et en s'impliquant fortement dans la communication, non seulement animer, mais aussi développer l'association. À titre plus personnel, j'ai apprécié notre compagnonnage, alliage de deux personnalités distinctes qui savent se compléter dans la poursuite d'un but commun au service de notre profession. Merci Marc pour ton action et ces moments partagés.

En désignant le premier président issu des régions, le conseil d'administration affirme ainsi la dimension nationale de l'AFJE et positionne clairement l'association au cœur des territoires.

S'engager au sein d'une association est une aventure portée par un collectif. C'est une très belle responsabilité que de représenter et d'animer la première association professionnelle des juristes d'entreprise de notre pays. En 50 ans, l'AFJE est devenue



Jean-Philippe Gille

« La confidentialité des avis juridiques internes est d'autant plus importante qu'une filière juridique forte est nécessaire pour relever, avec ambition, les défis d'aujourd'hui et de demain. »

non seulement une organisation mature capable d'accompagner l'ensemble de la profession, mais aussi un acteur reconnu, de proposition pour adapter le droit français ou européen. Il y a de quoi être fier du chemin parcouru par notre profession !

**MM** : oui, les juristes d'entreprise peuvent être fiers d'exercer ce si beau métier ! L'AFJE accompagne sa transformation : un juriste expert, partenaire du business et stratège, innovateur, entrepreneur, anticipateur et créateur de normes. Le juriste appartient à une profession en pleine croissance qui avec les autres acteurs du droit représente un réel poids dans notre modèle économique et social. Le juriste d'entreprise est une figure centrale de l'entreprise conquérante aux prises avec la complexité du droit et de sa globalisation, avec les exigences éthiques et de responsabilité sociale traduite par un choc de conformité, avec les pressions contentieuses multiformes. Les entreprises qui réussiront sont celles ayant intégrées le droit comme outil déterminant et stratégique de leurs actions y compris dans la compréhension et la structuration des marchés mais aussi au cœur de la corporate diplomacy qui s'impose de plus en plus aux opérateurs économiques.

**JPG** : les temps actuels invitent l'AFJE à relever les grands défis juridiques soulevés par notre société. Longtemps, parce qu'il était concentré sur son activité au sein de l'entreprise et sur la structuration de son métier propre, le juriste d'entreprise se tenait relativement éloigné des débats de la cité. Or, aux avant-postes des enjeux technologiques, interculturels, sociétaux et géopolitiques qui façonnent l'économie, il peut contribuer utilement et activement aux débats juridiques de fond de notre temps.

**Un 1<sup>er</sup> défi concerne le service public de la justice.** Notre justice est en souffrance. Elle ne parvient plus à rendre ce service fondamental, au point que notre démocratie en est fragilisée. L'AFJE continuera à soutenir toutes les initiatives de nature à rétablir la situation.

**Un 2<sup>e</sup> défi plus large concerne l'influence du droit sur l'économie et la diplomatie. Il s'agit d'œuvrer pour protéger notre souveraineté**

**économique.** De plus en plus d'États se dotent de dispositifs extraterritoriaux qui permettent de cibler des entreprises de pays qu'ils souhaitent affaiblir. Le droit, avec l'avènement des guerres hybrides, est devenu un dispositif de combat (lawfare). Les juristes peuvent préparer leur entreprise et apporter utilement leur expérience aux pouvoirs publics pour envisager des parades juridiques efficaces.

**Un 3<sup>e</sup> défi nous oblige à prendre notre pleine responsabilité dans la lutte climatique et la réduction des inégalités.** La RSE prend une place grandissante dans les entreprises qui ont intégré qu'une croissance rentable est aussi une croissance responsable. La directive CSRD introduira bientôt des évolutions majeures pour renforcer la place des enjeux de développement durable dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques des entreprises. Identifier les leviers qui permettent de réaliser des "boucles de durabilité" demande du temps et des régulations adaptées. Les juristes d'entreprise savent précisément servir cette médiation entre la norme et la réalité de terrain.

**Enfin le 4<sup>e</sup> et dernier défi, tout aussi porteur de profondes transformations : participer activement à la régulation de la tech.** Économie de la donnée, réalité virtuelle, blockchain... Autant de nouvelles technologies qui soulèvent des débats juridiques complexes mais aussi des opportunités. Des lois structurantes interviennent. Le RGPD est ainsi probablement pour les générations à venir un acte aussi fondateur que la déclaration universelle des droits de l'Homme en son temps. Il est fondamental que la profession dans son ensemble intègre ces nouvelles technologies qui vont transformer les méthodes de travail, la profession, et la matière juridique elle-même.

**MM** : nul ne peut nier qu'il y a urgence à penser les droits des générations futures en répondant aux défis des bouleversements en cours liés à la révolution industrielle numérique et au changement climatique. Cette évolution du monde pose des

Il est de notre devoir de défendre une vision ambitieuse et moderne du droit français pour que notre pays et l'Europe répondent aux enjeux de la révolution industrielle, numérique et du changement climatique.



Marc Mossé



Marc Mossé et Jean-Philippe Gille  
lors de l'assemblée générale de l'AFJE du 16 mars.

questions vertigineuses telles celles liées au développement de l'intelligence artificielle ou aux cybermenaces. Faciliter les innovations durables suppose de définir un ordre juridique qui assure cohérence et créativité, rigueur et fluidité, démocratie représentative consolidée et implication des parties-prenantes. Le droit, véritable force créatrice et inclusive, peut contribuer efficacement à l'encadrement positif de la société du changement climatique et de la transformation digitale.

Nous sommes convaincus que le droit est un outil indispensable pour répondre aux enjeux de la transformation de nos sociétés avec les juristes pour architectes d'une société de confiance. C'est pourquoi, il était logique que l'AFJE lance sa plateforme présidentielle (lire p. 39). En effet, notre profession occupe une place stratégique dans la vie de la cité, dans l'entreprise et dans la mise en œuvre de l'intérêt général. Entreprises et juristes jouent et vont jouer un rôle

de plus en plus important dans la société et dans l'économie. Cela est déjà visible avec les transferts que l'État opère pour la mise en œuvre de l'intérêt général d'où s'ensuit une hybridation du droit avec des normes privées qui enrichissent ou complètent les normes publiques. Les acteurs économiques, privés et publics, sont désormais des sources du droit.

Aussi, il est de notre devoir de défendre une vision ambitieuse et moderne du droit français, loin de toute logique partisane ou corporatiste ; celle d'un droit créatif et protecteur. Parce que le droit est indispensable à la cohésion de la Nation. Sans État de droit fort et respecté, il est vain de prétendre à la promesse de notre devise républicaine, liberté, égalité, fraternité.

Enfin, rappelons l'importance de la compétitivité de notre économie et de nos entreprises. Elle exige que le droit et le système juridique français placent nos opérateurs économiques au moins sur un pied d'égalité avec leurs concurrents. Pas

de surprise donc à ce que nous portions la nécessité de reconnaître la confidentialité des avis des juristes d'entreprise à l'instar des autres grandes économies libérales. Soyons clairs : pas besoin de rapports supplémentaires ; les armoires en sont pleines et ils disent tous la même chose. Est venu le temps de l'action. La création de l'avocat en entreprise serait un bon moyen de servir concrètement la cause de la souveraineté économique !

**JPG** : la Cour de cassation vient de reconnaître, à certaines conditions, que les écrits des juristes d'entreprise devaient être protégés. C'est un signal fort ! L'absence de confidentialité des écrits des juristes d'entreprise, exception française, véritable anachronisme, constitue une réelle faiblesse pour l'ensemble de la filière juridique. Sur ce sujet, l'AFJE a formulé des propositions structurées. La contrepartie essentielle de la confidentialité, c'est la déontologie. En pointe sur ce sujet, l'AFJE s'est dotée d'un code de déontologie depuis des années et des moyens matériels de réguler la profession. Nous appelons donc le futur gouvernement et le législateur à combler rapidement cette lacune. Cette confidentialité est d'autant plus importante qu'une grande profession du droit est nécessaire pour relever, avec ambition, les défis d'aujourd'hui et de demain, notamment en matière de souveraineté économique.

J'ai la profonde conviction que les enjeux majeurs évoqués appellent les professions du droit à travailler ensemble. Pourquoi ? D'abord pour faciliter la mobilité interprofessionnelle, qui est une véritable aspiration de la nouvelle génération en quête d'un parcours riches d'expériences diverses. Ensuite pour permettre la constitution d'un corps professionnel cohérent et fort, à même de se mobiliser en faveur des acteurs économiques et des institutions de notre pays. Nous avons beaucoup à entreprendre et à accomplir. Grâce à l'énergie des juristes qui l'animent, l'AFJE continuera à s'impliquer au service de ses membres ! ■

# NOTRE NOMBRE FAIT NOTRE FORCE

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE



Renouvelez votre cotisation 2022  
directement sur le site de l'AFJE.



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

# La direction juridique de CMA CGM est sur le pont

Engagé sur le chemin d'une croissance plus durable, le groupe CMA CGM est aujourd'hui un acteur majeur du transport maritime et aérien, et de la logistique au niveau mondial. Sa fonction juridique est à son image : en perpétuelle quête d'excellence. Plongée au cœur de la direction juridique de ce groupe qui rayonne depuis la cité phocéenne.

PAR CARINE GUICHETEAU

Notre groupe se caractérise par une culture juridique très forte liée au transactionnel. Nos juristes doivent se montrer malins, créatifs et audacieux !



**Guillaume Hecketsweiler,**  
general counsel de CMA CGM.

Le transport maritime est loin d'être un long fleuve tranquille. Les juristes de CMA CGM, un leader mondial du transport maritime et de la logistique, ne vous diront pas le contraire. Les aléas rencontrés sont variés : des plus classiques événements de mer aux plus graves ou aux plus improbables, comme l'embouteillage géant dans le canal de Suez généré par l'échouage du porte-conteneurs Ever Given en mars 2021. « Nous avons 25 bateaux pris au piège, se trouvant dans l'incapacité totale de respecter les délais, se remémore Guillaume Hecketsweiler, *general counsel* de CMA CGM. Dans notre secteur, le moindre problème peut entraîner des conséquences opérationnelles et juridiques en cascade. Prenons un exemple qui nous est arrivé récemment : tous les groupes électrogènes d'un bateau sont tombés en panne en même temps alors que 1 600 tonnes de thon étaient transportées ! Malgré tous les efforts pour réparer la panne, la marchandise a été perdue. Réclamations, assurances... En droit maritime, le régime des avaries communes<sup>1</sup> représente un véritable casse-tête juridique qui requiert des actions croisées dans tous les sens ! »

Pour traiter ces problématiques complexes, l'équipe juridique en droit maritime de l'armateur marseillais emmenée par Mathias Besnard, directeur juridique adjoint est composée d'une trentaine de juristes. « Les meilleurs maritimistes du marché ! », assure Guillaume Hecketsweiler.

## VIRAGE RÉUSSI VERS LA LOGISTIQUE

Mais, cette équipe n'est que la partie émergée de l'iceberg car, CMA CGM a connu un tournant stratégique majeur ces dernières années. Présent dans 160 pays, fort de ses 130 000 collaborateurs et de ses 790 filiales, avec un chiffre d'affaires de 56 Mds\$, le groupe se positionne aujourd'hui comme un acteur de premier plan de la logistique. CMA CGM, c'est aussi l'histoire d'une entreprise qui s'est construite par une croissance interne soutenue et par des rachats successifs. « La croissance externe est dans l'ADN de CMA CGM, souligne Guillaume Hecketsweiler. Cette stratégie accompagne la vision de notre pdg, Rodolphe Saadé. » L'activité M&A est intense et occupe cinq juristes transactionnels expérimentés, qui structurent, négocient et documentent les deals, avec ou sans l'assistance de cabinets

d'avocats sous l'impulsion d'Alexis de Lavarène, directeur juridique adjoint M&A.

En 2019, CMA CGM a ainsi racheté le groupe CEVA Logistics, acteur de la logistique mondiale alors cotée au Six Swiss Exchange. CEVA Logistics, maintenant retiré de la cote, est monté à la 4<sup>e</sup> place mondiale de la logistique et cultive une ambition certaine dans l'excellence contractuelle et le M&A. Gaultier de la Rochebrochard, sirecteur juridique CEVA Logistics emmène dans son sillage près de 90 juristes de terrain répartis dans le monde.

Dernière acquisition en date ? Colis privé, spécialiste e-commerce de

la livraison. En effet, le groupe marseillais a annoncé, fin janvier, la signature d'une promesse d'acquisition de 51 % du capital de Colis Privé. « Cette opération nous permet d'ajouter le maillon manquant à notre offre, celui du dernier kilomètre, analyse Guillaume Hecketsweiler. Nous proposons aujourd'hui des solutions logistiques intermodales (maritime, aérien...) de bout en bout à nos clients. CMA CGM est un groupe ambitieux et intuitif avec un esprit entrepreneurial, c'est sa marque de fabrique. Ainsi, en février 2021, le groupe a lancé CMA CGM Air Cargo, nouvelle compagnie aérienne de fret

française, marquant une nouvelle étape dans son développement stratégique. Il propose ainsi une offre alliant la complémentarité du transport maritime et de la logistique. Cette compagnie aérienne développée en moins d'un an compte déjà quatre Airbus A330-200F et deux Boieng 777F. Quatre Airbus A350F seront par ailleurs livrés d'ici 2026. Une demande de Certificat de transporteur aérien auprès de la Direction générale de l'aviation civile française (DGAC) a été déposée et le recrutement de 120 pilotes B777F et A330F a déjà été lancé.



© Groupe CMA CGM Singapour.

<sup>1</sup> Art. L. 5133-3 : les avaries communes sont décidées par le capitaine et constituées par les dommages, pertes et dépenses extraordinaires exposées pour le salut commun et pressant des intérêts engagés dans une expédition maritime.

## TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : EMBARQUEMENT IMMÉDIAT

« Ainsi, CMA CGM entend rester à la pointe des nouvelles tendances et s'adapter en permanence aux évolutions des usages et des modes de consommation, notamment le e-commerce, confirme le directeur juridique. C'est un groupe qui accompagne le changement. » Aussi sur le plan environnemental. L'armateur français a été le premier au monde à mettre à l'eau le plus grand porte-conteneurs (23 000 EVP<sup>2</sup>) propulsé au gaz naturel liquéfié (GNL). D'ici fin 2024, la flotte de CMA CGM comportera 44 porte-conteneurs "e-methane ready" de différentes tailles propulsés au GNL. La motorisation déployée est déjà en capacité technique d'utiliser du e-methane, une source de carburant neutre en carbone. C'est l'une des voies qui va permettre au groupe d'atteindre le Net Zéro Carbone d'ici 2050. L'innovation en est une autre. « Le challenge environnemental

est d'une telle ampleur que nous ne pourrions pas le relever seuls, estime Guillaume Hecketsweiler. C'est pourquoi, pour mener à bien nos projets innovants, nous agissons sur plusieurs leviers. Par exemple, nous contribuons à TradeLens, une plateforme numérique de logistique reposant sur la blockchain développée notamment avec IBM. La data est un enjeu majeur pour optimiser les flux opérationnels et apporter un service plus intégré, fiable et sécurisé par la blockchain. De manière générale, il incombe à la direction juridique de construire le cadre juridique permettant la réalisation de nos différentes initiatives partagées de R&D. »

## UNE DIRECTION JURIDIQUE MOBILISÉE

La direction juridique de CMA CGM a donc du pain sur la planche pour accompagner le business et les nombreux projets de développement du groupe. Pour mener à bien ses

missions, l'équipe, basée à Marseille, est constituée de près d'une centaine de juristes qui, outre le droit maritime et le M&A, traitent les problématiques contractuelles sous la responsabilité de Thierry Lemaire, directeur juridique adjoint Contrats & projets, le corporate et le contentieux, sous la responsabilité de Julien Comet, directeur juridique adjoint Corporate, contentieux et international, et la conformité (droit de la concurrence, respect des sanctions internationales...). Environ 90 juristes sont répartis à l'international dans les grandes régions du monde, incluant une vingtaine de juristes à Norfolk, aux États-Unis, et une autre vingtaine à Singapour. « Une très grande partie du business de CMA CGM repose sur les lignes entre la Chine et la côte Ouest des États-Unis », précise Guillaume Hecketsweiler. En parallèle, certaines filiales disposent de leur propre équipe juridique qui lui rapporte.



© Philippe Plisson

« Notre groupe se caractérise par une culture juridique transactionnelle, résume-t-il. Nos juristes doivent se montrer rapides, malins, créatifs et audacieux ! Ils doivent prendre des risques. La fonction juridique est incontournable au sein du groupe ; elle est partie prenante de toutes les décisions d'affaires. » Pour que les juristes endossent pleinement leur rôle de conseil et *business partner*, le directeur juridique mise sur la formation des juristes, pour toujours monter en compétences et en valeur ajoutée, et sur l'externalisation et la digitalisation pour les libérer des tâches à faible valeur ajoutée.

### CAP SUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Ainsi, Guillaume Hecketsweiler a lancé en 2017, appuyé par le cabinet Day One, un ambitieux chantier de *legal operations*. Au quotidien, il a depuis fait le choix de s'entourer d'une spécialiste du sujet pour les directions juridiques, Émilie Letocart Calame, à la tête de Calame - The Legal Ops Company. « La modernisation de la fonction juridique est impérative dans un contexte de hausse constante de son activité, observe le directeur juridique. Cela passe par l'optimisation de l'organisation et le déploiement de nouveaux outils. Le directeur juridique doit donner l'impulsion et le *legal operations manager* doit imprimer le rythme ! »

Un exemple ? Il y a 18 mois, le directeur juridique a souhaité s'attaquer aux réclamations. Le groupe en recueille quelque 12 000 par an qui sont traitées par email. Dans la mesure où deux ans sont nécessaires pour clôturer un litige, près de 24 000 réclamations sont dans le pipe en permanence ! Si les réclamations de niveau 1 sont traitées par un service de centre partagé à l'étranger, quelques milliers

finissent devant les tribunaux. C'est pourquoi pour gérer les réclamations, un outil a été développé en interne et sous l'impulsion de la direction juridique. Interfacé avec le système de relation client, il permet aux clients de préremplir leur dossier et de joindre leurs pièces et photos. À la clé, un réel gain de temps pour les juristes. « C'est un projet de longue haleine, gourmand en temps et en expertise, reconnaît Guillaume Hecketsweiler. Mais le jeu en vaut la chandelle. »

Enfin, pour développer l'employabilité et les compétences des juristes de CMA CGM, le directeur juridique mise sur sa commission RFM pour Recrutement, Formation et Mobilité. « Il est de notre responsabilité d'offrir à nos collaborateurs l'opportunité de prendre du champ et de la hauteur, confie-t-il. Nous devons faire en sorte de ne pas les laisser sur un même poste plusieurs années. Ce n'est pas le choix de la facilité, car jouer la carte de la mobilité interne entraîne ponctuellement désorganisation et perte d'efficacité. » Pour pallier ces inconvénients et préparer les mobilités internes, le parcours d'intégration de tous les juristes comprend un passage obligé par la CMA CGM Academy. Ce programme de 18 mois est composé de 20 à 30 modules. Le directeur juridique anime par exemple l'atelier *Writing and speaking Legal*. « L'objectif est d'apprendre aux juristes à se mettre à la place des opérationnels pour aborder les problématiques de leur point de vue, en adaptant leur vocabulaire et leur *mindset* ; en développant l'empathie, quoi !, indique Guillaume Hecketsweiler. Ces compétences sont capitales car elles permettent d'asseoir la crédibilité de la fonction juridique. L'objectif de ce programme de formation est de permettre de partager un référentiel professionnel commun. Nos actions ne doivent viser qu'un seul but : apporter un conseil de qualité aux dirigeants et aux opérationnels. » ■

<sup>2</sup> équivalent vingt pieds.

### zoom

## CMA CGM en quelques chiffres...

CMA CGM, c'est :

- une présence dans plus de 160 pays avec plus de 400 bureaux et 750 entrepôts,
- 130 000 employés, dont 2 900 à Marseille,
- 790 filiales,
- une flotte de plus de 6 560 navires qui voguent sur les océans du monde entier 365 jours par an, dessert 420 des 521 ports de commerce du monde et assure plus de 275 services maritimes.

# Nouveau départ pour la commission Supply Chain

La commission Supply Chain, Transports et Logistique était en suspens depuis le départ de son fondateur, François Beauvils. Elle renaît de ses cendres grâce à deux juristes d'entreprise, Agnieszka Skulska-Brunel et Ludovic Hoarau, passionnés par leur métier. Zoom sur le bilan de cette première année d'activité et les perspectives.

PAR CARINE GUICHETEAU

Plus de  
300 juristes  
d'entreprise  
sont inscrits  
à la commission  
Supply Chain  
et 150 ont participé  
aux webinaires en 2021.  
Pourquoi pas vous ?



**Ludovic Hoarau,**  
coresponsable de la commission  
Supply Chain.

Logistique, transports nationaux et internationaux, douanes, commerce international... Ces thématiques et bien d'autres encore sont la matière première de la commission Supply Chain de l'AFJE.

Aux manettes : Agnieszka Skulska-Brunel et Ludovic Hoarau, tous deux juristes chez DHL France. Les deux responsables ont repris le flambeau, début 2021, pour redynamiser cette commission inactive depuis 2018. « À titre personnel, c'est une formidable opportunité de sortir de notre quotidien et de nous mettre au service de nos pairs », apprécie Ludovic Hoarau. « Cette commission est une aventure humaine, personnelle et professionnelle qui nous permet de nous ouvrir de nouveaux horizons, d'enrichir notre pratique et de partager notre expertise et notre expérience », complète Agnieszka Skulska-Brunel.

## PLEINS FEUX SUR LA SUPPLY CHAIN

« La chaîne d'approvisionnement ou supply chain recouvre un large spectre de métiers et de problématiques, souligne-t-elle. L'une des missions de notre commission est justement de contribuer à une meilleure connaissance

de cet écosystème et de ses enjeux stratégiques et juridiques. L'objectif est de mettre à disposition des adhérents de l'AFJE l'expertise de la commission pour apporter un éclairage sur les règles applicables au sein de cet écosystème, partager des bonnes pratiques et donner des clés aux juristes pour aborder ces sujets au sein de leur entreprise. »

Pour atteindre leurs objectifs et après trois années blanches, les deux collègues ont commencé par structurer la commission autour d'un groupe d'experts qu'ils ont sollicités. Ils étaient quatre au début de l'an passé, mais leur nombre a doublé au cours de l'année. D'ailleurs, avis aux intéressés : le groupe a vocation à s'étoffer de nouvelles expertises ! « L'une de nos ambitions est de fédérer des experts représentatifs de tous les intervenants de la supply chain, indique Agnieszka Skulska-Brunel. Nous cherchons de bonnes volontés issues d'horizons divers, engagées et désireuses d'échanger et de transmettre leur savoir. » « Chacun est libre de venir avec les sujets qui lui tiennent à cœur et de contribuer à la hauteur de ses disponibilités, tient à préciser Ludovic Hoarau. Collègues juristes d'entreprise, n'hésitez pas à nous contacter et à nous rejoindre [voir encadré ci-contre] ! »

## DES ÉVÉNEMENTS RÉSERVÉS AUX JURISTES D'ENTREPRISE

En début d'année, les experts de la commission définissent les actions qu'ils souhaitent mener et les thèmes à aborder. Puis, tous les deux mois, le groupe se réunit pour faire le point sur l'avancement des travaux en cours. Selon le thème identifié, un expert ou un groupe de travail spécifique gère l'organisation des événements. Quatre webinaires ont ainsi été proposés en 2021. En mars, un focus sur le métier de représentant en douane enregistré (RDE) a été fait. C'est le premier d'une série de rencontres intitulées "Flash", dédiées aux différents acteurs de la supply chain.

L'actualité législative et jurisprudentielle est également abordée et décryptée. Après un premier événement sur le thème de la loi d'orientation des mobilités, la commission Supply Chain s'est penchée sur l'encadrement des plateformes numériques d'intermédiation du secteur du transport routier de marchandises. Enfin, une rencontre virtuelle a permis de passer en revue les clauses de responsabilité et d'assurance dans les contrats de transport et de stockage.

« Plus de 300 juristes sont inscrits à la commission Supply Chain et 150 ont participé aux webinaires, se félicite Ludovic Hoarau qui invite les juristes d'entreprise à regarder régulièrement l'agenda de l'AFJE pour repérer les futurs événements organisés. Agnieszka et moi-même communiquons également sur LinkedIn. Il suffit ensuite de s'inscrire. »

## 2022, PLACÉE SOUS LE SIGNE DE L'ACCÉLÉRATION

Forts de leur premier bilan satisfaisant, Agnieszka Skulska-Brunel et Ludovic Hoarau comptent bien maintenir le rythme, avec l'organisation d'un événement tous les trois mois en y

associant des intervenants externes afin de parfaire la vision et d'améliorer la compréhension de la thématique explorée. « Le champ des possibles est très ouvert, s'enthousiasme Ludovic Hoarau. Nous pourrions par exemple co-organiser des événements avec d'autres commissions de l'AFJE avec lesquelles nous partageons des problématiques juridiques. Pourquoi pas la commission Compliance par exemple ? Quoi qu'il en soit, nous allons surfer sur cette nouvelle dynamique pour impulser de nouveaux projets. » « Nous souhaitons notamment enrichir nos livrables, par exemple en menant des travaux de fond, ajoute Agnieszka Skulska-Brunel. Nous envisageons également de nouer des partenariats avec des universités. Enfin, cet article est une première étape. Nous entendons donner plus de visibilité à la commission et à ses experts et nous positionner comme le porte-voix des juristes dans les débats autour des questions de supply chain ! Un programme ambitieux que nous ne manquerons pas de partager sur les réseaux sociaux, et en particulier sur notre page LinkedIn dédiée. » ■

### contact

## Deux interlocuteurs à votre disposition

Pour obtenir des informations sur la commission Supply Chain ou rejoindre le groupe d'experts, vous pouvez contacter :

- Agnieszka Skulska-Brunel : [agnieszka\\_skulska@yahoo.com](mailto:agnieszka_skulska@yahoo.com)
- Ludovic Hoarau : [ludovic.hoarau@outlook.com](mailto:ludovic.hoarau@outlook.com)

« Cette commission est une aventure humaine, personnelle et professionnelle qui nous permet de nous ouvrir de nouveaux horizons, d'enrichir notre pratique et de partager notre expertise et notre expérience. »



**Agnieszka Skulska-Brunel,**  
coresponsable de la commission  
Supply Chain.

# Vital Roux, une vie au service des affaires

C'est une vie dévouée au monde des affaires que mène Vital Roux. Habité par l'esprit du commerce, il est l'un de ces hommes nés dans l'ancienne France du XVIII<sup>e</sup> siècle, mais qui porte en eux les germes de la modernité du XIX<sup>e</sup>. Négociant renommé, rédacteur du Code de commerce, père fondateur de l'ESCP, cet autodidacte n'aura de cesse de rénover les cadres du monde commercial.

PAR ALLAN DEMARLE

## à propos de

### ALLAN DEMARLE

Allan Demarle est étudiant à la Grande École du Droit (Paris-Saclay) et chargé de mission au sein de l'AFJE.



Vital Roux naît en 1766, alors que l'Ancien Régime vit insoucieusement ses dernières décennies. À l'âge de 11 ans, le jeune garçon voit Louis XVI accéder au trône de France. Rapidement, le vent révolutionnaire se lève, la foule se met en mouvement et la fatigue de la monarchie gagne bientôt tout un royaume incapable de se réformer. C'est dans ce contexte sociétal en quête de renouveau, où les rêves de lendemains qui chantent croît, que grandit Vital Roux.

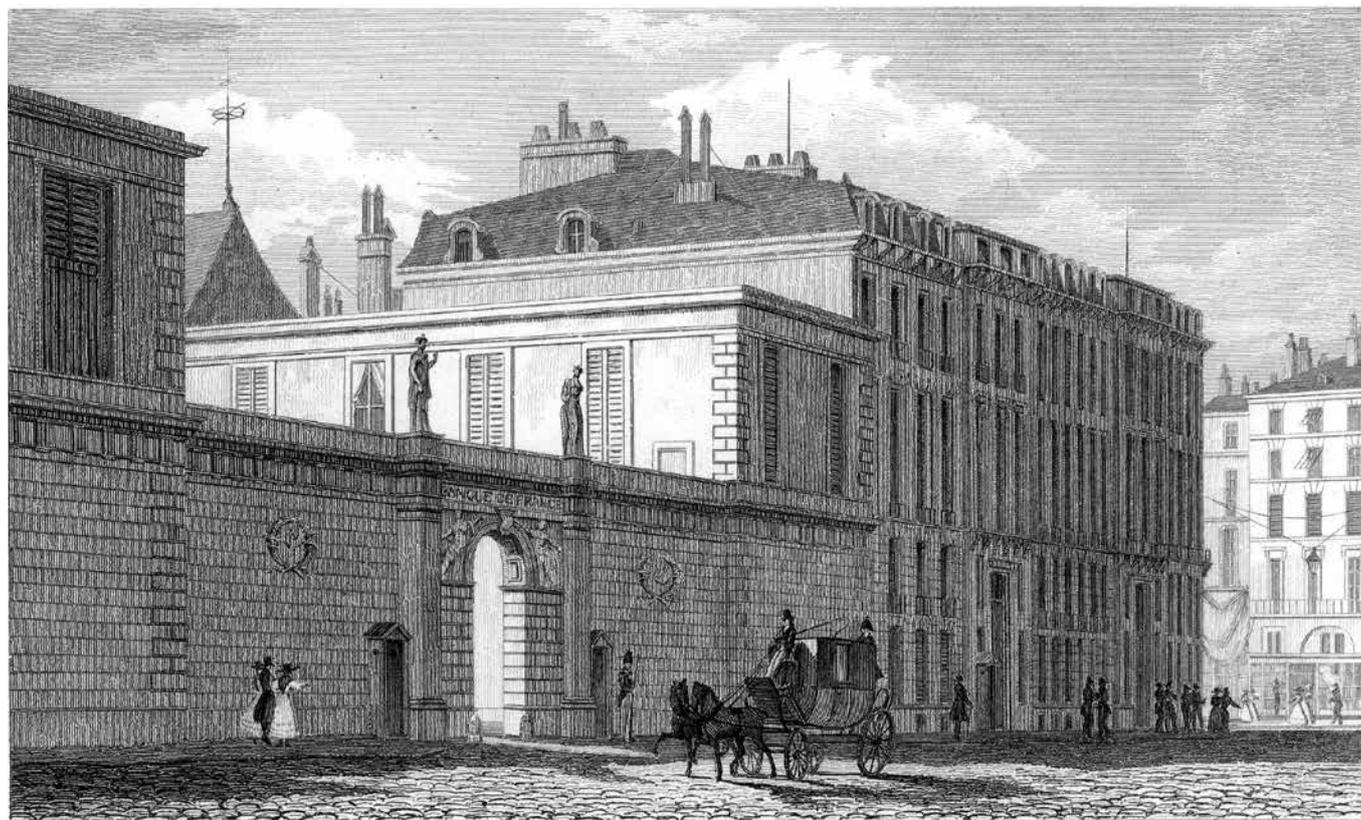
Après quelques années d'études approximatives, il rejoint une maison de commerce lyonnaise en tant que commis. Il découvre les rouages des affaires, s'imprègne des codes de l'entreprise et se forme. Dans le même temps, la société française continue à se chercher. Alors que la pensée républicaine fleurit, que les dogmes monarchiques périclitent, Vital Roux est séduit par les idées de Robespierre. Mais après le siège de Lyon et le rejet de la Convention, son soutien aux Républicains le rattrape et bientôt le dépasse. Menacé par les représailles, il se résigne à quitter Lyon pour la capitale avec des rêves et des grands desseins plein la tête.

### L'AMBITION FAIT DES MERVEILLES

Vital Roux foule les pavés de la capitale et ne tarde pas à trouver un poste, d'abord

comme commis chez Delessert, avant de rejoindre le commerce Fould. Mais très vite, le virus de l'indépendance l'atteint, l'aventure entrepreneuriale le titille : il décide de fonder sa propre maison de courtage. Malgré la fragile prospérité de son jeune commerce, le provincial parvient à fréquenter les bons milieux et à rencontrer les bonnes personnes : il se rapproche de Frochot, déjeune avec Savary, côtoie Laffite. Progressivement, Vital Roux se construit une solide réputation, trouve ses entrées dans le monde des affaires parisien aux habitudes pourtant très exclusives.

En 1804, il fait ses premiers pas au Conseil des Escomptes, puis il s'assoit trois ans plus tard parmi les régents de la Banque de France. Technicien d'une institution aujourd'hui largement reconnue, les régents ont forgé de leurs propres mains et pendant 15 ans les rites et les coutumes de la Banque de France. Ce petit collège de notables, aussi discrets qu'influents, rassemble les plus éminents experts du commerce, de la finance et du négoce. L'accès à ce club prestigieux devint rapidement pour les élites commerciales la reconnaissance d'un travail acharné, l'assentiment d'une réussite manifeste. Mais bien plus qu'un insigne honorifique venant couronner une carrière prospère dans le commerce, la fonction tire également son prestige de ses prérogatives. Le Conseil de Régence est un



© Banque de France

## BANQUE DE FRANCE.

London. R. Jennings, Poultry. Feb: 1, 1829.

Vers 1806, Vital Roux est nommé régent de la Banque de France.

lieu de pouvoir, dont les décisions peuvent mettre en déroute certains concurrents ou favoriser ses affaires personnelles. Parallèlement, il intègre la chambre de commerce et de l'industrie de Paris, où il fournit d'importants rapports. Toute sa vie durant, il vogue entre les grandes institutions commerciales, demeurant là, témoin actif de la genèse d'un monde des affaires en pleine expansion.

### PARTICIPATION À LA RÉDACTION DU CODE DU COMMERCE

En 1801, il publie le livre intitulé *L'influence du gouvernement sur la prospérité du commerce*, éloge assumé aux vertus du commerce. Vital Roux est dicté par cette fibre libérale qui le pousse à considérer que le développement de l'industrie va de pair avec la paix et le progrès social. Pourtant, en 1801, le commerce français est bien loin

de ces idéaux de prospérité. Il languit dans un "état d'abandon"<sup>1</sup>, que seules les institutions sont à même de le relever. Vital Roux profite de cette parution pour appeler de ses vœux l'autonomie des lois du commerce : une sorte de schisme juridique novateur qui voudrait que le droit du commerce se distingue de la législation civile. En somme, le renouveau est de rigueur.

Il est évident que la Révolution française a profondément remanié les canons, pourtant bien établis, de ses contemporains. Désormais, la France est un peu moins une société agraire, mais un peu plus une société commerciale : les marchandises affluent de contrées de plus en plus exotiques tandis que l'ère préindustrielle pointe le bout de son nez. Mais alors que le monde des affaires tend à se moderniser, le droit, lui, demeure dans ses vieux vêtements de l'Ancien Régime, incapable de formuler des

réponses juridiques claires et pleinement uniformes. Devant la pesanteur juridique, à une époque où on entend faire du droit une matière plus intelligible et moins protéiforme, l'idée de rédiger un Code du commerce s'impose bientôt. Ainsi, en 1801, Napoléon Bonaparte réunit une commission chargée de rédiger un Code du commerce, sous la présidence de Gorneau. Vital Roux est également de l'aventure. Huit mois suffisent à la formulation d'un premier jet.

Pourtant, le projet Gorneau tombe dans l'ombre de la grandeur des travaux du Code civil et s'empoussière durant cinq années entre les murs du Conseil d'État. Mais comme presque toujours le désordre appelle l'ordre : entre 1804 et 1805, alors que la situation commerciale connaît des déboires, que les faillites se multiplient, l'Empereur relance le projet Gorneau qui

<sup>1</sup> *L'influence du gouvernement sur la prospérité du commerce*, Vital Roux, 1801

aboutit, en 1807, à la promulgation du Code de commerce.

Mais, à peine né, le Code du commerce semble déjà désuet. Il demeure calibré dans une perspective trop civiliste, rejetant le grand schisme prôné par Vital Roux. Par ailleurs, le Code de l'Empire, incapable de répondre aux enjeux naissant du capitalisme, ne parvient pas à refléter la réalité commerciale du XIX<sup>e</sup>. On lui reproche souvent ses échos trop prononcés avec les grandes ordonnances de Colbert ; si bien qu'en 1838, le Code est remanié pour être finalement complètement remplacé en 2000. Mais les bases ont au moins été posées et les principes cadres dégagés. Finalement, les objectifs de cohérence initiaux sont tenus.

### UNE VISION ÉDUCATIVE NOVATRICE !

Face à l'amertume d'une éducation inachevée, Vital Roux est mû par la volonté de bâtir les fondations d'un système éducatif capable former les jeunes gens à la réalité du commerce. Alors que le milieu universitaire est polarisé entre la matière scientifique et le droit, aucun cursus ne permet la formation efficiente de bons négociants. L'éducation de ces derniers est souvent lacunaire et se limite à un apprentissage sur le tas.

Pourtant, les maisons de commerce, dont l'échelle dépasse désormais les cadres locaux, ont besoin d'un personnel qualifié, averti en matière de législation commerciale. Dès 1801, Vital Roux souligne la nécessité de créer des "gymnases du commerce", des lieux où les futurs commis peuvent répéter leurs gammes et aiguiser leurs compétences avec une acuité croissante. En 1806, il renouvelle sa requête et rédige un rapport pour le Projet d'Établissement d'École de Commerce à Paris. Mais l'idée, trop avant-gardiste, trouve davantage d'opposition que de considération.

Finalement, en 1819, le projet renait de

ses cendres avec une vigueur décuplée : encouragé par Jean-Baptiste Say, Vital Roux inaugure la première école de commerce, l'École Supérieure de Commerce de Paris. Si ses débuts sont timorés, elle n'est pas pour autant dépourvue de toute postérité, puisqu'on lui doit aujourd'hui la paternité de l'ESCP Business School (un amphithéâtre porte d'ailleurs son nom). Mais bien plus qu'un établissement, c'est une nouvelle pédagogie d'apprentissage que Vital Roux met en exergue. Pourfendeur d'un enseignement barricadé entre les murs trop étroits de la théorie, il prône une éducation basée sur l'étude de cas et la mise en situation. Une approche novatrice qui demeure en vigueur dans de nombreuses écoles.

### DES IDÉES TRES MODERNES

Reconnaissons que les idées de Vital Roux n'ont pas pris une ride avec le temps ! Sa vision très moderne de la formation tend également à s'appliquer aux fonctions juridiques de l'entreprise. « Le juriste d'entreprise doit avant tout être une femme ou homme d'entreprise. Cela signifie que la formation des juristes d'entreprise a dû être adaptée en conséquence et doit évoluer en conséquence », rappelait Geoffrey Roux de Bézieux, président du Medef, dans les colonnes du JEM. Le souci de former des étudiants en cohérence avec les besoins et les exigences du monde de l'entreprise s'est accru au fil du temps. C'est dans cette mouvance qu'ont fleuri les DJCE (diplômes de juriste conseil d'entreprise), taillés sur mesure pour répondre aux besoins d'expertise et d'opérationnalité. En somme, entre la première et la quatrième révolution, les siècles ont passé, mais les problématiques demeurent similaires : la formation est à toute époque le socle de la prospérité des affaires.

Vital Roux aura réussi à rénover l'ancêtre du monde de l'entreprise, le monde du commerce, tout en laissant une trace contemporaine bien pérnante. ■

En 1801, Vital Roux appelle de ses vœux l'autonomie des lois du commerce : une sorte de schisme juridique novateur qui voudrait que le droit du commerce se distingue de la législation civile.

## Secteurs d'Activités

- Agroalimentaire & Sécurité alimentaire
- Aéronautique, Maritime & Automobile
- Banque, Finances et Assurances
- Construction & Urbanisme
- Distribution, Réseaux & Franchise
- Economie sociale & solidaire
- Education, Formation et Recherche
- Entreprises de Services Numériques & Technologies
- Immobilier & Habitat social
- Industries
- Média, Entertainment & Communication
- Santé, Sanitaire & Sciences de la Vie
- Services
- Produits de Consommation & Luxe
- Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

## Domaines d'Expertise

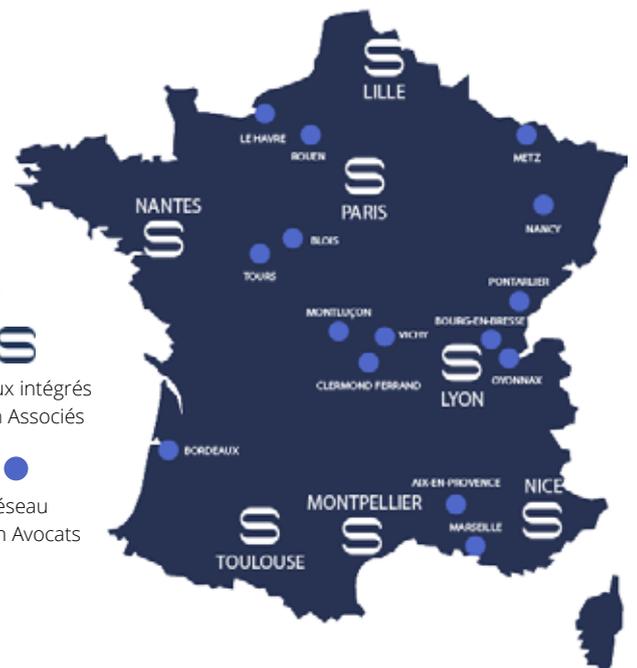
- Société, Financements, Cessions-Acquisitions & Fiscalité
- Entreprises en difficultés & Retournement
- Distribution, Concurrence & Consommation
- Immobilier, Construction & Urbanisme
- International
- Santé & Activités réglementées
- Technologies de l'Information & Propriété intellectuelle
- Identité numérique, Cybersécurité & Données
- Social & Ressources humaines
- Assurance, Risques industriels & Divers
- Droit pénal de l'entreprise  
Compliance & Intelligence économique

## Droit des Affaires en France et à l'International



Bureaux intégrés  
Simon Associés

Réseau  
Simon Avocats



## Karine Stamens

est promue secrétaire générale de Safran

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, Karine Stamens est la secrétaire générale de Safran. Elle est également membre, du comex et présidente du comité éthique et compliance du groupe. Elle succède à Céleste Thomasson qui a choisi de donner une nouvelle orientation à sa carrière.

Âgée de 46 ans, Karine Stamens est titulaire d'un DESS droit des affaires et fiscalité (Paris I, 1999). Elle débute sa carrière en tant qu'avocat fiscaliste chez J.D.P. Société d'Avocats, groupe Andersen Legal (1999-2000), puis chez Magellan. Elle a rejoint Safran en 2002 en tant que fiscaliste, où elle a été nommée responsable fiscal en 2004, responsable fiscal du pôle propulsion en 2012, puis directrice fiscal trois ans plus tard.

## Laurent Tari, nouveau VP Legal de PayFit

Laurent Tari prend en charge le département juridique de la nouvelle licorne française, active dans la gestion de la paie et des RH. Titulaire d'une double maîtrise franco-britannique (Paris I King's College London) et d'un M2 en droit de la propriété intellectuelle (Paris II, 1998), il débute sa carrière à Londres chez CMS Cameron McKenna, avant de rejoindre Freshfields Bruckhaus Deringer en 2001. Il raccroche la robe, sept ans plus tard, pour rejoindre la Caisse des Dépôts et Consignations où il est notamment nommé responsable adjoint à la direction juridique. En 2014, il intègre EDF en tant que directeur juridique corporate, puis Amazon deux ans plus tard, en qualité de head of legal (operations) France/Europe du Sud. Il est nommé head of legal France/Benelux d'Amazon Web Services (AWS), acteur mondial du cloud, en 2020.

## Isabelle Hoepfner-Léger

devient secrétaire générale et secrétaire du conseil de Rexel

Isabelle Hoepfner-Léger a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2022, en remplacement de Sébastien Thierry. Elle apporte à Rexel son expertise des questions de droit des affaires et de compliance.

Titulaire d'un DESS de droit européen des affaires (Paris II, 1998), elle débute sa carrière chez Nomos en 1999, avant d'intégrer Baker McKenzie deux ans plus tard. Elle raccroche la robe en 2007 pour rejoindre L'Oréal, en tant que responsable juridique de la division produits de luxe, où elle a été nommée directrice juridique concurrence & legal digital transformation trois ans plus tard. Isabelle Hoepfner-Léger intègre Saint-Gobain en 2013 en tant que chief compliance officer & directrice juridique concurrence, avant d'être promue directrice juridique en 2018.



## Nicolas Marty

rejoint Frans Bonhomme en tant que directeur juridique, assurances, immobilier et relations sociales



Nicolas Marty remplace Cyril Chaudron.

Titulaire d'un M2 en droit international et études juridiques internationales (Paris II, 2002), d'un LLM en droit international (UCL, 2004) et d'un M2 en droit international des affaires (Paris X, 2005), Nicolas Marty débute sa carrière chez Jones Day (2005-2009), avant d'intégrer Xerox en tant que senior legal counsel (2012-2013), puis Axa en 2013. Il est nommé directeur juridique d'Axa Technology Services en 2016, puis d'Axa It - Axa Services l'année suivante, puis directeur juridique et de la gestion des risques des deux entités en 2018. Il avait rejoint Nestlé en début d'année en tant que head of legal business affairs.

## Rémi Dujon,

nouveau DJ de XPO Logistics Europe

En tant que directeur juridique de XPO Logistics Europe, Rémi Dujon est responsable des questions juridiques liées aux activités européennes du fournisseur de services de transport de marchandises. Siégeant au conseil d'administration, il relève de Luis Gomez, président Europe.

Titulaire d'un M2 de droit des affaires (Reims, 1994), Rémi Dujon a rejoint France Telecom/Orange, comme juriste en 1997. Il occupe notamment les fonctions de directeur juridique de Wanadoo, directeur juridique adjoint de France Telecom, puis directeur juridique IMT d'Orange. En 2014, il prend les fonctions de directeur juridique d'Orange Business Services, chargé du juridique, du réglementaire et de la conformité, puis a intégré Vallourec, en tant que secrétaire général en 2018.



## Catherine Brel

devient general counsel de Vinted



Le groupe lituanien Vinted vient de recruter une *general counsel* française. En charge du juridique et des affaires publiques, Catherine Brel prend la responsabilité

d'une jeune direction juridique, qui compte déjà 35 personnes réparties en Europe.

Catherine Brel débute sa carrière comme avocate, au sein du cabinet CVML, après avoir été diplômée des universités Paris I et Robert Schuman et obtenu un mastère de l'ESCP Business School (1998). En 1999, elle rejoint le monde de l'entreprise et fait ses premières armes au sein du groupe Lagardère, avant de rejoindre Amazon en 2003. Passée rapidement par Yahoo !, elle rejoint Ebay en 2007 où elle reste huit ans, devenant *legal director business development EU*. En 2016, elle rejoint le groupe Renault comme *legal director* chargée des questions en matière de numérique, de données, de services connectés et de conduite autonome. Catherine Brel est cooptée, en 2018, au rang de directrice juridique adjointe et se voit adjoindre les questions de distribution et de concurrence au plan mondial.

## Karine Colette

est nommée associate general counsel EMEA de L'Oréal International Distribution

Karine Colette est diplômée de l'ESCP Europe, titulaire d'un DEA de contentieux du commerce international et européen (Paris X, 2003) et d'un mastère spécialisé en droit et management international (HEC, 2004). Elle intègre la direction juridique recherche et innovation de L'Oréal en 2004 en qualité de juriste. Elle est notamment nommée *Africa associate general counsel* en 2019 au sein de la direction juridique groupe.

## Charlotte Lavédrine, nouvelle GC d'Arcange

Charlotte Lavédrine est nommée *group general counsel* et membre du comité de direction d'Arcange. Elle met à disposition du groupe d'investissement immobilier privé sa connaissance de l'immobilier, de la compliance et des contentieux stratégiques, ainsi que sa capacité à piloter des opérations immobilières complexes.



Titulaire d'un DEA de droit international privé (Paris II, 1992) et d'un executive MBA (HEC, 2010), Charlotte Lavédrine débute sa carrière au sein des départements immobiliers de Gide (1992-1995), Lefèvre Pelletier & Associés (1995-1997), De Pardieu Brocas Maffei (1997-1998), puis d'EY Société d'Avocats (1998-2003). Elle prend en charge la direction juridique de BNP Paribas Real Estate en 2003, avant de rejoindre, trois ans plus tard, Bouygues Immobilier en qualité de directrice juridique et de la conformité.

## Raphaël Sendowski, nouveau VP legal de Meero



Raphaël Sendowski rejoint la licorne française Meero, en qualité de *VP legal*. Il est chargé de l'animation de la direction juridique de la société et de la supervision de ses filiales, notamment sur les sujets corporate, M&A, négociation commerciale et compliance.

Titulaire d'un M2 de droit des affaires (Paris XI, 2012) et d'un master en management (Parcours grande école,

ESCP Europe, 2012), Raphaël Sendowski débute sa carrière chez Dechert en 2014, au sein de l'équipe de Matthieu Grollemund, avant de le suivre chez Baker McKenzie en 2017. Deux ans plus tard, il intègre le groupe Claranova en tant que directeur juridique.

## François Moreau est nommé secrétaire général de Randstad France

Rattaché à Frank Ribuo, président de Randstad France, François Moreau devient secrétaire général et intègre le comité exécutif.

Âgé de 53 ans, il est diplômé de l'ISG (1991), d'un DESS de droit public (La Réunion, 1997) et d'un *executive program* (International Institute for Management Development de Lausanne, 2015). Il débute sa carrière en 1994 au sein du Commissariat de la Datar de La Réunion en tant que chargé de mission, puis adjoint au Commissaire. En 1999, il est nommé directeur associé à l'ambassade de France à Londres pour l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (aujourd'hui Business France), puis il rejoint le secteur des RH en 2001, en intégrant le groupe Danone au poste de directeur de l'accompagnement des réorganisations et du développement local, au sein du secrétariat général, puis de la direction générale des RH du groupe. François Moreau est nommé directeur adjoint du département conseil en 2006, puis directeur de département de Lee Hecht Harrison (LHH - Ex Altedia). En 2011, il devient DGA en charge des activités commerciales, du marketing et de la communication. Il prend la présidence de LHH France en 2017 et est nommé vice-président d'Adecco France en 2020.

## Béatrice Delmas-Linel rejoint Capgemini

Béatrice Delmas-Linel intègre l'équipe de la directrice juridique de Maria Pernas Martinez et prend la responsabilité d'un nouveau poste de VP & DJ de la région France, Europe Centrale et Sud. Elle est ainsi au plus près des dossiers de transformation digitale stratégiques pour les entreprises, sujets qu'elle affectionne particulièrement.

Titulaire d'un DEA de droit de l'économie (Bourgogne, 1988) et d'un LLM en *international business law* (University College of London, 1989), elle débute sa carrière chez Sales Vincent & Associés en 1990, avant de participer à la création d'August & Debouzy en 1995, dont elle a été associée, *managing partner* et fondatrice du groupe IP du cabinet. En 2000, elle rejoint l'équipe juridique de Microsoft, d'abord comme responsable du programme antipiratage pour la région EMEA, puis dès 2002, comme directrice juridique adjointe de la même zone. Deux ans plus tard, elle prend la responsabilité, au niveau mondial, du service juridique et des affaires publiques de la division grand public, loisirs interactifs/consommateurs. En 2008, elle réintègre le barreau parisien. D'abord en tant qu'associée chez De Gaulle Fleurance & Associée, puis en prenant la responsabilité de l'implantation d'Osborne Clarke en France en 2013.

## Renault met la touche finale à son legal codir



Quitterie de Pelleport est sur le point de cocher la 1<sup>re</sup> case de la mission qu'elle s'était fixée en devenant *general counsel* de Renault il y a tout juste un an : réorganiser la direction juridique du groupe et lui donner un nouvel élan. Elle vient de recruter Carole Sabbah, en tant que directrice juridique business development en charge du M&A. Ancienne avocate au sein des cabinets Winston & Strawn et Mayer Brown, elle était directrice juridique M&A de Fives depuis 2013.

« Lors de mon arrivée en février 2021, j'ai passé plusieurs semaines à rencontrer les équipes au niveau mondial, à échanger avec elles sur l'organisation et leurs attentes, raconte

Quitterie de Pelleport. J'ai pu alors constater que la direction juridique disposait d'équipes très solides et talentueuses, mais qu'elle devait se renouveler, se transformer, pour gagner en efficacité et faire face aux différents challenges qui s'annoncent pour le groupe. J'ai donc mis en place une organisation différente, en veillant à rationaliser la répartition des tâches et en mettant l'accent sur la transversalité, pour libérer les forces en présence. Cette réorganisation a aussi été une excellente opportunité pour des promotions internes et le recrutement externe de nouveaux talents ». Les effectifs de la direction juridique du siège seront ainsi augmentés de 20 % par rapport à 2021. Et le *legal codir* a également trouvé un nouveau souffle. Il comprend désormais 10 juristes, tous spécialisés dans un domaine d'activités ou une région du monde.

« Ce codir est l'incarnation de ce que nous avons souhaité mettre en place au sein de la direction juridique, indique Quitterie de Pelleport. Il se compose de personnalités diverses, multiculturelles, quasiment toutes passées par un barreau et par des cabinets, et dont le parcours professionnel est d'une grande richesse. Nous sommes soudés autour d'une ambition commune et déterminés à créer un environnement de travail serein, collaboratif, dans lequel les équipes sont heureuses de contribuer et se développer. » Si la charge de travail reste intense au sein du service, l'objectif de ce codir est aussi de réfléchir à comment actionner les leviers d'efficacité, notamment via les process, les relations avec les clients internes ou les cabinets d'avocats. En 2022, le panel des cabinets sera d'ailleurs refondu et des réflexions sont régulièrement menées sur la digitalisation de certaines tâches.

## Éric Chadenier, nouveau DJ de Groupe ECA



Fort d'une expertise dans les domaines de l'énergie, de la défense et des hautes technologies, Éric Chadenier vient accompagner la direction générale et les directions opérationnelles dans l'analyse et la maîtrise des risques de l'entreprise.

Titulaire d'un DESS juriste d'affaires (Paris V, 1993), Éric Chadenier débute sa carrière de juriste en 1994, au sein groupe Bouygues, avant d'intégrer Bouygues Offshore, spécialisée dans l'oil & gas, trois ans plus tard, en tant que juriste contrats internationaux, puis *Entrepose Contracting* en 2002, en tant que directeur juridique groupe, qu'il a notamment accompagné lors de son IPO sur Euronext Paris en 2005. Éric Chadenier rejoint ensuite la CNIM en 2011 en tant que directeur juridique groupe, où il a également pris la responsabilité de la direction des achats corporate & RSE groupe de l'équipementier et ensemblier industriel français en 2015.

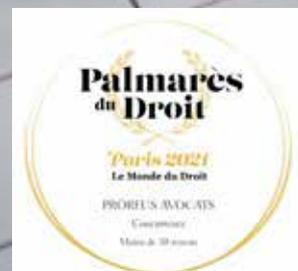


**Notre  
connaissance  
des écueils  
du droit de la concurrence  
pour vous aider à tenir votre cap**

- 
- ententes anticoncurrentielles,
  - abus de position dominante,
  - accords de distribution  
et de partenariats industriels,
  - concentrations,
  - pratiques commerciales,

**aux côtés de nos clients  
en conseil comme en contentieux**

**Cabinet Prôreus Avocats**  
190, boulevard Haussmann  
75008 Paris  
Tél.: 01.56.88.38.55  
contact@proreus.fr  
www.proreus.fr





# Tout savoir sur les nouvelles clauses contractuelles types

Les transferts de données à caractère personnel hors de l'UE doivent être encadrés par les nouvelles clauses contractuelles types (CCT) dans les contrats conclus après le 27 septembre 2021. Pour les contrats postérieurs, les entreprises ont encore jusqu'au 27 décembre 2022 pour se mettre en conformité. De la théorie à la pratique...

# Nouvelles CTT de transfert de données hors UE, mode d'emploi

La Commission européenne a tiré les enseignements de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne dans l'affaire Schrems II en publiant une décision d'exécution relative aux clauses contractuelles types (ci-après les "nouvelles CCT") venant remplacer les clauses contractuelles types (CTT) qui encadraient respectivement les transferts entre responsables de traitement et les transferts entre responsable de traitement et sous-traitant. L'adoption de ces nouvelles clauses est obligatoire depuis le 27 septembre 2021 pour les contrats conclus après cette date, et, pour les autres, ils doivent faire l'objet d'un avenant intégrant ces clauses au plus tard le 27 décembre 2022. Toutes les organisations doivent se mettre à l'ouvrage rapidement pour intégrer cet important changement. Explications.

PAR MATTHIEU BOURGEOIS ET JULIE DEHAVAY

## à propos de



**MATTHIEU BOURGEOIS  
ET JULIE DEHAVAY**

Matthieu Bourgeois est avocat associé au sein du cabinet Klein Wenner. Julie Dehavay est avocate au sein du cabinet Klein Wenner.

## POURQUOI DE NOUVELLES CLAUSES ?

Le législateur communautaire avait, dès 1995, posé un cadre strict interdisant, en substance, les transferts de données à caractère personnel à destination d'États tiers à l'Union européenne. Face au développement fulgurant des services numériques impliquant des échanges internationaux de données, trois séries d'assouplissements sont apparues, reprises peu ou prou par le règlement général sur la protection des données (RGPD).

L'une de ces dérogations concernait le cas où le transfert s'appuie sur un instrument juridique approprié ; parmi les instruments les plus fréquemment utilisés figurent les clauses contractuelles types (CCT), que la Commission européenne avait adoptées sous la forme de deux ensembles :

- un premier encadrant les transferts entre deux responsables de traitement (RT),
- le second encadrant les transferts entre un responsable de traitement et un sous-traitant (ST).

Mais ces CCT ont été fragilisées d'abord par l'arrêt dit Schrems II, puis par des

recommandations pratiques du Comité européen de la protection des données (CEPD). Au vu de ces évolutions réglementaires et jurisprudentielles (lire l'encadré p.25), la refonte des CCT apparaissait donc indispensable. C'est désormais chose faite avec la décision d'exécution adoptée par la Commission européenne le 4 juin 2021.

Cette décision d'exécution est entrée en vigueur le 27 juin 2021 en prévoyant l'abrogation au 27 septembre 2021 des décisions 2001/497/CE et 2010/87/UE qui avaient établi les anciennes CCT. Elle aménage une période de grâce de 15 mois, soit jusqu'au 27 décembre 2022, pendant laquelle, les anciennes CCT intégrées à des contrats conclus antérieurement au 27 septembre 2021, resteront valables à condition d'avoir été assorties de garanties appropriées au sens l'arrêt Schrems II.

## À QUEL TYPE DE TRANSFERT CES CCT S'APPLIQUENT-ELLES ?

Ces nouvelles CCT sont réputées offrir des garanties appropriées pour le transfert effectué par un exportateur dont le traitement est soumis au RGPD, à destination d'un importateur dont le

Les nouvelles clauses contractuelles types prévoient des obligations génériques, s'appliquant quelle que soit l'hypothèse de transfert, et des obligations particulières incombant aux parties en fonction de leur qualification.

traitement n'y est pas soumis (article 1<sup>er</sup>). Cette formulation laisse entendre qu'il y aurait deux traitements (celui opéré par l'exportateur et celui opéré par l'importateur), alors que, quel que soit le schéma du transfert, il n'y a qu'un seul et même traitement opéré (avec sous-traitance ou sous responsabilité conjointe) par l'exportateur et l'importateur. Deux cas :

- Le traitement est soumis au RGPD : le recours aux CCT est utile pour permettre d'échapper à l'interdiction de transfert hors UE ;
- Le traitement n'est pas soumis au RGPD : le recours aux CCT n'est d'aucune utilité puisque le principe d'interdiction de transfert (posé par le RGPD) n'est pas applicable.

Il faut donc, selon nous, pour le moment et en l'absence de précision de la Commission ou de la CNIL, considérer que ces CCT s'appliquent à tout transfert relatif à un traitement soumis au RGPD et opéré par un exportateur transférant des données vers un pays tiers à l'UE et exempt de décision d'adéquation.

Ces CCT couvrent quatre hypothèses :

- les transferts entre deux responsables de traitement (RT-RT) ;
- ceux entre un responsable de traitement et un sous-traitant (RT-ST) ;
- les transferts de sous-traitant à sous-traitant (ST-ST) ;
- ainsi que les transferts de sous-traitant à responsable de traitement (ST-RT).

Précisions : la troisième hypothèse vise le cas de la sous-traitance ultérieure à laquelle recourrait un sous-traitant initial situé en UE en confiant tout ou partie du traitement dont il a la charge à un prestataire situé hors UE. La quatrième et dernière hypothèse vise, quant à elle, les traitements qu'un sous-traitant opère depuis l'UE pour le compte d'un RT établi hors UE.

#### **PARTIE GÉNÉRALE : DES OBLIGATIONS GÉNÉRIQUES**

Les nouvelles CCT prévoient des

obligations génériques, s'appliquant quelle que soit l'hypothèse de transfert. Il s'agit des clauses 1 à 7, et de la clause 16. Pour s'en tenir à l'essentiel, celles-ci prévoient :

- Un **principe de primauté** des nouvelles CCT sur toute autre convention (clauses 2 et 5) ;
- Une **invocabilité par les personnes concernées** (clause 3) qui sont désignées comme des "tiers bénéficiaires" (ce qui en droit français devrait rendre applicable le régime de la "stipulation pour autrui" prévu aux articles 1205 et suivants du Code civil et ouvre ainsi un droit contractuel direct à ces personnes à l'encontre du promettant (ici l'importateur des données) pour un certain nombre des obligations prévues par ces nouvelles CCT (mais pas toutes) ;
- Une **terminologie uniformisée avec le RGPD**, dont il est adopté les mêmes significations pour les termes empruntés à ce texte (clause 4) ;
- Une **faculté d'intégration de nouvelles parties contractantes** qu'il s'agisse d'exportateurs ou d'importateurs de données en signant l'annexe "Liste des parties" (clause 7), et en acceptant ou en modifiant dès lors le reste des caractéristiques du transfert visé dans les annexes ;
- L'obligation pesant sur l'importateur d'alerter l'exportateur en **cas d'impossibilité de respecter les nouvelles CCT**, et l'obligation, pour ce dernier, de suspendre le transfert dans un tel cas suivie d'une faculté de résiliation contractuelle (clause 16) ;
- Une obligation de description précise des opérations de transfert (clause 6) dont les caractéristiques doivent être détaillées (et l'autorité de contrôle compétente doit être désignée) en annexe I, sans oublier les mesures techniques et organisationnelles à préciser en annexe II et, enfin, la liste des sous-traitants ultérieurs en annexe III.

## zoom

## Arrêt Schrems II et la nécessité de compléter les garanties que contiennent ces clauses types

La refonte des clauses contractuelles types (CCT), était attendue depuis l'entrée en vigueur du RGPD, mais ce sont les effets produits par l'arrêt dit Schrems II qui ont certainement décidé la Commission européenne à se mettre à l'ouvrage pour aboutir à la décision commentée ici. Dans cette affaire, saisie d'une série de questions préjudicielles par un utilisateur autrichien de Facebook, la Cour de justice de l'Union européenne a, le 16 juillet 2020, non seulement invalidé le *Privacy Shield*, mais a aussi déclaré l'insuffisance des anciennes CCT pour encadrer un transfert de données à caractère personnel depuis l'Europe vers les États-Unis.

Étaient en cause les programmes PRISM et UPSTREAM permettant aux agences de défense et de renseignements (NSA et FBI) d'accéder aux données transitant par des fournisseurs américains, puis de les analyser. Relativisant la valeur des CCT, les magistrats communautaires ont relevé la nécessité « de compléter les garanties que contiennent ces clauses types » par des mesures supplémentaires.

Tirant les conséquences de cet arrêt, le Comité européen de la protection des données (CEPD) a soumis pour consultation publique une série de recommandations 01/2020, le 10 novembre 2020, dont la version définitive a été publiée le 18 juin 2021. Dans ce document le CEPD propose une démarche en six étapes : connaître ces transferts (cartographie), identifier l'instrument de transfert adéquat, évaluer si celui choisi est efficace au vu des circonstances du transfert, adopter des mesures supplémentaires, formaliser leur mise en place, réévaluer à intervalles réguliers.

### PARTIE MODULAIRE, COUVRANT LES QUATRE HYPOTHÈSES DE TRANSFERT

Les nouvelles CCT couvrent ensuite les obligations particulières incombant aux parties en fonction de leur qualification. Elles distinguent principalement :

- Les engagements pris par l'exportateur de données de mettre en place toutes les mesures techniques et organisationnelles appropriées (clause 8) ; concernant en particulier les transferts RT-RT (module 1), les CCT laissent la faculté à l'importateur, dès lors que l'information des personnes concernées se révélerait impossible ou exigerait des efforts disproportionnés, de les informer par une communication publique « dans la mesure du possible ». Cela constitue une atténuation par rapport à l'article 14, 5 du RGPD qui impose au RT, dans pareille situation, de prendre des mesures appropriées pour le faire. À savoir : **pour les traitements ultérieurs, l'importateur de données n'est soumis à aucune obligation d'information de l'exportateur.** Prévu dans les anciennes CCT, il est curieux que cet engagement

n'ait pas été repris, alors qu'il semblerait essentiel afin de permettre à l'exportateur de remplir ses obligations en vertu du RGPD.

- Le recours à des sous-traitants ultérieurs (clause 9) où ne sont donc logiquement visés que les transferts de RT à ST et les transferts de ST à ST, intégrant deux options, à savoir une autorisation préalable spécifique et une autorisation écrite générale ;
- Les droits des personnes concernées (clause 10), lesquels sont plus spécifiquement énumérés dans le cadre du module 1 RT-RT ;
- Les voies de recours (clause 11) ;
- La responsabilité (clause 12), divisée en deux régimes applicables aux transferts RT-RT ou ST-RT, d'une part, et aux transferts RT-ST et ST-ST, d'autre part ;
- **L'interruption du transfert au titre des CCT (clause 14)**, dès lors que la législation et les pratiques du pays tiers de destination ne permettent pas à l'importateur de les respecter, ce qui suppose donc de s'en assurer dans un premier temps avant toute signature.

Or ici réside toute la difficulté, puisque les parties ont justement des raisons de douter de la législation américaine, ce qu'est censé justement combler les nouvelles CCT, dont la clause 2 rappelle spécifiquement qu'elles « établissent des garanties appropriées » ;

- Des obligations d'information et de suivi imposées aux importateurs en cas d'accès par les autorités publiques aux données provenant d'un État membre de l'UE (clause 15).

### pour aller plus loin

Retrouvez l'intégralité de cet article ainsi qu'un tableau de synthèse des obligations modulaires en flashant ce QR Code.





## COMMENT PROCÉDER POUR LES TRANSFERTS EXISTANTS ?

D'abord, recenser les transferts soumis aux anciennes CCT : les exportateurs de données doivent les cartographier, y compris les transferts ultérieurs, et vérifier que chacun répond au principe de minimisation (c'est-à-dire qu'il soit strictement nécessaire à la poursuite d'une finalité légitime). Cette vérification a dû, en principe, être effectuée avant tout transfert, étant précisé que ces derniers peuvent s'appuyer sur leur registre de traitement pour ce faire.

Puis préparer un avenant avec tous les destinataires de données situés hors UE. En prévision de l'abrogation définitive des anciennes CCT, les exportateurs de données devront prévoir des avenants aux contrats conclus avant le mois de septembre 2021, comprenant les nouvelles CCT en fonction du module approprié à leur situation de transfert, lesquels devront être signés avant le 27 décembre 2022. À ce sujet, ils devront veiller à supprimer toute clause de ces contrats prévoyant leur primauté sur les CCT.

## MODE D'EMPLOI POUR LES TRANSFERTS À VENIR

**1 Qualifier -convenablement- les parties au transfert ce qui permettra de choisir le(s) bon(s) module(s) des CCT.**

Outre cette détermination, il conviendra au besoin d'aménager contractuellement les responsabilités des parties qui, à défaut, résulteront du régime légal, lequel n'est pas toujours en faveur de celles-ci.

**2 Mener une analyse des circonstances du transfert et la documenter !** Cette étude doit permettre d'identifier l'instrument de transfert adéquat. Si les CCT sont l'instrument choisi, les parties veilleront à évaluer leur efficacité au vu des circonstances du transfert en se livrant à une analyse juridique et pratique de la réglementation locale afin de mesurer l'efficacité des garanties.

**3 Choisir les mesures techniques et organisationnelles** appropriées au transfert visé et les décrire en annexe aux CCT.

**4 S'assurer de la cohérence entre les CCT personnalisées et le contrat général** liant les parties au transfert. Si l'exportateur et l'importateur de données sont libres d'insérer les CCT au sein d'un ensemble contractuel plus large, ils doivent, au préalable, vérifier que les clauses du contrat général ne contredisent pas les CCT et qu'elles ne portent pas atteinte aux droits et libertés fondamentaux des personnes concernées par le transfert. Enfin, les parties doivent veiller à supprimer toute clause du contrat général prévoyant la primauté de ce dernier sur les CCT. ■

## dernière minute

### Un accord politique américano-européen à l'horizon ?

Les États-Unis et l'UE semblent tirer les leçons de l'arrêt Schrems II : le 25 mars 2022, la Commission européenne a annoncé qu'un nouvel accord transatlantique se profilait. Une telle décision s'appuierait notamment sur un décret pris par le président Biden, lequel engagerait notamment le gouvernement américain dans un contrôle renforcé des services de renseignement pour apporter davantage de garanties pour la vie privée et limiter en amont l'accès aux données pour des motifs de sécurité nationale et dans certaines situations. En aval, une procédure de recours ouverte aux personnes concernées devrait être instaurée. Il faut désormais s'armer de patience dans l'attente de ce texte américain afin de savoir s'il permettra d'assurer des flux de données prévisibles et fiables ou si ce texte ne pourra suffire à pallier une réforme substantielle du côté américain. Le 6 avril 2022, le Comité Européen à la Protection des Données (CEPD) a prévenu qu'il examinerait avec soin la manière dont ces réformes seront menées et en quoi elles garantiront les droits des Européens. Affaire à suivre donc car, à date, rien ne change pour les transferts de données transatlantiques.

# Les CCT, parfois nécessaires mais jamais suffisantes

Les clauses contractuelles types (CCT) ont été adoptées par la Commission européenne afin de permettre aux responsables de traitements de répondre à leur obligation de conformité dans le cadre d'un transfert de données en dehors de l'Union européenne, notamment à destination des États-Unis. Or, dans la pratique, elles semblent insuffisantes. Retour d'expérience pour intégrer les CCT aux contrats en cours et aux transferts à venir.

PAR THOMAS ELM

Il n'y a pas, en l'état, de vérité absolue sur l'implémentation des clauses contractuelles types (CCT) mais une recherche commune pour les juristes d'entreprise sur la manière la plus pratique et intelligente d'y parvenir afin de faciliter, entre autres choses, les missions des clients internes. C'est en ce sens qu'il faut comprendre ce qui suit : un retour d'expérience sur le déploiement d'un document complexe (la décision d'exécution de la Commission Européenne du 4 juin 2021 relative aux clauses contractuelles types pour le transfert de données), qui s'intègre dans le contexte des guidelines de l'European data protection Board (EDPB).

Ma vision des CCT peut se résumer ainsi : elles sont parfois nécessaires mais jamais suffisantes pour encadrer les transferts des données en dehors du cadre de l'Union européenne. Recourir à d'autres instruments, par exemple aux dérogations, ou signer ces clauses types ne peut suffire : il est nécessaire d'aller au-delà et de combiner diverses mesures.

## ÉVITER L'ENTRAVE AUX OPÉRATIONS

Nous devons raisonner selon l'équation "un transfert = deux exercices", du fait d'une décision de l'autorité portugaise

de protection des données datant d'avril 2021. Cette décision qui, à mon sens, constitue un coup de tonnerre, a interdit sous 12 heures un transfert de données que réalisait l'équivalent de l'INSEE portugais vers les États-Unis. Et cela au motif que le transfert n'était pas suffisamment encadré parce que l'analyse des lois et pratiques du pays de destination n'avait pas été faite et qu'il n'avait pas été recherché quelles mesures complémentaires étaient requises pour encadrer ledit transfert.

En plus du risque de sanction financière, un écueil majeur est bien celui d'entrave aux opérations de l'entreprise. Toute structure doit donc s'organiser pour, d'une part, identifier et construire l'instrument juridique adéquat pour chaque transfert et, d'autre part, faire l'analyse réglementaire requise pour sécuriser ce transfert au regard du pays de destination, avec son corollaire la constitution de la documentation.

## LES CCT : EN ANNEXES OU DANS UNE CLAUSE CONTRACTUELLE ?

Un transfert de données n'est jamais indépendant : il relève d'un contrat principal qui lie une entreprise avec une autre partie, que celle-ci soit le sous-traitant ou le responsable de traitement. Les entreprises doivent donc s'approprier

*L'usage des clauses contractuelles types ne dispense pas de mettre en place des mesures additionnelles garantissant un niveau de protection des données dans le pays tiers similaire à celui en vigueur au sein de l'UE.*



le contenu des CCT et faire des choix en tenant compte d'abord de la relation contractuelle dans lequel s'inscrit le transfert de données considéré. Dès lors les CCT doivent s'y rattacher et il convient de définir si elles deviennent des annexes au contrat principal ou si elles figurent dans un document distinct. Dans ma pratique, je privilégie le recours à une clause contractuelle dédiée avec un double renvoi : la clause contractuelle désigne les CCT retenues et le document les recensant, et celui-ci renvoie vers le contrat et l'identifie (date, parties...).

clause, d'où un risque d'oubli et d'erreur. Sans compter que le résultat sera difficile à lire. L'option que j'ai retenue est celle de construire en amont les modèles de clauses types dont j'ai besoin au regard du type de transfert dans un document standard. Pour cela, il convient de reprendre depuis le début le document et de construire les différents modèles de CCT en fonction des modules et en faisant à chaque fois les choix dans ces clauses à compléter.

## NE PAS NÉGLIGER CERTAINS VECTEURS DE SIMPLIFICATION

La première simplification concerne le module 2 (transfert de responsable de traitement à sous-traitant), sans doute le module le plus utilisé. Ici les CCT intègrent les dispositions qui sont attendues par le RGPD en application de son article 28, en vertu duquel le responsable de traitement qui travaille avec une entité qui aura à traiter des données personnelles pour son compte, doit conclure un contrat écrit avec des dispositions obligatoires. La régularisation du module 2 des CCT emporte régularisation de ces clauses dites "article 28" : cela peut simplifier les négociations.

Autre élément de simplification : le mécanisme de la clause d'adhésion ou

## à propos de

### THOMAS ELM

Thomas Elm est *data protection officer* au sein du groupe Accor.



## CHOISIR LES MODULES PERTINENTS

Chaque transfert doit donner lieu à une sélection des modules pertinents (transfert de responsable de traitement à sous-traitant, de responsable de traitement à responsable...). La première option est de faire référence à un module en son entier, sans toucher aux clauses. Surgit alors une difficulté : dans les CCT, au-delà du choix du module, bien des points sont à compléter, par exemple le choix de l'autorité de contrôle compétente, les voies de recours, le droit applicable ou encore la juridiction compétente. Le fait d'opter pour un simple renvoi à un module impose toutefois de faire des choix pour chaque

clause 7, qui lorsqu'elle est retenue fait des CCT un document vivant, évolutif dans le temps. En effet, cette clause prévoit qu'un tiers, qu'il soit importateur ou exportateur de ces données, pourra devenir ultérieurement partie à ces clauses. C'est un mécanisme intéressant face à une chaîne de sous-traitants (hypothèse très fréquente) puisque cela permet de gérer une double problématique : celui du recours à un nouveau sous-traitant ultérieur et celui d'un nouveau transfert de données.

### **ANALYSE RÉGLEMENTAIRE : À PROPOS DE L'OBLIGATION DE L'IMPORTATEUR**

Pour bien circonscrire l'exercice requis (c'est-à-dire l'analyse des lois et pratiques du pays de destination, la nécessité de documenter ce travail et la vérification de l'efficacité des clauses contractuelles retenues), il faut combiner la clause 14 des CCT et les guidelines de l'EDPB. La clause 14 précise un point intéressant, à savoir que l'importateur de données garantit avoir fourni tous les efforts possibles pour délivrer toutes les informations nécessaires à cette vérification par l'exportateur. Cela met à la charge de l'importateur une obligation assez forte de renseignements : en la matière ma préférence va à l'intégration de l'analyse dans les clauses types par l'ajout d'une section dans les annexes des clauses, section constituée d'un tableau qui :

- détaille les éléments caractéristiques du transfert, puisque cela conditionne l'analyse à faire ;
- la position de l'importateur sur un certain nombre de points clés de sa réglementation ;
- et les autres éléments de documentation dont l'éventuel recours à un conseil local.

Cela permet d'étayer la prise de décision sur l'effectivité des CCT. Et si la conclusion quant à l'efficacité des CCT s'avère négative, il convient évidemment

de l'indiquer et de mentionner les mesures supplémentaires (techniques, organisationnelles, contractuelles ou autres) que les parties vont devoir convenir entre elles pour que le transfert soit possible. Cela permet de disposer in fine d'un document unique comprenant les clauses, les éléments caractéristiques du transfert, l'analyse de la réglementation et la documentation attendue.

### **TRANSFERT OU TRAITEMENT PARTIELLEMENT HORS EUROPE**

Un point doit être ici souligné : les CCT étant assez conceptuelles, elles ne sont pas suffisamment proches de la réalité des opérations de transfert d'où des manques sur l'analyse de la réglementation du pays de destination comme indiqué plus haut, mais aussi sur les opérations de traitement en elles-mêmes : ainsi elles ne traitent pas d'un cas fréquent, celui où seule une partie des opérations d'un prestataire fait l'objet d'un transfert, l'autre partie faisant l'objet d'une sous-traitance au sein de l'Union européenne. La signature des CCT ne doit pas faire oublier que la part du traitement qui reste effectuée au sein de l'UE doit bien elle aussi être décrite et couverte par les dispositions obligatoires.

### **ÉTAPE DE DÉPLOIEMENT : DE LA PÉDAGOGIE AVANT TOUT !**

Une fois le modèle de CCT établi, le workflow encadré, le mode opératoire pour l'analyse calibré, reste la nécessité de signer les clauses. C'est un exercice complexe à double titre : pour les contrats antérieurs mais aussi vis-à-vis de l'interne qui peut être réticent vis-à-vis de cette nouvelle mécanique de transfert de données, particulièrement pour des contrats de faible valeur. D'où l'importance de la pédagogie et de la patience vis-à-vis de toutes les parties prenantes : elles n'ont pas toutes le même niveau de maturité sur ces questions. ■

#### **zoom**

**Est-il possible de partir du postulat que les lois et pratiques du pays de destination ne permettent pas de rendre les clauses applicables et d'appliquer par défaut des mesures supplémentaires ?**

Cette solution, qui peut sembler s'imposer notamment pour les États-Unis, permettrait de se passer de la consultation d'un conseil local et du recours à un outil comparatif des lois et réglementations des lois en matière de protection de données. Toutefois, implanter directement des mesures supplémentaires revient à faire l'impasse sur des réflexions et choix essentiels. L'encadrement du transfert doit intervenir après une analyse du traitement et donc une réflexion sur l'anonymisation des données et des destinataires, la gestion des habilitations ou encore les mesures de sécurité techniques et organisationnelle. De plus, partir du postulat qu'avoir analysé le traitement et disposer de mesures fortes de sécurisation des données suffit revient à nier la décision de l'autorité portugaise de protection des données datant d'avril 2021, car celle-ci lie la sanction à l'absence de possibilité de preuve que l'analyse a été menée ; il faut pouvoir prouver que les mesures supplémentaires sont suffisantes.

# Contrôles des autorités & enquêtes internes : que faire ?

Une récente prolifération de textes a renforcé les pouvoirs des autorités administratives et judiciaires. Ce qui implique un rôle accru des directions juridiques et compliance. Revue de détail.

PAR JULIA PLANTY, HUGUES BOISSEL DOMBREVAL ET JEAN-YVES TROCHON

L'actualité législative et juridique concernant les pouvoirs des autorités administratives et judiciaires et leur renforcement a été particulièrement riche ces derniers mois. On peut à cet égard mentionner :

- l'étude publiée le 15 avril 2021 par le Conseil d'État sur les pouvoirs de contrôle et d'enquête donnés aux autorités administratives,
- le renforcement des pouvoirs des agents de la DGCCRF (injonction numérique, pouvoir de prononcer des injonctions assorties d'astreintes en matière de pratiques restrictives, recours élargi à la transaction dotée d'un périmètre plus vaste) intervenu depuis 2020,
- la transposition de la directive ECN+ qui étend les pouvoirs de l'Autorité de la concurrence (opportunité des poursuites, déplafonnement des sanctions, injonctions structurelles...),
- l'actualisation des recommandations anti-corruption de l'AFA, publiées le 12 janvier 2021, ainsi que le nouveau questionnaire de l'AFA du 18 juillet 2021,
- la publication le 11 octobre 2021 du document-cadre de l'Autorité de la concurrence sur les programmes de conformité aux règles de concurrence,
- la transposition en droit français de la directive Lanceurs d'alerte (voir ci-après),
- le rapport Gauvain - Marleix et le projet de guide de l'AFA sur l'enquête interne,
- le renforcement de la loi dite de blocage de 1968 et l'arsenal de protection

économique des entreprises face au niveau extraterritorial, avec la publication de deux textes parus au Journal officiel les 20 février et 16 mars 2022.

## S'ADAPTER À LA PROLIFÉRATION DE TEXTES

Pour les entreprises, la prolifération de ces textes nécessite :

- une veille permanente afin de s'adapter à ces règles contrôlées par les régulateurs et susceptibles d'exposer à des sanctions administratives conséquentes, voire pénales ;
- des dispositifs de gouvernance et de compliance robustes. Ainsi, les programmes de compliance en matière d'anti-corruption, de sanctions-embargos, de vigilance/RSE, d'antitrust, de RGPD ou encore secrets d'affaires doivent faire l'objet d'évaluations périodiques afin de tester leur complétude, leur qualité et leur efficacité ;
- une préparation de tous les acteurs concernés à d'éventuels contrôles des régulateurs ou des autorités judiciaires ;
- des contrôles internes ciblés, rapides et efficaces, afin de détecter et remédier à d'éventuelles faiblesses des dispositifs en place.

## CONSÉQUENCES DE LA NOUVELLE LOI LANCEURS D'ALERTE

La loi de transposition de la directive UE Lanceurs d'alerte a été définitivement

Les dispositifs de recueil des signalements doivent être incitatifs, à défaut les lanceurs d'alerte préféreront s'adresser directement à une autorité externe.

adoptée en France le 16 février 2022 et substantiellement validée par le Conseil Constitutionnel le 16 mars 2022. Cette loi de transposition apporte des modifications substantielles aux dispositions existantes sur la protection des lanceurs d'alerte.

Les droits des lanceurs d'alerte sont augmentés et les alertes facilitées. En effet, la protection des lanceurs d'alerte est accrue, un statut de facilitateur pour les personnes morales et physiques aidant le lanceur d'alerte est créé et le champ d'application de la loi est étendu grâce à des définitions plus larges. En outre, les lanceurs d'alerte peuvent maintenant effectuer un signalement directement auprès d'une autorité externe, plutôt que de devoir utiliser d'abord le dispositif interne. La divulgation publique reste possible, dans des situations bien encadrées.

Par conséquent, les entreprises doivent mettre en place ou adapter leurs dispositifs de recueil des signalements, en notamment prenant en compte les aspects relatifs à la protection des données personnelles et au droit social ainsi que les modalités de recueil des alertes. Ces dispositifs peuvent être internalisés ou externalisés à un prestataire (ligne d'alerte et/ou logiciel), l'outil choisi devant garantir le respect de la confidentialité du lanceur d'alerte et des personnes mises en cause.

Le dispositif doit être incitatif, à défaut les lanceurs d'alerte préféreront s'adresser directement à une autorité externe, ce qui risque de déclencher une enquête ou un contrôle en cas de recevabilité de l'alerte, ce qui placera l'entreprise dans une situation défavorable. Un décret précisera les conditions dans lesquelles les autorités devront organiser les modalités de recueil et de traitement des signalements.

La question du traitement des signalements recevables par les autorités externes se pose compte

tenu des ressources limitées dont elles disposent pour faire face à un éventuel accroissement des signalements.

### LA GESTION DE L'ENQUÊTE INTERNE : VERS UN RÔLE ACCRU DES DIRECTIONS JURIDIQUES ET COMPLIANCE

La gestion d'une enquête interne est un sujet particulièrement délicat. Elle suppose d'abord la mise en place d'un dispositif établissant clairement les rôles et responsabilités des acteurs en fonction de la nature de l'enquête. Elle nécessite une formation préalable visant à garantir le respect des droits des personnes visées par l'enquête (principes de loyauté, proportionnalité, respect des données personnelles, présomption d'innocence, absence de conflit d'intérêt des enquêteurs, droit du travail, etc.).

Les questions suivantes devront être tranchées :

- Lettre de mission des enquêteurs internes et calendrier de l'enquête ;
- Conduite des auditions, interviews, e-discovery ;
- Recours à des intervenants externes (avocats, forensic, auditeurs pour "faire parler les chiffres") ;
- Pilotage de l'enquête et reporting (comité ad hoc, comex) ;
- Prise en considération des effets extra-territoriaux de l'enquête (notamment loi de blocage révisée en cas de demandes d'autorités étrangères) ;
- Gestion de la confidentialité (en l'absence de reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise en France) ;
- Communication de crise ;
- Conséquences de l'enquête interne vis-à-vis des autorités, des personnes impliquées et mesures de remédiation jugées nécessaires.

Cette évolution renforce encore le rôle des directions juridiques et compliance au sein des entreprises et la nécessité de la reconnaissance de la confidentialité de leurs avis, condition de la compétitivité des entreprises françaises. ■

### à propos de



**JULIA PLANTY**



**HUGUES BOISSEL  
DOMBREVAL**



**JEAN-YVES TROCHON**

Julia Planty est avocate au barreau de Paris, est responsable du pôle Droit commercial - Distribution - Contentieux au sein de Rödl & Partner.

Hugues Boissel Dombrevail est avocat aux barreaux de Paris et de New York. Il anime le département Compliance & Investigations de Rödl & Partner.

Jean-Yves Trochon, ancien directeur juridique au sein de quatre sociétés du CAC 40 pendant 25 ans, est aujourd'hui *senior counsel* du cabinet Rödl & Partner Avocats. Il anime le groupe d'experts compliance de l'AFJE.

Pour obtenir les présentations du cabinet Rödl & Partner lors des webinaires AFJE "L'entreprise face aux contrôles" et "Lanceurs d'alerte : comment adapter son dispositif ?", contactez hugues.boisseldombrevail@roedl-avocats.fr.

# Metavers : nouveaux territoires de droits de propriété

Le développement des metavers, grâce à des technologies de plus en plus performantes et des investissements conséquents, doit interpeller la communauté des juristes à divers titres. Plongée au cœur de problématiques qui sont loin d'être virtuelles.

PAR CHRISTOPHE ROQUILLY

**À** en croire certains entrepreneurs, investisseurs et prospectivistes, le metavers serait le futur d'Internet, une expression du Web 3.0. Meta (anciennement Facebook) ambitionne de développer sa propre plateforme avec des partenaires, en y intégrant ses applications déjà existantes. Microsoft, avec sa plateforme Mesh présentée en mars 2021, se positionne comme un concurrent. Des entreprises tech comme Nvidia ou du jeu vidéo comme Epic Games, s'y intéressent aussi de très près. Axa a récemment annoncé l'acquisition d'un terrain dans le métavers afin de se familiariser et d'y jauger les opportunités commerciales. Pour la société de conseil Strategy Analytics, le "global metavers" pourrait valoir 250 Mds\$ en 2025.

Second Life (créé en 2003), Decentraland, RFOX, Highstreet, etc. Tous ont en commun d'être des mondes persistants : lorsque les utilisateurs quittent le monde numérique et éteignent leur ordinateur, leur avatar continue d'exister, même s'il est seulement inscrit dans des lignes de code informatique. Et pour être précis, il convient de distinguer le metavers (un univers numérique avec une interconnexion d'utilisateurs) du multivers (qui est un ensemble d'univers numériques indépendants, et dont l'ultime aboutissement serait l'interconnexion entre ces univers).

## ET LES DROITS DE PROPRIÉTÉ ?

La nature même du metavers, et les actions qui s'y déroulent, soulèvent nombre de questions juridiques<sup>1</sup>. Pour rester dans l'espace qui nous est imparti pour cet article, nous limiterons nos développements à la question de l'affectation des droits de propriété dans le metavers et aux opérations économiques s'y déroulant.

### 1 L'AFFECTATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DANS LE METAVERS

Comme nous l'avons analysé dans un article académique paru il y a plus de dix ans<sup>2</sup>, les éditeurs de monde virtuel (le terme metavers n'était pas encore usité à l'époque de nos travaux) s'appuient sur cinq piliers (ce que nous avons qualifié de "modèle des 5C") pour contrôler ces univers :

## à propos de



### CHRISTOPHE ROQUILLY

Christophe Roquilly est professeur et directeur du EDHEC Augmented Law Institute, doyen honoraire du corps professoral de l'EDHEC Business School.

## QU'EST-CE QUE LE METAVERS ?

Mais qu'est-ce que le metavers ? C'est une réalité virtuelle rendue en 3D qui peut être utilisée notamment pour le travail et pour le jeu. L'immersion pourrait y être totale, grâce à des lunettes de réalité virtuelle, des technologies utilisant les données biométriques afin de créer un avatar numérique plus réaliste, des gants haptiques permettant de sentir les objets de réalité virtuelle, etc.

Apparu pour la première fois en 1992 dans le livre Snow Crash de Neal Stephenson, le metavers n'est pas une "réalité nouvelle". Il existe déjà plusieurs univers virtuels :



- **Créativité** : elle détermine le succès que rencontrera un univers virtuel et s'exprime à travers un mélange d'art, de technologie et d'interactions sociales.
- **Communauté** : plus les utilisateurs ont un sentiment d'appartenance, plus ils tissent des liens forts et forgent une communauté dont la taille conditionne l'expansion de l'univers et les revenus potentiels qu'il génère.
- **Code** : il regroupe un ensemble d'instructions destinées à un ordinateur qui déterminent si les utilisateurs peuvent ou non effectuer certaines actions dans l'univers virtuel. Ils permettent également la sécurité de la propriété virtuelle. *Code is law*, pour reprendre la désormais célèbre formule de Lawrence Lessig, professeur à Harvard.
- **Copyright** (ou droits d'auteur dans les pays civilistes) : dès lors qu'il y a originalité, cette protection peut s'appliquer à un certain nombre de créations : textes, fiction, images numériques, personnages, conception de bâtiments ou encore musique.
- **Contrat** : il est passé entre les utilisateurs et l'éditeur du monde virtuel qui cherche à établir un certain niveau de contrôle pour compléter le Code et le Copyright. Il prend généralement la forme

de conditions générales d'utilisation (CGU). Il vise également à apporter un niveau de sécurité juridique suffisant dans les relations avec les utilisateurs. L'analyse que nous avons menée sur 20 univers virtuels a mis en évidence une certaine fragilité, au moins théorique, de ces contrats : une confiscation quasi-systématique de tous les droits de propriété au détriment des utilisateurs, s'accompagnant aussi généralement d'une disproportion manifeste entre les droits et obligations de chaque partie (entreprise et utilisateur) et d'un manque de lisibilité (au sens "compréhension") de leurs dispositions pour un utilisateur normal. Dans la version à venir de ces univers virtuels – à savoir les metavers – la question de l'allocation des droits de propriété, en particulier intellectuelle, sera cruciale et nous pensons que les éditeurs devront réinventer leur modèle historique. Les technologies favorisant les développements créatifs de la part des utilisateurs, les droits de propriété intellectuelle devraient être mieux répartis, soit par une distinction très claire entre ceux appartenant aux éditeurs et ceux reconnus directement aux utilisateurs créateurs, soit par

des contrats de licence permettant aux utilisateurs de pouvoir bénéficier de droits – exclusifs ou non – sur les contenus créés par eux à partir des codes mis à disposition par l'éditeur. D'autres questions relevant du droit de la propriété intellectuelle doivent être posées. Ainsi, qu'en est-il de l'hypothèse d'une personne physique créant une œuvre digitale s'inspirant d'un modèle déposé par un tiers, qui plus est en utilisant une marque déposée par celui-ci ? Les poursuites judiciaires engagées récemment aux États-Unis par la société Hermès à l'encontre de Mason Rothschild pour avoir créé un "sac digital" dénommé MetaBirkin, fortement inspiré du modèle déposé par la maison française, puis commercialisé les NFT (*Non Fungible Tokens*) les authentifiant, en constituent un exemple topique.

## 2 LES TRANSACTIONS ÉCONOMIQUES AU SEIN DU METAVERS

Survient ici une autre question juridique : quel est le statut de ces NFT, qui vont prendre une importance croissante au fur et à mesure du développement de l'économie au sein des metavers ? Un NFT est une unité d'information enregistrée sur

# Les technologies favorisant les créations de la part des utilisateurs, les droits de propriété intellectuelle devraient être mieux répartis.

la blockchain concernant un bien ou un service, unique et infalsifiable. Il n'est pas le bien lui-même (par exemple une œuvre digitale), ni le support du bien. Les seuls droits de propriété qui existent relèvent de la propriété intellectuelle inhérente à l'œuvre ; le transfert d'un NFT ne matérialise aucunement la cession de ces droits, qu'ils portent sur le support ou sur l'œuvre elle-même. Pour éviter tout risque de malentendu – et de litige – l'objet même de la transmission devra être bien défini. Le NFT n'est qu'un certificat, en quelque sorte un troisième niveau additionnel à l'œuvre (premier niveau) et le support digital ou physique (deuxième niveau)<sup>3</sup>. Il serait cependant clairvoyant de réfléchir à un statut juridique du NFT. En effet, en l'état actuel des choses – et en tout cas en droit français – il s'agit d'une information sur laquelle le titulaire n'a aucun droit de propriété. Tout objectif du détenteur d'un NFT – mais non-titulaire des droits de propriété intellectuelle sur la création digitale – de pouvoir en faire un usage quelconque passera nécessairement par une contractualisation spécifique, notamment de licence. Une question également intéressante est de savoir si les NFT pourront "voyager" d'un metavers à un autre, créant alors une réelle interopérabilité. Il existe déjà des places de marché NFT, dont la plus importante est OpenSea (<https://opensea.io>). Le montant des transactions pour janvier 2022 est estimé à 3,5 Mds\$.

L'économie grandissante des metavers offre une opportunité à l'utilisation de cryptomonnaies ou crypto-actifs dont la valeur dépend de l'offre et de la demande. L'AMF les définit comme « des actifs numériques virtuels qui reposent sur la technologie de la blockchain ». Il en existe aujourd'hui plus de 1 300. Ils constituent eux aussi un objet de droit en devenir dans la mesure où leur encadrement juridique reste en construction. Le metavers

Decentraland, basé sur la blockchain et lancé en 2017 sur Ethereum afin de créer un metavers décentralisé, dispose d'une cryptomonnaie spécifique, le MANA, qui est un token ERC-20 pouvant être acheté et revendu sur des places de marché de crypto. Il est intéressant de relever que Decentraland est géré par les utilisateurs par le biais d'une organisation collective et autonome dénommée DAO (*Decentralized Autonomous Organisation*). Ils décident ainsi, en votant sur une interface de gouvernance, des politiques en vigueur au sein de l'univers virtuel concernant les terrains virtuels et leur système de vente aux enchères, la modération du contenu, les vêtements virtuels autorisés ou non, etc. Se conjuguent donc de nouveaux types d'actifs numériques, biens digitaux, et gouvernance digitalisée.

Dans le metavers totalement codifié (au sens informatique du terme), le contrat structurant les échanges de propriété et l'attribution des NFT est également codifié. Les *smart contracts* sont des programmes codés dans la blockchain qui sont automatisés avec des conditions prédéterminées (règle "Si/Quand... Alors"). Les conditions sont vérifiées par le programme ("Si/Quand") et produisent des effets préétablis par le code informatique si elles sont respectées ("Alors"). Les informations sont inscrites dans la blockchain et sont sécurisées pour empêcher toute modification ou suppression. Le *smart contract* est la traduction informatique de la volonté des parties. Par exemple la transmission d'un NFT, décidée par les parties à certaines conditions et à un certain moment, est exécutée de manière autonome par les codes programmés. Cependant, pour certains civilistes, ils peuvent être porteurs d'une certaine insécurité juridique, particulièrement quant à la réalité et l'intégrité du consentement des parties<sup>4</sup>. ■

<sup>1</sup> Nous recommandons la lecture du très intéressant guide rédigé par le cabinet Reed Smith, Reed Smith Guide to the Metaverse, mai 2021.

<sup>2</sup> C. Roquilly, Control over virtual worlds by game companies: Issues and Recommendations, MIS Quarterly, vol. 25, n°3, 2011. Pour un article moins académique et plus court :

C. Roquilly, Le Metavers de Mark Zuckerberg pourra-t-il rester sous son contrôle ?, The Conversation, 7 novembre 2021.

<sup>3</sup> E. Papin, Les NFT dans le monde de la création artistique : quels sont les droits effectifs derrière l'argent échangé ?, Revue Lamy Droit de l'Immatériel, n°187, décembre 2021.

<sup>4</sup> Voir notamment B. Ancel, Les smart contracts : révolution sociétale ou nouvelle boîte de Pandore ?, Revue Communication Commerce Electronique, juillet 2018, étude 13.



# Le droit au cœur de l'élection présidentielle

L'AFJE ne rate jamais une occasion de mettre un coup de projecteur sur le droit et le juriste d'entreprise. Les élections présidentielles constituent une fenêtre de tir idéale pour défendre une vision du droit ambitieuse, moderne et ancrée dans la réalité économique.

# L'envers du décor juridique des élections

La 12<sup>e</sup> élection présidentielle de la V<sup>e</sup> République (la 11<sup>e</sup> au suffrage universel direct) s'annonce et soulève bien des questions juridiques. Le point sur le droit électoral français avec Hugues Portelli, avocat, professeur de droit constitutionnel à l'université Paris II Panthéon Assas et ancien sénateur du Val d'Oise.

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

## Comment qualifieriez-vous le droit électoral français ? Pourrait-il être amélioré ?

Le droit électoral français est globalement satisfaisant même s'il suscite des débats, par exemple sur les parrainages. Toutefois, il ne pose pas de problème d'application, sauf cas spécifiques (conjoncture, financement des campagnes, sondages...). Il est en évolution perpétuelle. Le législateur le modifie par petites touches régulières. La dernière modification en date remonte à l'an dernier, à travers la loi organique n° 2021-335 du 29 mars 2021 portant diverses mesures relatives à l'élection du président de la République. Pour adapter le code électoral, le législateur peut s'appuyer sur le Conseil constitutionnel qui a pour mission de contrôler la régularité de chaque scrutin mais aussi de formuler d'éventuelles préconisations. Néanmoins, ces actualisations au coup par coup n'étant aucunement coordonnées, un travail de codification et de systématisation pourrait être envisagé. Mais, il existe une tradition constitutionnelle selon laquelle on ne modifie pas les règles du jeu électorales dans l'année qui précède une élection. Il est donc nécessaire d'anticiper.

## Comment expliquer la désertion des urnes ?

Traditionnellement, les abstentionnistes sont les jeunes et les milieux populaires.



Hugues Portelli, avocat, professeur de droit constitutionnel à l'université Paris II Panthéon Assas et ancien sénateur du Val d'Oise

Les causes de l'abstention sont multiples. Le désintérêt pour la politique est l'une de ces raisons. Il y a des cycles où les individus s'intéressent plus à leur vie privée qu'aux affaires publiques. C'est un phénomène

cyclique de long terme. De fait, il est difficile à analyser et à mesurer car, il repose sur un ensemble d'éléments : facteurs culturels, évolution des comportements collectifs et des valeurs, etc.

Ensuite, la vie politique présente plus ou moins d'intérêt selon son impact sur la vie des gens. Les équipes politiques se succèdent mais se trouvent dans l'incapacité de régler les problèmes de fond, comme le chômage ou la dette publique. Les électeurs ont le sentiment que, quel que soit le parti politique, c'est bonnet blanc et blanc bonnet, qu'aucun candidat ne peut réellement changer les choses. D'autant plus que la plupart des décisions importantes ne sont pas prises par les politiques. Ce qui laisse présager que les promesses faites ne pourront être tenues. Rappelons que les trois quarts des sujets abordés pendant la campagne présidentielle ne sont pas de la compétence du président de la République !

Quoi qu'il en soit les désillusions et la défiance engendrent indifférence et désintérêt avec pour conséquence que beaucoup de citoyens préfèrent partir en week-end plutôt que d'aller voter !

### **Le taux d'abstention grandissant affaiblit-il le caractère démocratique de l'élection ?**

Il y a deux réponses possibles. D'une part, l'abstention peut être considérée par certains électeurs comme une forme d'expression protestataire : ils ne votent pas pour défier le système. D'autre part, il y a l'explication retenue par les spécialistes des sciences politiques américaines et des sciences politiques électorales : les électeurs ne votent pas car, ils font confiance à ceux qui votent. Lorsqu'ils ne sont pas contents, ils se mobilisent. C'est notamment ce qui explique la mobilisation différente pour l'élection présidentielle et pour les élections législatives alors qu'elles se suivent de quelques semaines. Les électeurs dont le candidat a gagné l'élection présidentielle vont rester mobilisés alors que ceux des candidats vaincus vont avoir tendance

## zoom

### Pistes pour favoriser la participation électorale

Les élections régionales et départementales ont été marquées par un très fort taux d'abstention. Pour y remédier, une mission d'information parlementaire a publié un rapport en décembre dernier dans lequel ont été formulées 28 recommandations. Sélection des mesures proposées :

- informer les citoyens par des campagnes dans les médias et les réseaux sociaux sur la procédure électorale et le rôle de l'institution qui doit être renouvelée.
- mener des campagnes pour inciter les gens à s'inscrire sur les listes électorales.
- systématiser le changement de lieu de vote en cas de déménagement.
- rendre possible le vote dans une autre commune que celle où on réside, lors des scrutins nationaux.
- organiser des cérémonies de citoyenneté lors de la remise des cartes électorales.
- faciliter les procurations par exemple par l'intermédiaire des facteurs, afin d'éviter un déplacement au commissariat, dans une gendarmerie ou au tribunal.
- expérimenter le vote par correspondance et le vote par Internet lors de prochaines élections locales ou de référendums d'initiative locale dans les communes volontaires.

à désertier les urnes. Cette abstention différenciée est connue depuis 1965. Souvenez-vous de l'élection de François Mitterrand : s'il gagne l'élection présidentielle de 1981 contre Valéry Giscard d'Estaing avec tout juste deux points d'écart, il remporte les deux tiers des sièges de l'Assemblée nationale. Le mode de scrutin majoritaire mais surtout la démobilisation des électeurs de droite expliquent ce résultat.

L'un des enjeux pour les candidats est d'arriver à mobiliser leur base mais aussi ces électeurs abstentionnistes. Cela peut d'avérer payant. Rappelez-vous, Barack Obama a réussi à s'assurer un second mandat en faisant le pari de ramener les abstentionnistes (minorités, classes populaires) aux urnes.

### **Selon vous, comment lutter contre l'abstention ?**

Encourager et développer le vote par procuration pourrait être une solution, mais ce système n'est, dans les faits, pas pratique. Je suis en revanche hostile aux

votes émis trop en amont de l'élection comme cela peut être le cas avec les votes par correspondance. Je me suis battu contre le vote par correspondance, car c'est une source potentielle de fraude. Par ailleurs, j'ai toujours été défavorable au vote obligatoire. Nous devons garder notre libre choix d'aller nous exprimer ou non dans les urnes. Aucune règle morale, politique ou juridique n'oblige à aller voter. Il faudrait commencer par nettoyer systématiquement et sérieusement les listes électorales avant chaque scrutin ; car, en l'état, cela entretient artificiellement le taux d'abstention.

### **Quand vous étiez sénateur, vous avez été à l'origine, avec Jean-Pierre Sueur, d'une loi sur la transparence quant à l'élaboration, au financement et à la publication des sondages politiques. Pourquoi légiférer sur le sujet ?**

Je connais bien le sujet car j'ai été responsable des sondages au sein du

*Je suis défavorable au vote obligatoire. Nous devons garder notre libre choix d'aller nous exprimer ou non dans les urnes. Aucune règle morale, politique ou juridique n'oblige à aller voter.*

cabinet du Premier ministre, Édouard Balladur. Dans le cas spécifique des sondages électoraux, les résultats doivent être pris avec des pincettes. Car ils sont le reflet d'intention de vote, de pronostics. La majorité des électeurs se décide quelques jours avant le scrutin, voire au moment de mettre le bulletin dans l'enveloppe ! Enfin, la part énorme d'incertitude due à la hausse de l'abstention est susceptible de grandement fausser les pronostics.

Quant aux estimations par la technique dite de "la mémoire du vote", c'est-à-dire les estimations qui se base sur le vote antérieur du sondé, elle a ses limites. Pour les nouveaux candidats comme Éric Zemmour, la mémoire de vote n'existe pas. Idem pour les nouveaux électeurs.

Il est possible de faire des prédictions sur le premier tour mais, le second tour est bien plus aléatoire. La marge d'incertitude est très élevée du fait du report des votes, mais aussi des nouveaux électeurs qui vont se motiver pour voter (10 % environ) ou a contrario se démobiliser (environ 10 % des électeurs du premier tour).

Bien sûr, les sondages peuvent influencer le comportement de vote. Mais je suis partisan de les mener jusqu'au dernier moment car, il peut y avoir des ajustements de dernière minute qui incitent les électeurs à se rendre aux urnes.

#### **Concernant l'élection présidentielle, estimez-vous qu'il y ait trop de candidats ?**

Le problème n'est pas le trop grand nombre de candidats mais le fait qu'ils n'arrivent pas à obtenir un gros score au premier tour. Quand les mieux placés obtiennent aux environs de 20 % des suffrages, il y a un vrai bond à faire pour atteindre les 51 % au second tour. C'est comme si nous avions une élection à la proportionnelle puis ensuite un scrutin majoritaire au second tour. Il y a

réellement deux campagnes à mener et certains candidats l'oublient parfois. Le général de Gaulle le premier. En 1965, en quête d'un second mandat, s'imaginant réélu dès le premier tour haut la main, le président sortant ne fait quasiment pas campagne et se trouve alors en ballottage.

#### **Le calendrier électoral peut-il être bouleversé par la Covid-19 ou la guerre en Ukraine ?**

L'élection présidentielle relève de la Constitution. L'article 7 précise que l'élection du nouveau président doit avoir lieu au moins 20 jours et au plus 35 jours avant l'expiration des pouvoirs du président de la République en exercice. Un report au-delà de ce seuil nécessiterait ni plus ni moins qu'une révision de la Constitution ! Le seul cas de figure pouvant entraîner le report d'une élection présidentielle mentionné dans l'article 7 est le décès ou l'empêchement de l'un des deux candidats les plus favorisés au premier tour. La menace relativement limitée incarnée par la Covid-19 et la guerre en Ukraine, dans laquelle la France n'est pas impliquée, ne sont donc pas des événements susceptibles de reporter l'élection présidentielle française.

#### **Enfin, estimez-vous que le Conseil constitutionnel ait trop de pouvoirs en France ?**

Le Conseil constitutionnel s'est effectivement arrogé des droits qu'il n'avait pas, grâce à une jurisprudence de 1971, la décision "Liberté d'association". La classe politique n'ayant pas réagi à l'époque, il s'est alors progressivement positionné comme le protecteur des droits et libertés constitutionnelles. Je ne m'en plains pas forcément car cela a donné de bons résultats dans certains domaines. Néanmoins, en tant qu'ancien parlementaire, je déplore que les sages de la rue de Montpensier défendent systématiquement l'exécutif contre le Parlement. ■



# Cinq idées pour cinq ans !

Ce n'est pas l'expression d'un vœu mais d'ores et déjà une réalité. Le droit sera l'un des enjeux fort des cinq années à venir. C'est pourquoi l'AFJE a choisi de rendre publiques cinq propositions dans le cadre de l'élection présidentielle de 2022. Les voici !

PAR MARC MOSSÉ

**L**es propositions qui suivent ne sont pas exhaustives et sont ouvertes à la discussion. Elles ont été présentées à chaque candidat à l'élection présidentielle.

## 5 IDÉES POUR 5 ANS

- 1) La compétitivité du droit français
- 2) Pour un code européen des affaires
- 3) L'attractivité du droit français : une fabrique moderne de la loi
- 4) Un service public de la justice ambitieux
- 5) Le droit au cœur de la République

### 1 LA COMPÉTITIVITÉ DU DROIT FRANÇAIS

› Protéger la confidentialité des avis juridiques internes dans les entreprises

**françaises** est une mesure importante et facile à mettre en œuvre immédiatement pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises et l'attractivité de notre droit dans la mondialisation. Rendre confidentiels les avis des juristes d'entreprise, proposition encore présente dans le rapport du député Raphaël Gauvain. Cette évolution attendue par le monde économique aura pour conséquence de placer les entreprises françaises sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes.

En effet, la très grande majorité des juristes d'entreprise dans le monde bénéficient de cette garantie pour leurs avis juridiques, comme celle qui existe pour les avis donnés par les avocats externes mais qui en France ne s'étend pas aux avis internes,

ce qui pénalise gravement l'activité et les échanges souvent sensibles au sein des acteurs économiques dans un monde où le droit a une place de plus en plus sensible, notamment dans la concurrence de l'économie globalisée. C'est aussi un moyen requis pour que la mise en œuvre des programmes de conformité prévus par la loi Sapin II, programmes de lutte contre la corruption et les pratiques contraires à l'éthique et aux droits fondamentaux, puissent être pleinement efficaces.

**Une telle décision, facile à prendre, sans aucun coût pour les finances publiques, protégera l'emploi et la compétitivité du droit français** en évitant que des entreprises étrangères considèrent demain cet élément pour installer leur siège européen ou

Protéger la confidentialité des avis juridiques internes est une décision facile à prendre, sans aucun coût pour les finances publiques, qui protégera l'emploi et la compétitivité du droit français.



Marc Mossé,  
Président de l'AFJE

direction juridique ou générale ailleurs qu'en France et que les entreprises françaises elles-mêmes ne cherchent dans l'implantation de leur direction juridique et générale à l'étranger une protection légitime que le droit français leur refuse. Ces délocalisations des fonctions juridiques favorisent ensuite l'appel aux cabinets étrangers des pays où se trouvent ces directions, et donc l'utilisation du droit étranger, le recours aux juridictions étrangères, et à l'emploi de juristes internes de formation étrangère le tout au détriment de la filière juridique française.

Enfin, ce sera la première pierre vers la grande profession du droit désirée par tous ceux tournés vers l'avenir des jeunes juristes et avocats pour que les professionnels du droit pensent davantage à former un front uni - comme le font les professionnels anglais - pour défendre leur place plutôt que de se perdre dans de vaines et paralysantes querelles corporatistes.

➤ **Nous soutenons l'idée d'un droit européen de la compliance** comme suggéré par le rapport de Bernard Cazeneuve pour le Club des Juristes. La dimension internationale des enjeux de conformité appelle une réponse forte de l'Europe avec l'affirmation d'un véritable bloc européen de conformité afin de garantir un véritable level playing field. La critique faite à l'utilisation extraterritoriale de la législation américaine doit déboucher sur la mise en œuvre de standards européens élevés afin de contrebalancer le leadership. Ainsi que le souligne l'ancien Premier ministre dans son rapport, « c'est là l'une des conditions du rééquilibrage de la relation euro-atlantique ».

➤ **Nous suggérons aussi de créer une fonction d'Ambassadeur à la diplomatie juridique** : il s'agirait à l'instar de l'ambassadeur à la diplomatie numérique de développer les réseaux de l'intelligence juridique pour considérer le droit comme un outil stratégique et diffuser la culture juridique française sur un plan géopolitique et économique.

## 2 POUR UN CODE EUROPÉEN DES AFFAIRES

➤ Dans le **Traité franco-allemand d'Aix la Chapelle**, signé en 2019, l'idée d'un

**code européen des affaires est en germe.**

Il ne faut plus attendre. Lever les barrières juridiques inutiles ouvrirait aux 23 millions d'entreprises des 27 États membres de contribuer encore plus à la croissance de notre continent et de faire émerger des écosystèmes propres à renforcer la souveraineté européenne.

Au-delà des régulations sectorielles dont l'Europe n'est pas avare, l'idée d'un droit des affaires unifié entre les 27 États membres de l'UE s'impose comme une évidence pour que le grand marché intérieur puisse permettre aux entreprises, quelle que soit leur taille, de bénéficier d'un droit simplifié, prévisible et lisible. C'est également un facteur d'attractivité pour les acteurs des autres continents.

Dans une logique de coopération renforcée, la France et l'Allemagne avec les autres États membres souhaitant s'y associer, travailleraient à l'harmonisation progressive d'un nombre croissant d'outils juridiques communs, lesquels demeureraient optionnels pour les entreprises. Bien sûr, il s'agirait d'avoir une approche pragmatique et de ne s'attacher qu'aux sujets susceptibles de recueillir un consensus rapide. Ainsi, par exemple, il pourrait s'agir de faire émerger le statut d'une société européenne simplifiée afin d'offrir aux entrepreneurs une sécurité juridique et un moindre coût dans leur développement.

L'AFJE s'engagera sans le prolongement des différents acteurs déjà convaincus de ce projet.

## 3 L'ATTRACTIVITÉ DU DROIT FRANÇAIS : UNE FABRIQUE MODERNE DE LA LOI

➤ Le problème de l'insécurité juridique et fiscale, maintes fois dénoncé et depuis longtemps, n'est toujours pas réglé. Les armoires sont pleines de rapports qui le pointent. Dès lors qu'un consensus existe, il faut le traduire en droit. Dans une société qui exige protection et innovation, il faut une réforme institutionnelle qui favorise le mouvement de simplification et de



dynamisation du droit garantissant les principes de sécurité juridique et de confiance légitime. C'est un enjeu crucial pour l'attractivité de notre droit et de notre économie. Ainsi, la rétroactivité des lois fiscales doit être davantage encadrée plus strictement empêchant toute disposition fiscale défavorable au contribuable sauf à clarifier une situation juridique trouble ou confuse, à annuler des situations juridiques caduques ou à satisfaire des motifs impérieux d'intérêt général sous réserve d'un contrôle de proportionnalité par le juge.

➤ **Il convient de renforcer la qualité et les conséquences institutionnelles des études d'impact et des évaluations ex-post dans le cadre de la procédure législative et de l'exercice du pouvoir réglementaire.** Il conviendrait, en particulier, que les études d'impact comprennent pour tout texte à portée économique et sociale, une appréciation précise des conséquences du projet, de la proposition de loi ou du texte réglementaire au regard de l'attractivité du droit et de la compétitivité de notre économie, y compris s'agissant de l'harmonisation européenne. Une consultation préalable des professionnels compétents et des praticiens serait évidemment une nécessité. À cet égard, l'AFJE est prête à travailler au développement d'un indice d'attractivité à inclure dans lesdites études d'impact.

➤ **Il apparaît indispensable de prévenir l'instabilité législative en prévoyant un**

**mécanisme prévenant la modification d'une même règle ou d'un régime juridique plus d'une fois au cours d'une même législature.** Pour surmonter cette limite, il faudrait que le législateur - ou le pouvoir réglementaire - démontre dans le cadre de l'étude d'impact préalable obligatoire une justification impérieuse (ex : malfaçon manifeste, urgence, contradiction avec le droit européen...) après avis du Conseil d'État. Dans l'hypothèse d'une réponse positive, la modification devrait alors être restreinte au motif la justifiant. Cela devrait s'appliquer, encore une fois, tant aux projets qu'aux propositions de loi ou textes réglementaires.

➤ **Il serait novateur de faire entrer les citoyens dans la fabrique de la loi** via, par exemple, une désignation par tirage au sort sur les listes électorales de 50 citoyens appelés ainsi à siéger au Sénat pour une période de trois ans aux côtés des sénateurs élus. Cette formule que nous avons déjà proposée en 2017 est distincte du modèle des conférences de citoyens dont le rôle a été fortement discuté au point de créer des conflits de légitimité.

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

#### 4 UN SERVICE PUBLIC DE LA JUSTICE AMBITIEUX

L'indépendance et l'efficacité de l'institution judiciaire sont clés dans un État de droit. Ce sont également des éléments de mesure du rang accordé au droit dans la société. En outre, une justice de qualité favorise l'attractivité d'une place juridique. À cet instant, tout le monde mesure que les problèmes de l'institution judiciaire trouvent aussi des causes en amont dans la fabrique du droit qui crée instabilité, illisibilité et perte du sens et de la force de la norme.

➤ **L'indépendance de la justice doit être définitivement garantie par le vote d'une loi constitutionnelle alignant les conditions de nominations des membres du parquet sur celles des juges du siège** (au moins avis conforme du CSM). À l'instar de toutes réformes difficiles, cela doit être engagé dès le début du prochain quinquennat au risque sinon de s'enliser dans les querelles politiques.

➤ **L'efficacité du service public de la justice suppose aussi que celui-ci soit une priorité budgétaire.** Si des efforts ont été engagés récemment, il n'en demeure pas moins qu'au terme de la prochaine mandature, il faudra avoir rattrapé la moyenne européenne de 21,4 juges / 100 000 habitants alors qu'en France, on dénombre seulement 10,9 juges / 100 000 habitants. Un vaste plan de recrutement doit permettre d'atteindre la moyenne européenne en 2027. Cet effort vaut aussi pour les greffiers.

Pendant l'intervalle de temps nécessaire à former les professionnels supplémentaires avec la même exigence professionnelle, il conviendra de lancer à titre provisoire un plan de mobilisation des professions juridiques et des universités pour assurer des vacations sur des tâches au périmètre à préciser selon des modalités à définir.

➤ **L'attractivité passe par la reconnaissance sociale de la fonction de juger.** C'est notamment vrai pour

le juge civiliste, le plus proche du justiciable et le plus généraliste. Son rôle est donc fondamental au quotidien dans la perception que les justiciables ont de la Justice de l'État. À cet égard, il serait vain d'espérer attirer les meilleurs talents sans une revalorisation significative de la rémunération des magistrats et greffiers. En parallèle, il faut renforcer les moyens matériels afin de montrer, au-delà de la recherche d'efficacité, la fonction éminente de la justice (moyens logistiques, informatiques, personnels, rénovation des locaux).

➤ **Il serait pertinent d'engager une réflexion sur le plan de carrière des magistrats avec des passerelles vers d'autres métiers du droit.** L'AFJE a notamment créé la première formation interprofessionnelle magistrats / avocats / juristes d'entreprises (MAJE) pour créer un vivier de talents croisés. Une perspective d'évolution profonde à étudier pourrait être de rendre l'accès à la fonction de magistrat à la condition préalable de l'exercice d'une autre profession du droit (avocat, juriste d'entreprise, notaire) pendant au moins trois ans.

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

Nous suggérons de renforcer l'office du tribunal de commerce en le renommant tribunal des affaires économiques

et en renforçant son rôle et moyens en se concentrant sur les points de progression suivants :

- En faire un interlocuteur naturel du chef d'entreprise. Il faut inciter le chef d'entreprise à saisir en amont le tribunal de commerce par des campagnes de communication.
- Améliorer la connaissance des mécanismes de prévention des difficultés par les entreprises avec le soutien du réseau de l'AFJE.
- Enrichir le recrutement des magistrats consulaires en mettant en place une filière dédiée permettant d'intégrer davantage de juristes d'entreprise.

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

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

➤ **Recourir au digital chaque fois que possible,** par exemple :

- en mettant en place une procédure numérisée pour les litiges inférieurs à 10 000 € avec une plateforme digitale en ligne depuis la saisine des échanges jusqu'à la décision du juge ;
- en créant, pour les contentieux complexes avec représentation obligatoire, une plateforme nationale

zoom

## Apportez votre pierre à l'édifice !

L'AFJE met à votre disposition une plateforme contributive durant la campagne présidentielle. Nous vous invitons à partager vos réflexions et suggestions en nous transmettant un document. Nous pourrions publier sur la plateforme AFJE vos contributions. Direction [www.afje.org/observatoire/le-droit-dans-la-presidentielle](http://www.afje.org/observatoire/le-droit-dans-la-presidentielle) ou flashez ce QR Code.



permettant une procédure mixte avec gestion des délais automatisée, sous le contrôle d'un greffier avec possibilité d'une audience physique de plaidoirie.

➤ **Objectiver les délais**, avec :

- Un engagement d'audiencement à délai raisonnable à adapter en fonction du "stock" d'affaires en corrélation avec le plan de mobilisation mentionné ci-dessus ;
- La limitation du nombre de renvois possibles ;
- La réforme des procédures devant les cours d'appel et la Cour de cassation. Cette dernière ne devrait statuer que sur des questions nouvelles de droit ou en cas de discordance de jurisprudence, et avoir la possibilité de s'autosaisir de toute question d'interprétation.

## 5 LE DROIT AU CENTRE DE LA RÉPUBLIQUE

La nécessité de penser le futur de nos professions apparaît à tous les acteurs du droit. Le rapport Haeri l'avait bien montré. Les représentants des juristes d'entreprise, avocats, magistrats, greffiers, universitaires doivent se réunir dès septembre 2022 pour établir une loi de programmation des professions du droit. Cette réunion devra aborder la question de la formation initiale et continue pour rendre possible les passerelles tout au long des carrières et donc la création de la grande profession du droit. Elle doit favoriser l'insertion et la mobilité tout au long de la carrière des étudiants en rapprochant l'université de l'entreprise, accroître l'apprentissage dans la filière droit et sensibiliser le corps enseignant à la réalité du droit dans l'entreprise en y incluant des formations au management et à la communication.

➤ **Il est essentiel de former les juristes au digital** afin d'anticiper la transition numérique des métiers du droit dès l'université. Renforcer la capacité des étudiants français en droit dans leur capacité linguistique et leur compréhension interculturelle en rendant obligatoire, à l'instar de Sciences Po ou

des écoles de commerce, des stages à l'étranger dès la 2<sup>e</sup> année et, en tout état de cause, au moins avant le M2. Cela signifie une organisation renforcée des universités autour de leurs missions de partenariat avec le monde économique et donc d'insertion des étudiants. D'une façon générale, il sera nécessaire que les universités s'ouvrent davantage encore à l'international tant en ce qui concerne les enseignants que les étudiants.

➤ **Le développement de MOOC, la disponibilité en ligne des cours et des travaux de recherche notamment dans leur traduction en anglais...** sont également indispensables au rayonnement du droit français.

➤ **Les études universitaires de droit** doivent intégrer des enseignements :

- de codage informatique et d'intelligence artificielle non pas pour que les juristes deviennent tous des développeurs ou ingénieurs mais pour qu'ils soient capables de comprendre et d'appréhender le fonctionnement et la logique des algorithmes. Pour dialoguer avec la machine (Legaltech, justice prédictive...), pour être capable d'interpréter les résultats, il est impératif de maîtriser les rudiments du langage numérique.
- de déontologie générale dès le M1 pour solidifier le socle commun à tous les professionnels du droit. L'éthique est au cœur du métier de juriste.

➤ **Cette conférence devra aborder la question de l'égalité et de la diversité non seulement en termes de genre mais aussi d'origine sociale et géographique.** La lutte contre l'inégalité des salaires hommes/femmes demeure notamment une réalité inacceptable. Des progrès demeurent nécessaires. Deux juristes d'entreprise sur trois sont des femmes. Selon les chiffres de 2019, les écarts de salaires entre les hommes et les femmes sont compris entre 10 % et 14 %, selon le niveau de fonction et toutes anciennetés confondues. Une situation apparemment sans réel changement entre l'étude de 2015 et celle de 2019. Il semble néanmoins que

les nouvelles embauches révèlent une meilleure égalité de rémunération entre les sexes. Les chartes de responsabilité sociale adoptées par les entreprises et les réglementations successives depuis la loi relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ont amélioré les écarts de salaires des juristes hommes et femmes en une quarantaine d'années.

➤ Toutes ces réformes ne porteront leurs fruits que si on parvient à replacer le droit au cœur de la République. À cet égard, il nous paraît urgent de **renforcer l'éducation au droit dès le plus jeune âge**. Celle-ci doit devenir une priorité nationale. Une mobilisation générale doit être envisagée sans tarder pour que le droit soit le bien de toutes et tous et pas seulement la chose des experts.

D'abord, il convient dès le stade de l'enseignement scolaire de renforcer dans le cadre de l'éducation civique à l'école primaire, au collège et au lycée, la part de la compréhension de la grammaire et du langage du droit y compris les grands principes comme la présomption d'innocence. Une épreuve obligatoire juridique devrait être intégrée dans le baccalauréat. Toute personne accédant au statut de citoyen à sa majorité doit connaître les fondamentaux du droit et de l'organisation judiciaire et démocratique.

➤ **Il est certain que la place prise par les réseaux sociaux et les écrans dans la vie de tout un chacun montre que le droit doit être un élément central du vivre ensemble.** On pense ici en particulier à l'importance du principe de dignité humaine et de la laïcité.

Des modules gratuits de formation pourraient être organisés pour tout citoyen déjà majeur qui le souhaite. Une collaboration avec les collectivités locales doit être pensée pour le rendre possible sur le long terme. Les étudiants des universités de droit, ainsi que les organisations professionnelles des métiers du droit pourraient bénévolement participer à cette mobilisation nationale. L'AFJE y est prête ! ■

# Grand oral de l'AFJE : les candidats prennent position

L'assemblée générale 2022 de l'AFJE a été clôturée par un débat avec les représentants de quelques candidats à la présidentielle qui se sont notamment exprimés sur la justice, la confidentialité des avis des juristes d'entreprise et l'opportunité d'un code européen des affaires. Synthèse de ce passionnant débat.

PAR CARINE GUICHETEAU

Quant à la confidentialité, Emmanuel Macron a indiqué qu'il était favorable à placer les juristes d'entreprise français dans la même situation que leurs concurrents étrangers.



**Élisabeth Guigou,**  
ex-ministre de la justice  
et représentant du président-candidat  
Emmanuel Macron (LREM).

## RESTAURER LE SERVICE PUBLIC DE LA JUSTICE

Le constat est partagé de tous : le service public de la justice manque de moyens pour mener correctement ses missions. « Depuis longtemps, il est profondément dégradé, constate le magistrat et député européen Jean-Paul Garraud, porte-parole de la candidate du Rassemblement national, Marine Le Pen. Ce qui instaure une insécurité générale. » « La justice est en panne, ajoute Hervé Lehman, avocat, ex-magistrat et auteur de Justice, une lenteur coupable, représentant de la candidate Les Républicains, Valérie Pécresse. Le délai raisonnable est devenu une mauvaise plaisanterie. Le temps judiciaire n'est pas compatible avec le rythme de notre société numérique. »

« Revaloriser la justice, victime d'un déficit d'investissement, paraît effectivement nécessaire, révèle Jérémie Michel, avocat représentant le candidat Eric Zemmour (Reconquête). L'augmentation des moyens de la justice devra passer par une grande loi de programmation. » Le Rassemblement national prévoit également une loi de programmation sur la justice, sur l'intérieur, avec un budget qui augmenterait d'1,5 Md€ chaque année durant tout le quinquennat. « Le but est d'atteindre la moyenne européenne de 21,4 juges pour 100 000 habitants, ce qui implique de doubler les effectifs, souligne Jean-Paul Garraud. Le

challenge est considérable, que ce soit en matière de formation et de recrutements. Il est notamment nécessaire d'amplifier le mouvement de diversification des profils recrutés. » Pourquoi pas une voie à explorer pour les juristes d'entreprise ? Le Rassemblement national prévoit également d'augmenter les recrutements des postes qui accompagnent le juge, là encore dans le but d'atteindre la moyenne européenne.

Valérie Pécresse, quant à elle, promet d'augmenter de 50 % les moyens des tribunaux, de créer 3 000 postes de juge, 2 000 postes de magistrat du parquet et 3 000 postes de greffier. « Elle a la volonté de positionner l'autorité judiciaire à la place qui doit être la sienne dans une grande démocratie, souligne Hervé Lehman. Elle s'engage à consentir un effort budgétaire pour disposer d'une justice digne de notre pays et de son dynamisme économique. »

Élisabeth Guigou, ex-ministre de la justice et représentant du président-candidat Emmanuel Macron (LREM), alerte sur les risques de la surenchère démagogique. « Pour disposer de 100 magistrats par an, il faut en recruter 250 en tenant compte des départs à la retraite, détaille-t-elle. Imaginez un plan de recrutement annuel de 1 000 juges... La question qui se pose est de savoir comment faire pour maintenir le niveau et la qualité des profils dans le cadre de ces recrutements



Les représentants des candidats à la présidentielle ont répondu favorablement à l'invitation au débat lancée par l'AFJE. De gauche à droite : Marc Mossé, Hervé Lehman, Élisabeth Guigou, Jérémie Michel et Jean-Paul Garraud.

massifs. » Puis, elle a défendu le bilan d'Emmanuel Macron : « la justice a été la priorité du gouvernement. Les efforts budgétaires consentis ont été sans précédent par rapport aux 20 dernières années. Le gouvernement a créé 698 postes de magistrats, 870 de greffiers, 1 914 d'emplois contractuels. Le seuil historique de 9 000 magistrats a été dépassé en 2021. Emmanuel Macron a la volonté de poursuivre cet effort, voire de l'amplifier, afin de réduire les délais, de maintenir une justice de qualité et de faciliter le quotidien des magistrats. »

### RÉDUIRE LE POIDS DE LA NORME

Autre constat partagé par les intervenants : la norme est trop abondante et pas toujours de qualité. « L'"intempérance normative", selon l'expression du Conseil d'État, coûte trois points de PIB à la France, rappelle Hervé Lehman. Il est notamment nécessaire de réserver le droit pénal aux comportements malhonnêtes ou

dangereux. Il est urgent d'inverser la tendance et de diminuer le nombre de lois. Valérie Pécresse s'y engage. » Tout comme Marine Le Pen. « Il ne faut pas plus de lois, mais une codification plus censée, indique Jean-Paul Garraud. Cela passera par des réformes de codification. Marine Le Pen prône également le retour de la justice de proximité et notamment des tribunaux d'instance. Au-delà des moyens, l'objectif de nos réformes est de réconcilier les Français avec leur justice. » Le parti Reconquête, quant à lui, souhaite mettre fin à la surtransposition dans le droit français des règles européennes. « Pour protéger les entreprises de la concurrence déloyale et leur faciliter la vie, explique Jérémie Michel. Quant à la fabrique du droit, nous pensons qu'il faut permettre au Parlement d'avoir le dernier mot en cas d'inconstitutionnalité d'une loi. » En écho au texte publié sur la plateforme présidentielle de l'AFJE [lire p. 39], Jérémie Michel tient à rassurer : « nous ne mettrons pas fin à l'État de droit une fois élus. Pour nous, l'État de droit, c'est ce système qui implique

Il ne peut y avoir d'UE sans primauté du droit. Un code européen des affaires peut s'avérer utile et va dans le sens de l'intégration.

### à savoir

## La justice et La France insoumise

L'avocate Caroline Mecary, qui devait représenter le candidat de La France insoumise, Jean-Luc Mélenchon, n'a pu participer au débat pour cause d'extinction de voix. Elle a pris rapidement la parole pour assurer partager l'amour du droit et de l'État de droit. « Un outil essentiel à nos sociétés et à la démocratie », a-t-elle souligné. L'avocate a également renvoyé vers le site Melenchon2022.fr pour découvrir le programme détaillé pour une justice au nom du peuple, en garantissant le service public de la justice et les libertés.



**Hervé Lehman,** avocat, ex-magistrat et représentant de Valérie Pécresse (Les Républicains).

Il ne faut pas plus de lois, mais une codification plus censée.



**Jean-Paul Garraud,**  
magistrat, député européen  
et porte-parole de la candidate  
du Rassemblement national, Marine Le Pen.

que tous les membres de la société, y compris le gouvernement, sont soumis à la loi. Nous récusons l'interprétation extensive de certains qui voudraient faire de l'État de droit, non pas un système juridique, mais un système de valeurs. C'est à la démocratie de définir les valeurs qui sont censées présider à l'organisation d'une société donnée. Nous ne voulons pas choisir entre l'État de droit et la démocratie, nous voulons préserver les deux. Nous souhaitons utiliser le droit au service de la compétitivité de notre économie, qui est la condition de notre puissance et donc de notre souveraineté ».

Élisabeth Guigou a tenu à rappeler que « le droit est le ciment des démocraties ; l'État de droit le pilier de la nation et de l'UE. Si le droit doit inévitablement évoluer avec la société, il faut se garder de nourrir l'obésité législative. L'État de droit doit être respecté. À ce titre, les juristes d'entreprise, ou avocats en entreprise, sont les garants de la conformité et du respect des règles. Ils sont particulièrement importants car ils se confrontent aux défis de notre pays et adaptent leurs entreprises en conséquence, tout en veillant à préserver la compétitivité et les capacités de croissance. »

### UN CODE EUROPÉEN DES AFFAIRES & PRIMAUTÉ DU DROIT EUROPÉEN

« Il ne peut y avoir d'UE sans primauté du droit, affirme Hervé Lehman. Un code européen des affaires peut ainsi s'avérer nécessaire, utile, et va dans le sens de l'intégration. » Élisabeth Guigou estime qu'il est préférable « d'attaquer le sujet par le biais de quelques thèmes spécifiques ». Jérémie Michel considère également qu'« une approche trop générale et globale n'a aucun sens et semble utopique. Il convient de privilégier une démarche pragmatique et d'avancer point par point. Néanmoins, cela soulève un

certain nombre de questions. Par exemple, pourquoi faire converger le droit des affaires et pas un autre droit ? Sachez qu'Éric Zemmour souhaite instaurer supériorité des nouvelles lois nationales sur tous les textes internationaux et européens. »

Enfin, le représentant de Marine Le Pen s'est fermement opposé à la primauté du droit européen sur le droit national mais il n'a pas semblé pour autant fermé à l'idée d'« un code par secteur dans la mesure où tout le monde s'entend ».

### ENSEIGNER LE DROIT EN TERMINALE ?

La proposition de l'AFJE consistant à instaurer un enseignement du droit en terminale n'a pas fait l'unanimité. Hervé Lehman et Jérémie Michel estiment que les fondamentaux (français, mathématiques, culture générale...) doivent être préalablement maîtrisés. Par ailleurs, « ce n'est qu'avec un certain bagage culturel que l'on ne peut bien appréhender l'ordonnement juridique et les règles de droit, signale le représentant d'Éric Zemmour. Le secondaire me paraît un peu tôt. »

Élisabeth Guigou, quant à elle, y est favorable dès les plus petites classes. « Le ministère de la Justice devrait développer les partenariats avec le ministère de l'Éducation nationale pour diffuser et étendre l'éducation au droit et à l'État de droit dans les degrés de l'enseignement. » Enfin, le porte-parole de Marine Le Pen s'est montré enthousiaste mais dans le cadre d'une refonte plus globale des programmes.

### CONFIDENTIALITÉ DES AVIS ET CONSULTATIONS DES JURISTES D'ENTREPRISE : POUR OU CONTRE ?

« La confidentialité des avis et consultations des juristes d'entreprise est un vieux serpent de

mer, reconnaît Jean-Paul Garraud. Il serait depuis longtemps sorti de l'eau si c'était si simple ! » « Si le rapport Gauvain a montré combien la situation est absurde, les obstacles sont doubles : les magistrats et enquêteurs y sont opposés, certains avocats aussi, constate Élisabeth Guigou. Emmanuel Macron a indiqué qu'il était favorable à placer les juristes d'entreprise français dans la même situation que leurs concurrents étrangers. »

De son côté, Jérémie Michel précise que « cette réforme n'est pas dans le programme d'Éric Zemmour. Mais, philosophiquement, nous ne serions pas contre y réfléchir. C'est une évolution qui peut être bénéfique. L'absence de confidentialité des juristes d'entreprise en France alors que des juristes d'entreprise européens en bénéficient est une situation ubuesque. Cela peut

pousser des directions juridiques à s'implanter hors de France. Cela pose un problème de compétitivité et de souveraineté. » Quant à l'argument de la concurrence avec les avocats, Jérémie Michel prend en exemple les pays anglo-saxons où les juristes d'entreprise disposent du *legal privilege*. « Les cabinets d'avocats ne sont pas impactés, la part des services juridiques dans le PIB est même la plus importante », illustre-t-il. Reconquête envisage, sur un autre plan, de lutter contre l'extraterritorialité des lois, en négociant des mesures de rétorsion au niveau français et européen.

Pour sa part, Hervé Lehman n'est pas optimiste et il le regrette. « Il me semble que l'horizon de cette réforme s'éloigne, d'autant plus que nous sommes entrés dans l'ère de la transparence, des lanceurs d'alerte, de

la lutte contre le blanchiment... »

Néanmoins, il y a eu une avancée jurisprudentielle récente avec l'arrêt du 26 janvier 2022 rendu par la Chambre criminelle de la Cour de cassation qui élargit la protection accordée au titre de la correspondance avocat-client aux documents émanant des juristes d'entreprise. « Il n'est pas rare qu'une évolution législative soit la conséquence d'une évolution jurisprudentielle, signale Jean-Paul Garraud. Néanmoins, pour les politiques, l'idéal est que les acteurs se mettent d'accord. Or, ce n'est malheureusement pas le cas. Un vrai débat est indispensable. »

Élisabeth Guigou conclut : « je comprends que l'AFJE et les juristes d'entreprise continuent à creuser leur sillon depuis toutes ces années. »

## LA FONCTION JURIDIQUE

Un rôle clé et central dans l'entreprise  
Une fonction qui change, dans un monde qui change  
Une image de marque à valoriser

## NOTRE VOCATION

- **Permettre à la Fonction Juridique**  
de gagner en **VISIBILITÉ, IMPACT et INFLUENCE**  
en étant alignée sur les enjeux stratégiques,  
opérationnels et business de l'entreprise
- **Permettre à l'entreprise,**  
de gagner en **EFFICACITÉ, SÉCURITÉ et COMPÉTITIVITÉ**  
à travers une Fonction Juridique forte, pragmatique,  
alignée, organisée et concentrée sur sa réelle valeur ajoutée



## INFOS & CONTACTS :

[www.xlo-consulting.fr](http://www.xlo-consulting.fr)  
[contact@xlo-consulting.fr](mailto:contact@xlo-consulting.fr)  
 [xlo-consulting](https://www.linkedin.com/company/xlo-consulting)

**XLO**  
LEGAL OPERATIONS CONSULTING

# Essor de la proactive law

Cet article examine l'évolution du rôle des juristes d'entreprise. Certains courants de recherches, en particulier ceux liés au mouvement proactive law, ambitionnent de fournir de nouveaux outils aux directions juridiques afin de faire évoluer le rôle de pompiers qui leur était habituellement dévolu vers une fonction de concepteurs et de partenaires business de l'entreprise.

PAR HELENA HAAPIO

## à propos de



### HELENA HAAPIO

Helena Haapio est une ancienne juriste d'entreprise et une pionnière du mouvement proactive law. Elle est actuellement professeure de pratique et professeure de droit proactif et de conception de contrats à l'université de Laponie, professeure associée de droit des affaires à l'université de Vaasa et stratège contractuelle chez Lexpert Ltd. Elle a cocréé la bibliothèque de modèles de contrats WorldCC et a récemment co-édité deux livres pour Edward Elgar, l'un sur la conception de contrats et l'autre sur le management juridique. Pour plus de détails, voir [http://www.lexpert.com/our\\_team](http://www.lexpert.com/our_team).

**T**raditionnellement, une grande partie du travail d'un juriste d'entreprise consiste ou consistait à réagir à un événement : une action en justice ou une enquête est lancée, un problème majeur survient, un incident se déclare et l'équipe juridique est sollicitée. C'est ainsi que dans le passé, les entreprises ne se tournaient vers leurs avocats que lorsqu'elles étaient approchées - ou menacées - par d'autres avocats.

Il n'est dès lors pas étonnant que les juristes d'entreprise aient été affublés de surnoms, qui n'étaient pas tous particulièrement flatteurs, comme celui de "Dr. No", ou qu'ils aient été qualifiés de "centre de coûts" ou de "frais généraux" ou encore de "mal nécessaire". Cette perception de la fonction juridique contribue encore aujourd'hui à ce que les résultats de leur travail ne soient pas nécessairement appréciés à leur juste valeur. Prenons l'exemple des contrats : bien que l'activité économique d'une entreprise dépende de ses contrats, de nombreux dirigeants ne s'y intéressent pas.

Dans cette perspective, les prestations juridiques peuvent être comparées à des soins médicaux : diagnostic, traitement et, le cas échéant, orientation vers un spécialiste. Autant d'étapes qui interviennent après que le patient a eu un problème. Ainsi les soins ont-ils longtemps été essentiellement réactifs. Vous tombez

malade, vous vous faites soigner. Si vous avez un problème juridique, vous vous adressez à un avocat. Les juristes d'entreprises doivent s'éloigner de ce modèle et d'ailleurs, nombre d'entre eux adoptent déjà une approche proactive, consciemment ou intuitivement, dans le cadre d'une bonne pratique du droit. Toutefois, faire évoluer les mentalités sur le rôle que doivent jouer les juristes est plus difficile. L'émergence du mouvement proactive law et, plus généralement, de l'approche law & management, en tant que disciplines universitaires, peut contribuer à ce changement.

## ORIGINES DU DROIT PROACTIF : LE DROIT PRÉVENTIF

Dans la pratique de la médecine, l'accent est mis de plus en plus sur la prévention des maladies. De même, dans d'autres professions, comme la gestion de la qualité, on sait depuis longtemps que la prévention est plus efficace que le contrôle et les mesures correctives. L'examen rétrospectif des crises juridiques passées n'est plus la seule façon pour les juristes de voir les choses. Un nombre croissant de juristes et de managers voient désormais les avantages d'une réflexion et d'une démarche juridiques proactives.

L'idée de proactivité dans la pratique du droit - ou de prévoyance juridique - n'est pas nouvelle en soi. Le courant



réflexion ont fusionné les principes communs à toute démarche qualité et à la gestion des risques avec les enseignements du droit préventif, ajoutant ainsi une dimension de proactivité à la dimension préventive. Ce mouvement a trouvé un écho parmi les partisans aux États-Unis et en Europe de l'utilisation du droit comme source d'avantages concurrentiels. C'est ainsi que, notamment, le comité économique et social européen a émis un avis intitulé "L'approche proactive de la pratique du droit : un pas en avant vers une meilleure réglementation au niveau de l'UE", publié au Journal Officiel de l'UE en 2009.

Dans le contexte de l'entreprise, en plus de minimiser les problèmes et les risques, les partisans du droit proactif se sont concentrés sur l'amélioration des opportunités et la création de valeur.

En utilisant l'analogie médicale, leur objectif n'est pas seulement de prévenir les problèmes ou la mauvaise santé juridique, mais de promouvoir plus largement le bien-être juridique : intégrer les connaissances et les compétences tacites juridiques dans la culture d'entreprise, la stratégie et les actions quotidiennes afin de garantir les résultats escomptés, trouver un équilibre entre les risques et les gains et prévenir les problèmes. Au lieu d'attendre qu'un "incendie" se déclare, un juriste proactif fait équipe avec son client pour identifier les défis et les opportunités susceptibles de se présenter à l'avenir. Ensemble,

proactive law trouve en effet ses origines dans le droit préventif, une approche du droit qui s'efforce de minimiser le risque de litige et d'assurer une plus grande certitude quant aux droits et obligations des différentes parties. On peut notamment faire remonter cette idée à Louis M. Brown, un auteur américain, et ce dès les années cinquante.

Ce dernier a emprunté à la médecine préventive des méthodes visant à empêcher l'apparition de maladies – les "maladies" étant ici des problèmes, des différends et des litiges juridiques. En outre, il a souligné le rôle du juriste en tant que planificateur, conseiller et agent de résolution des problèmes : une personne qui ne se contente pas d'appliquer des règles juridiques à des faits qui se sont produits dans le passé ou de prédire ce qu'un tribunal ferait,

mais qui, au contraire, applique ses connaissances juridiques pour créer des faits futurs et planifier une conduite pour l'avenir, en cherchant à prédire et à influencer ce que les autres personnes feront.

Le tableau ci-dessous illustre le changement d'état d'esprit et d'orientation que les partisans du droit préventif ont proposé depuis les années cinquante..

### SE CONCENTRER SUR LA CRÉATION DE VALEUR

Le mouvement proactive law est apparu dans les pays nordiques à l'instigation d'une petite équipe de chercheurs et de praticiens finlandais (dont je fais partie) à la fin des années quatre-vingt-dix et au début des années deux mille.

Les tenants de ce mouvement de

## LE DROIT PRÉVENTIF : DÉPLACER LE REGARD DU PASSÉ VERS L'AVENIR

### NE VOUS CONCENTREZ PAS SUR

- le passé
- la minimisation des coûts
- le succès au tribunal
- le fait d'être un combattant

### CONCENTREZ-VOUS SUR

- l'avenir
- l'élimination des causes
- la prévention des litiges
- le fait d'être un conseiller, un planificateur et un agent de résolution des problèmes

ils conçoivent et construisent une base juridique solide pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans le même temps, ils travaillent ensemble pour éviter de s'attirer des ennuis juridiques inutiles, qui pourraient nuire aux relations commerciales, transformer des amis en ennemis et porter atteinte à la réputation de manière permanente.

Le tableau p.51 illustre le changement d'état d'esprit et d'orientation proposé par les partisans de la loi proactive.

La pratique proactive du droit est tournée vers l'avenir ainsi que vers la recherche de solutions orientées business. Elle intègre le droit à la gestion, en particulier, des contrats, des projets, de la chaîne d'approvisionnement et des risques. L'accent est mis sur la veille et l'anticipation des opportunités et obstacles juridiques. Sa recherche est donc multidisciplinaire et sa pratique interprofessionnelle.

Prenons l'exemple des contrats. Au quotidien, les juristes d'entreprise ne s'occupent généralement pas des transactions et des contrats ordinaires. En même temps, ces professionnels ont la possibilité d'identifier des opportunités, de reconnaître et de prévenir certains problèmes. Si leurs connaissances et leurs compétences juridiques sont améliorées, avec le soutien de juristes proactifs, les contrats peuvent être optimisés et certains problèmes et risques juridiques peuvent être minimisés, voire évités.

Les juristes proactifs peuvent créer des outils et des processus qui aident à façonner des contrats plus performants non seulement d'un point de vue juridique, mais également d'un point de vue commercial, en rendant leur exécution plus claire et plus prévisible, évitant ainsi les malentendus et les atteintes à l'image de marque de l'entreprise.

## DES CONTRATS PLUS FONCTIONNELS

Pour les entreprises, le contrat en lui-même n'est pas un objectif : c'est sa bonne exécution qui l'est. Pour que les contrats permettent aux parties d'atteindre leurs objectifs commerciaux, ils doivent être utilisables et adaptés à leur objet. Dans ce contexte, le but premier du droit proactif est que les parties contractantes atteignent les objectifs de leur collaboration. Vus sous cet angle, les contrats ne doivent pas être rédigés à destination d'un public de juristes, mais à destination des parties, en particulier des personnes chargées de l'exécution du contrat : celles qui doivent traduire le contrat en action. Reconnaissant que leurs besoins et leurs attentes n'étaient pas souvent bien pris en compte dans les contrats, les partisans du droit proactif se sont tournés vers des disciplines, telles que les sciences de l'information et du savoir (*knowledge management*), afin d'améliorer le contenu et la présentation des contrats. En suivant une approche *overview first - details later*, laquelle implique de hiérarchiser les informations et de recourir à des résumés, des explications, des visuels, ainsi que d'autres modèles de conception, le courant proactive law a trouvé de nouvelles et de meilleures façons d'organiser les contrats.

Au cours des dix dernières années, encouragée par le succès de leurs premiers prototypes de contrats, la conception proactive des contrats a été plus largement adoptée en Europe et est devenue porteuse d'innovations, preuve qu'il est possible de préparer des contrats, des conditions générales contractuelles, des avis et des règlements intérieurs qui sont, non seulement légalement et opérationnellement fonctionnels, mais aussi utiles et conviviaux. Aujourd'hui,

### zoom

## Un site pour valoriser le droit comme outil concurrentiel

La loi n'est pas seulement une contrainte qui pèse sur les entreprises, c'est surtout un formidable outil au service des entreprises. C'est le parti-pris de l'approche Law & Management, qui vise à croiser ces deux disciplines. L'un des courants relevant de cette approche est le mouvement proactive law présenté dans cet article. Un site Internet vient d'être lancé afin de présenter les travaux d'un réseau de recherche transnational sur l'approche Law & Management : <https://lawandmanagement.com>.

la bibliothèque de modèles de clauses et de schémas contractuels WorldCC<sup>1</sup>, avec sa collection d'exemples fournis par des entreprises pionnières, telles qu'Airbus et Shell, offre des solutions efficaces et reproductibles aux problèmes d'utilisation et de compréhension des contrats les plus courants. Elle aide à organiser et à rendre plus intelligibles

les contrats, afin qu'ils soient lus, compris et suivis d'effets. En un mot : c'est du droit proactif en action !

Les outils technologiques contribueront sans aucun doute à automatiser la génération et l'exécution de ces contrats. Ces outils viendront s'ajouter aux nombreux moyens dont disposent les juristes innovants pour contribuer au succès

des entreprises qui les emploient. Une pratique proactive peut en effet contribuer à améliorer l'image des juristes en les transformant en de véritables créateurs de valeurs, afin qu'ils puissent davantage s'épanouir dans leur travail et apporter plus d'avantages à leur entreprise. ■

## DROIT PROACTIF : PASSER DE LA PRÉVENTION À LA PROMOTION

### NE VOUS CONCENTREZ PAS UNIQUEMENT SUR

- les règles et les outils juridiques visant à aider les parties à se conformer aux règles
- la minimisation des risques, des problèmes, des litiges et des pertes
- la prévention des causes d'échec et des effets négatifs
- l'image de la direction juridique comme conseillère dispensant des conseils préventifs.

### MAIS ÉGALEMENT SUR

- les objectifs, les outils de gestion, et ce afin de permettre aux parties d'atteindre leurs objectifs
- la maximisation des opportunités, des résultats souhaités, des avantages,
- la promotion des facteurs de réussite et des effets positifs
- l'image de la direction juridique comme apporteur de solutions et comme coach, travaillant en symbiose avec les services clients dans le cadre d'équipes interprofessionnelles.

<sup>1</sup><https://contract-design.worldcc.com>



Delphine Dupuis



Erwan de Kergariou

### Positionnement

De leurs expériences acquises dans différents grands cabinets de droit des affaires et dans leurs spécialités respectives - fusions acquisitions, droit fiscal, contentieux et arbitrage, droit des sociétés, droit immobilier - les associés du cabinet ARES-Avocats ont dégagé une conviction : une structure à dimension humaine, composée d'avocats expérimentés et désireux de proposer à leurs clients un accompagnement sur-mesure, constitue la structure optimale d'assistance juridique et judiciaire.

Les associés du cabinet ARES-Avocats ont l'habitude et la volonté de travailler ensemble pour permettre à leurs clients de bénéficier d'une vision globale et stratégique ainsi que d'une analyse précise et spécialisée de leurs problèmes juridiques.

### Activités

Contentieux civils et commerciaux / Arbitrages CCI, AFA, ad'hoc

Actions de groupe

Acquisitions et cessions d'actifs immobiliers ou de sociétés à prépondérance immobilière

Fiscalité immobilière

Rédaction et négociation de Baux

Construction / Promotion immobilière

**3, Square Desaix – 75015 Paris – Tél : 01 75 00 07 40 – Courriel : [cabinet@ares-avocats.com](mailto:cabinet@ares-avocats.com)**

# Les assemblées générales entrent dans l'ère digitale

Les assemblées générales (AG) constituent un temps fort dans la vie d'une entreprise que la pandémie de Covid-19 a grandement bouleversé. Le digital s'est tout d'abord imposé comme une planche de salut providentielle puis comme une solution pérenne pour tenir les assemblées générales mais aussi toute sorte d'instances de gouvernance. Zoom sur les outils à disposition des directions juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

## zoom

### Combien ça coûte ?

Une salle de vote prête à l'emploi avec peu de votants revient à 650 € HT chez Agathe Solution. Une salle de vote clé en main personnalisée est accessible à partir de 1 450 € HT. Quant aux tarifs d'une plateforme de digitalisation des AG, les tarifs sont très variables : de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros selon le niveau de personnalisation, de complexité et l'étendue du projet. easyQuorum fonctionne sur abonnement. Agathe Solution proposera également prochainement une offre en abonnement, mais il sera toujours possible d'acheter une AG digitale seule, avec des votes en direct associés à une visioconférence à partir de 2 450 € HT.

Les assemblées générales (AG) peuvent depuis longtemps se faire par téléphone ou en visioconférence, quand cela est autorisé par les statuts. « Les statuts, trop contraignants, ont longtemps bloqué le développement de la tenue des assemblées générales à distance, indique Antoine Micaud, fondateur et *product manager* d'easyQuorum. Souvent une réunion physique est un passage obligé alors que la loi ne l'impose pas. » Puis la crise de la Covid-19 s'est installée et le travail à distance également, complexifiant la tenue des AG. « C'est pourquoi l'ordonnance du 25 mars 2020 a permis de passer outre les statuts, mais les entreprises ont pour la plupart pris les devants en les mettant à jour en conséquence », ajoute-t-il.

### LE FORMAT HYBRIDE PROMIS À UN BEL AVENIR ?

La levée des restrictions sanitaires ne sonne pas pour autant le glas de la dématérialisation des AG mais, ouvre la voie aux AG hybrides. Avec cette option, l'entreprise offre la possibilité aux associés ou actionnaires de participer et de voter à distance, en parallèle de l'événement en présentiel. Cette solution présente de nombreux avantages (souplesse pour les votants, facilité à atteindre le quorum...). Si bien que le format hybride s'étend

à toutes les instances de gouvernance de l'entreprise (conseil d'administration, conseil de surveillance...). « Nous dématérialisons plus les boards que les AG car il y en a plus fréquemment », témoigne Antoine Micaud. « Tout événement nécessitant un système de votes peut être entièrement dématérialisé : élections professionnelles, réunions du CSE... », ajoute Shaïnez Brahmia, responsable service client d'Agathe Solution.

Chaque étape d'une AG peut s'organiser de manière dématérialisée par le biais d'outils spécifiques ou grâce à une plateforme tout-en-un. Certaines entreprises font le choix par exemple de se doter d'un simple outil de vote électronique. Votes à distance, en présentiel ou hybrides, tout est possible. Il existe de nombreux outils sur le marché (Voxaly, Gedivote, Agathe Solution, Lumi...).

### DES OUTILS PLUS OU MOINS COMPLETS

Mais certains outils intègrent d'autres fonctionnalités que le vote, comme l'outil Lumi, dont la spécialité est le vote en temps réel mais propose également des flux vidéo de différentes qualités (Zoom, réalisation professionnelle...), un suivi du quorum, un espace de modération dédié aux questions-réponses et la génération automatique d'un compte-rendu complet.

D'autres se veulent encore plus complets et se positionnent sur la quasi-totalité du processus de l'AG, à l'image des plateformes SaaS easyQuorum et Agathe Solution. Ces derniers permettent d'envoyer des convocations et des relances par email (par courrier (lettre simple ou recommandée) et même par SMS chez easyQuorum), de gérer les procurations, de prévoir et de suivre le quorum, de voter, d'accéder à un tableau de bord détaillé, de générer la feuille de présence avec l'émargement... Quant au jour J, différents formats sont permis : de la visioconférence classique, solution idéale jusqu'à une cinquantaine de participants, au WebCast (diffusion en streaming dans l'espace Actionnaire, avec prise en charge de la captation des images, de la régie vidéo et de la retransmission par une équipe technique partenaire de l'éditeur), système adapté pour un nombre important de participants qui ne peuvent pas prendre la parole. À noter qu'easyQuorum propose un procès-verbal personnalisé et, d'ici le 2<sup>nd</sup> semestre, la dématérialisation du registre d'AG. Le 30 septembre dernier, l'outil a enrichi l'offre Corporate de Legisway, solution logicielle juridique modulable, dans le cadre d'un rapprochement avec le groupe Wolters Kluwer. « L'idée est de proposer aux directions juridiques un outil global pour adresser toutes leurs problématiques et pas seulement les AG ; elles ont en effet la volonté de ne pas multiplier les logiciels », observe Antoine Micaud. Néanmoins, easyQuorum reste accessible seul.

Quant à Agathe Solution, édité par Majelice dont l'activité historique est l'email marketing, l'outil embarque logiquement une solution poussée en matière d'envoi des e-convocations : « nos messages sont personnalisables, compatibles multi-supports, respectueux de l'ensemble des bonnes pratiques permettant de garantir une large lisibilité et une bonne délivrabilité du message, précise Shaïnez Brahmia. Les scénarios de relance sont adaptés au comportement du participant. Nous envisageons de rajouter la fonctionnalité



permettant de générer le procès-verbal à l'issue de l'AG. Nous travaillons également sur une V2 de notre plateforme qui permettra de créer son AG en self-service alors qu'aujourd'hui l'événement est créé et paramétré par nos équipes. »

Standardisés, les outils de dématérialisation de vote et des AG peuvent néanmoins être personnalisés aux couleurs et aux spécificités de chaque entreprise, notamment en ce qui concerne les particularités de vote. « En termes de vote en temps réel, nous sommes en mesure de nous adapter à tous les cas de figure, même les plus complexes, confie François Lenormand, directeur général de Lumi France. Ce n'est pas le vote en lui-même qui est délicat mais l'émargement. L'outil doit garantir l'exhaustivité de la collecte des votes. »

### **NE PAS NÉGLIGER LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

« Le digital ouvre la porte à de nombreuses options de mise en scène, en amont, pendant et après l'AG, souligne Antoine Micaud. Pour entretenir l'intérêt des participants, il peut être intéressant de créer des vidéos pédagogiques sur les résolutions importantes qui seront soumises au vote. » La pédagogie est à utiliser sans modération, c'est un facteur clé de succès. Ne pas hésiter à faire des

tests en amont et durant l'AG, par exemple en faisant un vote de résolution à blanc. Relativement nouveau, le vote dématérialisé requiert des efforts de pédagogie. « La technologie est fiable depuis des années déjà mais des freins culturels et psychologiques ont ralenti son développement, reconnaît François Lenormand. C'est pourquoi il est capital de soigner l'expérience utilisateur et de rassurer en démontrant la facilité d'utilisation aux utilisateurs et la fiabilité du système. Il est notamment indispensable de traiter les problématiques de sécurité avec le plus grand soin. » L'accès à l'espace de vote et/ou de l'AG dématérialisée est bien sûr sécurisé, a minima par un login et un mot de passe. Mais la double authentification est possible sur demande. Les éditeurs se positionnent bien évidemment comme des alliés pour convaincre et rassurer les utilisateurs : démonstrations, guide pratique, FAQ, webinar, accompagnement... « Les juristes

d'entreprise ont peu de temps, c'est pourquoi nous les accompagnons pour qu'ils soient rapidement opérationnels », précise Antoine Micaud. « L'accompagnement est très apprécié des clients, c'est ce qui ressort de nos enquêtes de satisfaction », confirme Shaïne Brahmia.

### ANTICIPER UN MINIMUM

Intéressé pour dématérialiser votre AG à venir mais le timing est serré ? Sachez qu'il faut compter de deux à trois semaines de mise en place pour une AG dématérialisée ou hybride simple. « Tout dépend du degré de personnalisation, prévient Shaïne Brahmia. Idéalement, il est préférable de s'y prendre un bon mois à l'avance pour une instance avec convocation. » « Néanmoins, bon nombre d'AG ayant lieu en même temps, il convient de ne pas s'y prendre au dernier moment », invite François Lenormand. ■

### témoignage

## Marjorie Gomis, directrice juridique d'Orpi France



Avant la pandémie de la Covid-19, les 1 000 associés d'Orpi France votaient les résolutions à main levée. « La crise nous a obligés à faire un grand saut –réussi– dans la modernité, confie Marjorie Gomis, directrice juridique d'Orpi France. Nous sommes passés de plusieurs cahiers d'émargement au tout en ligne ! Nous gagnons ainsi en temps et en sécurité, en évitant les aléas humains. »

C'est suite à un webinar organisé par easyQuorum que l'équipe juridique s'est intéressée à cette solution pour ses aspects pratiques. « Nous pouvons ainsi, à partir d'une seule plateforme, dématérialiser nos AG de A à Z, apprécie-t-elle. Tout est pensé pour simplifier les missions du juriste. L'équipe d'easyQuorum nous a accompagnés dans la conduite de ce changement. Pour la première AG dématérialisée, nous avons pris la précaution de bien expliquer le fonctionnement en interne, notamment en fournissant un powerpoint animé et en menant deux AG fictives avec des associés pilotes. La pédagogie a permis de rassurer les utilisateurs et de faciliter l'adoption de l'outil. »

L'expérience en 2020 étant concluante, elle a été poursuivie en 2021. « Les retours sur la dématérialisation ont été positifs : la simplicité de l'outil a été très appréciée, indique la

directrice juridique. Par la suite, nous avons opté pour un format hybride en laissant le choix à nos associés d'assister aux AG sur place ou à distance. » Au fur et à mesure, les pratiques ont évolué. Par exemple, en décembre 2020, les associés avaient la possibilité de poser leurs questions par écrit avant l'AG puis le jour J par SMS.

La gestion des SMS étant complexe en live, elle a été remplacée par des questions posées en séance et diffusées en direct. Dès 2020, la direction juridique a vu les choses en grand avec l'intervention d'une société spécialisée dans l'événementiel, Equinoxe Evénement, partenaire d'easyQuorum, pour gérer les aspects techniques. Verdict : les AG hybrides sont définitivement adoptées par Orpi France.

# Le Journal du Management

juridique et réglementaire d'entreprises



**DROIT SOCIAL ET SÉCURITÉ SOCIALE**



**COMPLIANCE ET ÉTHIQUES DES AFFAIRES**



**MÉDIATION ET CONTENTIEUX DES AFFAIRES**

À chaque numéro, des articles, un répertoire des experts, des présentations de cabinets d'avocats, une rubrique contract management, une autre sur les risques et assurances des entreprises, une tribune sur le recouvrement de créances, une nouvelle tribune RGPD et l'annonce des créations de cabinets...



**NTIC, PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, RGPD, PRESSE**



**ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ**

## PROCHAINS THÈMES EN 2022

Travail - Sécurité sociale (*avril*)

Fiscal et douanier (*juin*)

Immobilier et construction (*juillet/août*)

Propriété intellectuelle, NTIC, RGPD (*octobre*)

Recouvrement de créances (*décembre*)

Droit européen (*février 2023*)

Pour vous abonner gratuitement au *Journal du Management Juridique* contactez-nous au 01 70 71 53 80 par mail [pmarkhoff@legiteam.pro](mailto:pmarkhoff@legiteam.pro) Téléchargez-le sur [www.village-justice.com](http://www.village-justice.com)

# Deux nouvelles délégations dans les starting-blocks !

La grande famille de l'AFJE ne se cesse de s'agrandir. Deux nouvelles délégations viennent en effet de voir le jour : en Bourgogne et en Sarthe - Mayenne. Le point avec leur délégué respectif : Aloïs Belleville et François Gay, des juristes d'entreprise débordants d'énergie et de projets !

PROPOS RECUEILLIS PAR CARINE GUICHETEAU

Face à l'inflation législative et réglementaire, de plus en plus d'entreprises font le choix d'internaliser la fonction juridique.



**Aloïs Belleville,**  
délégué régional AFJE Bourgogne.

## Pouvez-vous nous présenter votre région et votre délégation ?

**François Gay (FG) :** la Sarthe et la Mayenne sont des territoires plutôt ruraux qui abritent néanmoins un tissu entrepreneurial dynamique, avec de belles PME et ETI, et quelques grands groupes comme Lactalis ou LDC. La délégation AFJE Sarthe - Mayenne, quant à elle, est toute jeune. Elle a été officialisée lors du conseil d'administration de l'AFJE du 18 janvier dernier ! Si cette création est récente, cela fait longtemps que l'idée me trotte dans la tête. En effet, quand on travaille au Mans ou à Laval, il est malaisé de se déplacer à un événement organisé par la délégation Bretagne - Pays de la Loire, généralement à Nantes ou à Rennes. Le temps de trajet représente un frein important pour les dizaines de juristes sarthois et mayennais. Pourtant, il y a un vrai besoin, notamment pour les juristes d'entreprise uniques qui n'ont pas d'occasion d'échanger avec leurs pairs. C'est pourquoi, quand le doyen de la faculté de droit du Mans a cherché des soutiens pour un nouveau master qu'il allait créer à l'antenne à Laval, j'y ai vu une opportunité de sortir le projet de son carton et de le concrétiser !

**Aloïs Belleville (AB) :** pour ma part, j'ai connu et adhéré à l'AFJE quand j'étais un jeune juriste à Paris. Quand je suis revenu dans ma région natale, en Côte-d'Or, j'ai retrouvé des connaissances de la faculté de droit. Au fil

des échanges, nous avons eu envie de nous fédérer. C'est de cette motivation collective qu'est née l'idée de la délégation AFJE Bourgogne, qui est devenue réalité à l'issue du conseil d'administration de l'AFJE du 17 novembre 2021. Le bureau est aujourd'hui constitué de quatre juristes d'entreprise issus d'horizons variés, reflet de la diversité du tissu économique local. Une quarantaine de juristes d'entreprise pourrait rejoindre nos rangs à terme.

## Quelles sont les prochaines étapes ?

**AB :** pour l'instant, nous nous concentrons notre développement sur la Côte-d'Or, autour de Dijon et de Beaune. Nous activons nos réseaux respectifs, de la CCI au barreau, en passant par l'université, pour faire connaître la délégation. C'est dans cette optique que nous avons organisé en mars une soirée de lancement ouverte à tous les professionnels du droit : des juristes d'entreprise aux avocats, en passant par les notaires, les huissiers ou encore les cabinets en propriété intellectuelle... Ce sera le premier événement d'une longue série ! L'objectif est d'organiser un événement tous les deux mois, sur l'actualité juridique, la pratique contractuelle ou tout simplement des soirées conviviales. L'important est d'arriver à définir des thèmes fédérateurs pour tous les profils. Nous allons également nous employer à nouer des partenariats. Un premier ne tardera pas

à être signé avec le M2 Juriste d'affaires commerce et distribution consommation de l'université de Bourgogne, en quête de solutions pour placer ses étudiants alternants. De notre côté, nous accèderons ainsi à un vivier de candidatures. Mais, bien d'autres actions peuvent être envisagées : parrainage, mentoring, job dating, atelier CV, lettre de motivation et entretien de recrutement...

**FG** : pour ma part, je suis en cours de prise de contacts pour constituer le bureau de la délégation. Ensuite, nous finaliserons le partenariat avec l'université pour qu'il soit opérationnel pour la rentrée 2022 - 2023. Un travail de recensement puis de mobilisation des juristes sera nécessaire. Nous organiserons des événements conviviaux pour mieux nous connaître. Ces moments sont précieux pour les juristes pour échanger sur leur quotidien, pour partager des bonnes pratiques, pour s'entraider... J'aimerais pouvoir proposer un ou deux événements, par exemple des petits-déjeuners thématiques. J'espère construire une communauté forte, soudée et chaleureuse qui rayonnera sur son écosystème juridique et économique. L'objectif est de tisser des liens avec des instances locales, comme le Medef.

### Quelles sont les perspectives d'emploi dans votre région ?

**AB** : je constate un réel dynamisme sur le front de l'emploi juridique : la situation a évolué positivement ces dix dernières années. Les créations de postes juridiques se multiplient : juristes d'entreprise en droit des sociétés, en droit social ou encore en droit immobilier, délégué à la protection des données, responsable juridique... Face à l'inflation législative et réglementaire, de plus en plus d'entreprises font le choix d'internaliser la fonction juridique.

**FG** : j'observe la même tendance en Sarthe et en Mayenne. J'y vois la preuve que notre profession est de plus en plus reconnue comme un réel partenaire des affaires. Nous récoltons les fruits de tout le travail de promotion et de valorisation entrepris par l'AFJE, au niveau national et local, mais aussi

de la plus-value quotidienne démontrée par tous les juristes au sein de leur organisation.

### Le rayonnement de votre profession semble vous tenir particulièrement à cœur...

**FG** : bien sûr. Il est capital que notre profession soit reconnue à sa juste valeur, pour la pérennité des entreprises ! Si le sujet doit être porté haut et fort au niveau national (et c'est ce qui est fait), une forte implication territoriale permet d'apporter autant de pierres à l'édifice. Il est capital que les messages soient relayés en local. Nous avons tous notre rôle à jouer, notamment auprès des étudiants pour leur présenter la richesse de nos missions. Car, finalement, ce ne sont pas les postes qui manquent, en tout cas dans ma région, mais les candidats !

**AB** : le dynamisme de l'AFJE et de son président représente une source de motivation ! Cela donne envie de s'impliquer pour faire rayonner notre belle profession et contribuer au débat. Il faut être plus présent dans les universités pour montrer que devenir avocat n'est pas le seul débouché après des études de droit et pour valoriser les carrières en entreprise.

### Pensez-vous que la grande profession du droit souhaité par l'AFJE puisse devenir réalité ?

**FG** : une chose est sûre, il faut arrêter d'opposer les praticiens du droit, notamment les avocats et les juristes d'entreprise. Nous sommes complémentaires et devons travailler de concert pour sécuriser et défendre les intérêts des entreprises. Nos visions et expertises s'enrichissent mutuellement. L'AFJE doit poursuivre ses efforts pour faire tomber les barrières entre professions, pour bien travailler ensemble.

**AB** : si les métiers d'avocat et de juristes d'entreprise diffèrent, ils ont besoin des mêmes moyens pour exercer. Les avocats bénéficient du secret professionnel, il serait souhaitable que les juristes d'entreprise puissent également bénéficier d'une confidentialité de leurs avis juridiques. ■

*Nous devons tous œuvrer pour que notre profession soit reconnue à sa juste valeur, pour la pérennité des entreprises !*



**François Gay,**  
délégué régional AFJE Sarthe - Mayenne.

# 2021, une année riche en défis et en développements

Retour sur les enseignements de la 52<sup>e</sup> assemblée générale de l'AFJE qui s'est tenue le 16 mars 2021.

PAR CARINE GUICHETEAU



De gauche à droite : Marc Mossé, Anne-Laure Paulet, François Lhospitalier, Nathalie Dubois, Bruno Contestin, Sarah Leroy, Tristan Carayon et Jonathan Marsh.

président Commissions & Expertises, fervent artisan du développement des délégations, à la fonction de président de l'AFJE est un symbole fort de l'attachement de l'association aux régions, confie Bruno Contestin, vice-président Développement et animation des délégations régionales. Le conseil d'administration affirme ainsi la dimension nationale de l'AFJE et positionne clairement l'association au cœur des territoires. »

## DES JURISTES D'ENTREPRISE ENGAGÉS DANS LEUR FORMATION..

En 2021, 12 000 personnes ont participé aux quelque 240 événements proposés par l'AFJE. C'est trois fois plus qu'en 2019, alors que le nombre d'événements est plutôt stable. Cette hausse de la fréquentation est due en partie au fait que 75 % des événements ont été organisés à distance. D'ailleurs, le tournant numérique est définitivement pris : une grande partie des événements (conférences en ligne, classes virtuelles...) continuera d'être en distanciel. « Cet engagement démontre aussi que le besoin d'information, de formation, d'échange et de partage reste fort chez les juristes d'entreprise, indique Sarah Leroy, vice-présidente Formation & Diversité. Les adhérents saisissent l'opportunité du partage des savoirs offert par leur cotisation AFJE, qui couvre 70 %

L'AFJE demeure la 1<sup>re</sup> association de juristes en France et la plus importante en Europe avec 7 000 membres. Malgré une année 2021 encore très marquée par la crise sanitaire, son attractivité ne se dément pas avec près de 500 nouveaux adhérents ayant rejoint l'association l'an passé. L'AFJE compte plus de 1 500 décideurs juridiques, dont 714 directeurs juridiques. À ce jour, un tiers des adhérents travaillent en région. **C'est pourquoi l'AFJE est implantée aux**

**quatre coins de la France et en Outre-mer** et n'a de cesse de se rapprocher des juristes d'entreprise où qu'ils se trouvent. Cette stratégie de proximité se traduit par la densification du réseau de délégations, qui sont aujourd'hui au nombre de 19. La Bourgogne accueille depuis novembre dernier la 18<sup>e</sup> délégation régionale de l'AFJE [lire p. 56]. Et la 19<sup>e</sup>, qui regroupe la Sarthe et la Mayenne, a été lancée en 2021 également.

« L'élection de Jean-Philippe Gille, vice-

des événements organisés. Il faut y voir également la preuve de la pertinence et de la légitimité de l'offre proposée par l'AFJE : des formations façonnées par des juristes d'entreprise pour les juristes d'entreprise ; des formations à 360° ; quand je veux, où je veux, comme je veux ; des formations valorisantes. »

**Nouveauté de ce début d'année : l'AFJE vient d'obtenir la certification Qualiopi** qui confirme la professionnalisation des processus mis en œuvre dans l'élaboration, la réalisation et le suivi des formations proposées. Ce label qualité permet de faire financer les formations continues par des fonds publics (par les OPCO par exemple).

Enfin, deux mots sur la formation MAJE (Magistrat Avocat Juriste d'entreprise) qui fête ses trois ans. Créée à l'initiative de l'AFJE, l'ENM et l'EFB, avec le soutien de l'IERDJ, elle a pour but de créer un échange entre ces trois professions du droit. Elle porte des valeurs qui sont capitales pour l'AFJE : le dialogue des professions, la formation par l'expérience, l'échange de pratiques. Les inscriptions sont ouvertes pour la session 2022 de cette formation unique en son genre.

### ... ET DANS LES DÉBATS

Piliers historiques de l'AFJE, les commissions sont des lieux d'échanges et de partage d'expertises, d'expérience et de savoir-faire entre pairs. Leurs travaux sont régulièrement publiés et mis à disposition des adhérents. Les commissions participent également à la fabrique du droit : en 2021, la commission Compliance a été auditionnée par le Parlement. Quatre nouvelles commissions ont vu le jour en 2021 :

- Intelligence Juridique
- Digital Task Force
- Financement
- Energies

Deux sont en création :

- Capital immatériel
- Stratégie des contentieux

« 2021 confirme les belles promesses de 2020, se félicite Tristan Carayon, administrateur de l'AFJE. Cette année, nous amorçons un grand plan de développement sur trois ans. L'objectif est de continuer recruter des experts, à développer et notre capacité d'influence, et à peser davantage dans la fabrique du droit. »

### PLEINS FEUX SUR LE JURISTE D'ENTREPRISE ET SON EXPERTISE

L'une des missions fondatrices de l'AFJE est de promouvoir et valoriser le rôle et les atouts du métier de juriste d'entreprise auprès d'une large cible, qui va du grand public aux étudiants, en passant par les universitaires, les dirigeants et les journalistes.

L'atteinte de cet objectif passe notamment par une communication omnicanale avec une intensification de la visibilité dans les médias généralistes et la consolidation d'une communauté sur les réseaux sociaux avec 27 000 followers (+10 % par rapport à 2020). La série de vidéos "Les juristes en vrai" publiée sur LinkedIn et Youtube a permis de faire un focus sur des juristes d'entreprise, tout comme les podcasts "Paroles de juristes", initiative de Seraphin.legal soutenue par l'AFJE. Enfin, en 2022, à la faveur d'un partenariat avec B Smart, les juristes seront à l'honneur dans Smart Lex, la seule émission audiovisuelle consacrée aux professionnels du droit.

« Autant d'occasions de valoriser notre métier et nos expertises mais aussi de démontrer que le droit est un outil stratégique au cœur de l'économie », souligne François Lhospitalier, vice-président de l'AFJE en charge de la communication. ■

Les chiffres clés 2021  
en infographie en p. 60.

L'objectif est de continuer à recruter des experts, à développer notre capacité d'influence, et à peser davantage dans la fabrique du droit.



Tristan Carayon,  
administrateur de l'AFJE.

# AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES  
JURISTES D'ENTREPRISE

## Chiffres clés 2021



**18 000**

Juristes d'entreprise en France



**7000**

Membres du réseau AFJE



**+468**

Adhérents AFJE



**1597**

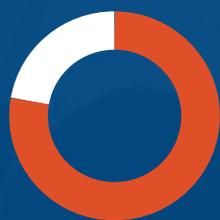
Décideurs juridiques



**523**

Jeunes juristes

### RÉPARTITION DES ADHÉRENTS EN FRANCE



- 77%**  
Île de France
- 23%**  
En région

### EXPERTS AFJE



**12**  
Commissions

**+ 4**  
en 2021



**+150**  
Experts

### TEMPS FORTS

#### JANVIER

- ▶ 40 experts AFJE rédigent le JEM Hors Série Compliance

#### MAI

- ▶ 1<sup>er</sup> AG 100% digitale
- ▶ Podcast Paroles de Juristes

#### JUILLET

- ▶ Audition de l'AFJE par le groupe de travail sur la présomption d'innocence présidé par E. Guigou
- ▶ Interview exclusive de Geoffroy Roux de Bézieux dans le JEM

#### NOVEMBRE

- ▶ AFJE devient membre de l'Institut des études de la recherche sur le Droit et la Justice
- ▶ L'AFJE signe la « tribune des 3000 » au soutien des magistrats



#### MARS

- ▶ Audition de l'AFJE par la Mission d'évaluation Sapin 2 présidé par R. Gauvain et O. Marleix

#### JUIN

- ▶ Création AFJE JOBS sur LinkedIn

#### OCTOBRE

- ▶ L'AFJE interpelle les pouvoirs publics au soutien du secret pro des avocats
- ▶ AFJE participe aux Etats généraux de la Justice

#### DÉCEMBRE

- ▶ Plateforme présidentielle de l'AFJE envoyée aux candidats



**19**  
Délégations régionales

### ÉVÈNEMENTS & FORMATIONS



**235**  
Évènements par an



**73%**  
Services de l'AFJE  
compris dans l'adhésion



**75%**  
Rencontres à distance



**3000 heures**  
Formation continue



**98%**  
Juristes formés satisfaits

## coup de projecteur

## Les juristes vont crever l'écran !

L'AFJE a décidé de mettre le paquet en 2022 pour faire davantage rayonner le métier de juriste d'entreprise avec la campagne "Les juristes en vrai". Ainsi, l'AFJE annonce un partenariat exceptionnel avec la chaîne de télévision B Smart. Dans Smart Lex, la seule émission audiovisuelle dédiée aux professionnels du droit, les adhérents de l'AFJE sont invités à prendre la parole. Diffusé le samedi à 20 h, le dimanche à 11 h 30 et le lundi à 10 h 30, ce programme hebdomadaire est présenté par la journaliste Florence Duprat. C'est une occasion unique d'exposer l'actualité et les enjeux de votre métier et de démontrer que le droit est un outil stratégique au cœur de l'économie !

**Comment participer ?** Il suffit de contacter Antoine Menegazzi (amenegazzi@apm.media). L'interview dure 6 minutes et l'enregistrement se déroule dans les studios de B Smart (11, rue Erard - Paris 12<sup>e</sup>). Vous pouvez récupérer le fichier vidéo de votre interview auprès de la société de production APM qui pourra vous céder les droits d'exploitation pour un usage sur votre site et réseaux sociaux à un tarif négocié.

## partenariat

## L'EGE et l'AFJE unies pour déployer l'intelligence juridique

Afin de promouvoir l'intelligence juridique auprès des juristes d'entreprise, des avocats, des métiers du droit et du chiffre, l'École de Guerre Économique (EGE) et l'AFJE ont récemment signé un partenariat qui s'inscrit notamment dans le prolongement de la mission de l'AFJE de promotion du métier et du statut du juriste d'entreprise en France, parmi les professions juridiques et judiciaires et plus généralement dans le monde économique. À travers ce partenariat, l'EGE et l'AFJE affirment leur volonté commune de collaborer pour déployer l'intelligence juridique en France, à travers la mise en place d'une formation dédiée.

## à lire

## Aux origines de l'opposition entre système de *common law* et droit codifié

Ouvrage de Sylvain Soleil.

Cet ouvrage explore les controverses anglo-américaines des années 1820-1835, lorsque le *common law* a été furieusement attaqué dans les cercles réformateurs et que sa codification a été prônée dans les discours, les ouvrages, les revues. Sur le plan doctrinal, la controverse a produit une opposition profonde entre deux conceptions du droit parce que les deux systèmes ont été opposés l'un à l'autre. Les débats, violents aux États-Unis comme au Royaume-Uni, ont structuré l'identité des deux systèmes. Ils ont donné lieu à des interprétations sommaires de la part des auteurs français. De sorte que cette controverse anglo-américaine et son interprétation française ont convaincu les juristes engagés dans cette bataille, ainsi que leurs auditeurs et leurs lecteurs, qu'il existait bel et bien deux systèmes non seulement différents mais également antagonistes.

Éditeur : Société de législation comparée

371 pages

Prix : 36 €

Rens. : [www.legiscompare.fr](http://www.legiscompare.fr)

## experts AFJE

## La commission Énergies est sur les rails

En place depuis début 2022, la commission Énergies de l'AFJE a pour vocation de fédérer les juristes, responsables et DJ du secteur de l'énergie. Nicolas Smadja, DJ chez ERG France, Xavier Zeno, directeur juridique international chez Bouygues Energies & Services, et Thierry Lemaire, DJ Sociétés chez CMA CGM ont lancé cette nouvelle commission et ont réuni des experts autour de quatre principales missions :

- échanger des informations sur les actualités du secteur de l'énergie, d'un point de vue marché, juridique et réglementaire ;
- être un interlocuteur de référence sur les sujets juridiques relatifs à l'énergie auprès des autorités et professionnels du secteur ;
- partager les techniques contractuelles et bonnes pratiques ;
- croiser les regards et la vision large des enjeux énergétiques.

Retrouvez les actualités et rencontres de la commission sur le site de l'AFJE : <https://www.afje.org/commission/energies--23>

## COVID-19 : L'AFJE reste connectée

Vidéos & Webinars à suivre à tout moment à la demande

[www.afje.org](http://www.afje.org)



CONFÉRENCE



FORMATION  
CONTINUE



ATELIER  
CARRIÈRE



RENCONTRE



ATELIER



WEBINAR

### COMPLIANCE ET RISQUES



Le risque cyber en entreprise – La gestion du risque Cyber par les juristes d'entreprise

11 mai 2022 • Dijon

### CONTENTIEUX ET TRANSACTIONS



MAJ - Les pratiques du droit – Cycle Enquête - 3 modules

13 mai 2022 • Paris

### CORPORATE ET GOUVERNANCE



L'investissement des dirigeants et salariés au capital de l'entreprise

12 mai 2022 • À distance



MAJ - Les pratiques du droit – Cycle Gouvernance & RSE - 3 modules

23 sept. 2022 • Paris

### DIGITAL



Répondre à une attaque cyber avec FTI Consulting

19 mai 2022 • Paris



Actualité juridique de la cybersécurité

15 juin 2022 • À distance

### MANAGEMENT JURIDIQUE



Engager et motiver son équipe ! – Savoir poser les bonnes règles de fonctionnement

11 mai 2022 • À distance

### STRATÉGIES DE CARRIÈRE



Savoir se raconter, travailler son storytelling

15 juin 2022 • À distance



Et si vous trouviez le job idéal ?

6 juillet 2021 • À distance

## RELATIONS CONTRACTUELLES

 <b>Loyers et travaux dans le bail commercial, enjeux juridiques et fiscaux</b>	9 mai 2022 • À distance
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (1)</b> Basics of Common Law and English Drafting	11 mai 2022 • À distance
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (2)</b> Boilerplate : the Hidden Menace	18 mai 2022 • À distance
 <b>Sécuriser la fin de la relation contractuelle</b> Cycle Techniques contractuelles (2)	31 mai 2022 • À distance
 <b>Mécanismes de responsabilité contractuelle</b> Cycle techniques contractuelles (1)	17 juin 2022 • À distance
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (1)</b> Basics of Common Law and English Drafting	22 juin 2022 • Paris
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (2)</b> Boilerplate : the Hidden Menace	29 juin 2022 • Paris
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (3)</b> A Focus on Representations and Warranties and Material Adverse Change	6 juillet 2022 • À distance
 <b>Drafting Common Law Contracts In English (3)</b> A Focus on Representations and Warranties and Material Adverse Change	14 sept. 2022 • Paris
 <b>Sécuriser la fin de la relation contractuelle</b> Cycle techniques contractuelles (2)	27 sept. 2022 • À distance

## AUTRES

 <b>Flambée des prix de l'énergie : quels impacts et quelles solutions ?</b>	10 mai 2022 • En hybride
 <b>Loi climat et résilience</b> Quelles contraintes et opportunités nouvelles pour la fabrique de la ville ?	25 mai 2022 • À distance
 <b>Obligations réelles environnementales</b> Tout savoir sur ce dispositif foncier de protection de l'environnement	14 juin 2022 • À distance

## SOFT SKILLS

 <b>Optimiser votre temps – Cycle Soft skills module 2</b>	17 mai 2022 • Paris
 <b>Réussir une présentation formation professionnelle</b>	18 mai 2022 • À distance
 <b>Savoir travailler en mode projet – Cycle Soft skills module 3</b>	27 juin 2022 • Paris
 <b>Exprimer un avis juridique impactant – Cycle Soft skills module 1</b>	5 juillet 2022 • Paris
 <b>Optimiser votre temps – Cycle Soft skills module 2</b>	20 sept. 2022 • Paris

# Vie des entreprises

<b>ADIT</b> Emmanuel Pitro, Senior Vice-président.....p. 65	<b>HOGAN LOVELLS</b> Mireya Berteau, Directrice marketing et développement Clients France et Europe continentale.....p. 81
<b>CRESSARD &amp; LE GOFF</b> Vincent Dutto, Avocat Associé.....p. 66	<b>INFOGREFFE</b> Didier Oudenot, Président de la commission communication.....p. 82
<b>DLA PIPER</b> Philippe Danesi, Managing partner.....p. 67	<b>SCAN AVOCATS</b> Sandra Cabanne et Alexandre Nappey, Fondateurs .....p. 83
<b>BREDIN PRAT</b> Pascale Lagesse, Associée .....p. 68	<b>JUGLAR AVOCATS</b> Matthieu Juglar, Avocat.....p. 85
<b>CARBONNIER LAMAZE RASLE &amp; ASSOCIÉS</b> Constance Le Vert, Avocat Associée.....p. 71	<b>LAMBERT &amp; FÉLIX ASSOCIÉS</b> Stève Félix, Associé et Gérant.....p. 87
<b>CHABERT &amp; ASSOCIÉS</b> Catherine Chabert, Avocat au Barreau de Lyon, Associée fondatrice du cabinet .....p. 73	<b>NORTON ROSE FULBRIGHT</b> Marta Giner Asins, Marion Roquette-Pfi ster, Karine Montagut, Nadège Martin et Christian Dargham.....p. 88
<b>CABINET DARROIS</b> Christophe Ingrain, Rémi Lorrain, Xavier Philipps, Paul Mallet et Tristan Gautier, Avocats.....p. 74	<b>PROREUS</b> Emmanuel Dieny, Avocat .....p. 90
<b>FRÉGET GLASER &amp; ASSOCIÉS</b> Sandrine Perrotet, Avocate .....p. 76	<b>SIMON ASSOCIÉS</b> Jean-Charles Simon, Fondateur.....p. 92
<b>FRETY AVOCATS</b> Antoinette Frety, Avocate Associée et Co-fondatrice.....p. 77	<b>D'ALVERNY AVOCATS AARPI</b> Guillaume Schmitt, Associé.....p. 94
<b>FIDAL</b> Vincent Caron, Avocat Associé et Codirecteur du pôle prévention et gestion du Risque péna.....p. 78	<b>NMCG</b> Olivia Klein, Avocate Associée.....p. 96
<b>HBC AVOCATS AARPI</b> Jonathan Burnham et Erwan Cossé, Avocats Associés.....p. 80	

# La sécurité à tout prix



**Emmanuel Pitron**  
Senior vice-président

L'ADIT créée par l'État en 1993 pour faire de l'investigation technologique auprès des entreprises est aujourd'hui une société de conseil privatisée leader dans le domaine de l'intelligence stratégique. **Rencontre avec Emmanuel Pitron, senior vice-président de l'ADIT.**

## Pouvez-vous me présenter l'ADIT ?

L'ADIT est une société qui a 30 ans d'expérience au service des entreprises : sa mission première, c'est de « dérisquer » les projets à l'international et de réduire l'incertitude inhérente à toute stratégie de croissance du business.

Nous accompagnons nos clients, quelque soit leur taille, leur secteur, leur degré d'internationalisation. Nous les aidons à se développer.

Nous les protégeons d'un point de vue juridique avec les activités de compliance et sécuritaire avec les activités de sureté. Nous sommes aujourd'hui plus de 650 collaborateurs dans le groupe, à Paris et à l'international, et réalisons des missions dans plus de 150 pays. Au sein de l'ADIT, nous maîtrisons 25 langues, ce qui nous permet d'avoir une maîtrise complète de nos réseaux.

## Quels sont vos domaines d'expertise ?

Nous avons cinq grands domaines d'expertise.

- L'intelligence stratégique : c'est de l'investigation sur mesure pour obtenir du renseignement sur des sujets business partout dans le monde.
- L'éthique des affaires : dans tous les domaines de la compliance et dans tous les pays, il s'agit de conseiller, d'auditer et d'accompagner nos clients avec des outils très opérationnels (due diligence notamment).
- En matière de diplomatie des affaires, la promesse faite à nos clients, c'est de résoudre les problèmes partout dans le

monde : soit pour défendre une stratégie d'entreprise auprès d'un Etat, soit pour débloquer des décisions clefs, soit pour décrypter les sphères d'influence, soit pour accompagner une offre internationale y compris avec des spécialistes d'influence digitale.

- La sécurité affaires : avec GEOS, notre filiale de sureté, nous protégeons les entreprises, aussi bien les personnes, les biens, les actifs, les implantations industrielles, ou les institutions, notamment dans les pays à risque ou dans les situations de crise.
- Le soutien à l'export et l'intelligence territoriale : il s'agit de détecter les opportunités de développement à moyen et long terme (projets d'investissement, technologies clés, opportunités d'affaires, etc.), d'anticiper les risques et d'apporter des solutions externalisées clefs en main.

## Est-ce que la crise du Covid-19 a changé les choses ?

Le Covid-19 n'a fait qu'amplifier cette incertitude économique, géopolitique, politique et donc les risques d'instabilité. Tout au long de cette pandémie nous continuons à être extrêmement présents pour accompagner nos clients et décrypter un contexte mouvant et complexe.

## Comment faites-vous la différence par rapport à la concurrence ?

Notre différence tient au caractère confidentiel de nos interventions et à la culture d'investigation qui irrigue tous nos métiers.

J'ajoute que nous mixons en permanence la stratégie business avec la vision géopolitique ce qui donne une expérience très opérationnelle et pointue de ce que vivent les entreprises dans la guerre économique actuelle.

## Quelles qualités faut-il selon vous pour répondre au mieux aux attentes des entreprises ?

Principalement l'écoute, la réactivité, la fiabilité, la confidentialité pour sécuriser au mieux nos clients dans leurs opérations. Et par-dessus tout, l'éthique dans la manière de procéder.

## Avez-vous un message à faire passer ?

Grâce à notre expertise d'investigation internationale, nous sommes devenus un vrai partenaire des juristes d'entreprises et des avocats : nous travaillons main dans la main avec eux pour déminer des situations compliquées et sécuriser leurs opérations.

## Contact :

- 01 44 18 31 39
- [info@adit.fr](mailto:info@adit.fr)

# Cressard & Le Goff : un cabinet Rennais qui rayonne à l'échelle nationale



**Vincent Dutto,**  
Avocat associé

Avocat associé au sein du cabinet d'avocats **Cressard & Le Goff**, Vincent Dutto, revient sur le positionnement du cabinet qui accompagne les dirigeants et entreprises aussi bien sur son territoire d'ancrage, que sur l'ensemble du territoire national. Entretien.

## Quels sont votre positionnement et votre ancrage territorial ?

Nous sommes exclusivement tournés vers le droit des affaires et le droit immobilier. Le domaine du contentieux des affaires occupe une place de choix dans notre cabinet (80 % de notre activité). Le reste de notre activité relève du conseil en rédaction de contrat et en stratégie (juridique et judiciaire). Si nous avons une taille significative sur la région rennaise, nous restons un cabinet à taille humaine composé de quatre associés, quatre collaborateurs, dont une juriste, et quatre assistantes. Implanté à Rennes, le cabinet sert en majorité une clientèle bretonne, même si nous comptons également parmi nos clients des entreprises installées dans d'autres régions, notamment en région parisienne.

En parallèle, notre périmètre d'intervention ne se limite pas aux juridictions bretonnes. Nous sommes amenés à accompagner les entreprises que nous conseillons dans leurs litiges partout en France, que ce soit à Marseille, Lille ou encore Metz.

## Qui sont vos clients et quelle est la nature de leurs besoins ?

De par la diversité de nos clients, nous intervenons dans différents secteurs d'activité, dont l'agroalimentaire, la distribution, l'immobilier, le transport ou encore l'hôtellerie et la restauration. Nous intervenons par ailleurs dans la

majorité des domaines du droit des affaires, comme par exemple les conflits entre associés, la mise en œuvre de garanties d'actif - passif, la rupture brutale de relations commerciales, le droit des contrats et de la responsabilité, le droit de la concurrence, le droit de la franchise, le restructuring...

Sur chacun des dossiers traités par le cabinet, nos clients sont en lien direct avec l'associé en charge de leur affaire. Cela permet de développer une relation *intuitu personae* de qualité et de confiance avec nos clients.

## Qu'est-ce qui caractérise l'engagement institutionnel du cabinet ?

Deux de nos associés ont occupé les fonctions de Bâtonnier du barreau de Rennes. Philippe Le Goff est vice-président de la Conférence des bâtonniers. Bruno Cressard est très actif dans le domaine de l'arbitrage ; Thibaut Cressard s'investit dans le Centre des jeunes dirigeants (CJD). En ce qui me concerne, je suis en charge du COMEX 40 du Mouvement des Entreprises d'Ille et Vilaine. Enfin, nous sommes aussi fortement engagés auprès de l'Orchestre National de Bretagne en tant que mécènes. Ces différents engagements nous permettent de bénéficier d'une meilleure compréhension de notre environnement et de contribuer, à notre échelle, au soutien du dynamisme économique de notre territoire ainsi qu'à l'attractivité de celui-ci.

## Pouvez vous préciser quels ont été vos dossiers phares de 2021 ?

En 2021, notre Cabinet a été fortement impliqué dans les dossiers relatifs aux pertes d'exploitation consécutives à la crise sanitaire. Nous avons par ailleurs obtenu pour l'un nos clients, devant l'Autorité de la concurrence, une réduction significative de la sanction envisagée en conjuguant le dispositif de clémence et la mise en avant des difficultés financières affectant sa capacité contributive.

Nous sommes également intervenus au soutien des intérêts d'un groupe significatif de franchisés dans un litige à l'encontre de leur ancien franchiseur à l'encontre duquel nous avons fait valoir la notion de déséquilibre significatif.

### Contact :

- 1, rue de l'Alma CS 91222  
35012 Rennes Cedex
- 02 23 40 40 15
- [cressardetlegoff.com](http://cressardetlegoff.com)



# Un engagement sans faille auprès de nos clients



**Philippe Danesi**  
Managing partner

DLA Piper est l'un des plus grands cabinets d'avocats d'affaires au monde. Le bureau parisien propose les compétences de 160 avocats, dont 32 associés. **Rencontre avec l'un d'entre eux, Philippe Danesi, managing partner France.**

## Pouvez-vous me présenter le cabinet de manière générale ?

DLA Piper, issu d'une fusion relativement récente en 2005, est rapidement devenu l'un des plus grands cabinets d'avocats d'affaires au monde, avec 104 bureaux répartis dans 42 pays.

Nous accompagnons nos clients, de façon globale et parfaitement intégrée, dans tous les domaines du droit (full service) et au travers d'une approche sectorielle avec un objectif aligné d'excellence et de qualité de service. Le développement de notre plateforme internationale est donc au cœur de notre stratégie au bénéfice de nos clients auprès desquels nous intervenons comme des business partners.

Par ailleurs, nous nous inscrivons dans une forte démarche ESG considérant que le succès d'un cabinet global doit également se mesurer à l'aune de son impact sur la société en général et, à son échelle, sur l'environnement.

## Comment faites-vous la différence ?

La qualité uniforme des services sur mesure et la quête d'excellence de chaque instant est un autre marqueur qui nécessite donc des expertises pointues, une connaissance des secteurs et des environnements de nos clients.

La création et le déploiement de la DLA Academy, offrant une multitude de formations de tous ordres à nos équipes, s'inscrit parfaitement et concrètement dans cette logique au bénéfice de tous. Enfin, les professions juridiques sont

aujourd'hui plus que jamais au cœur de la révolution numérique. Nous sommes dans cette logique via une démarche de « radical change » et mettons à disposition de nos clients de plus en plus de solutions innovantes.

DLA Piper a d'ailleurs été nommé cabinet d'avocats le plus innovant par le Financial Times lors du FT Innovative Lawyers Europe Awards 2021.

## Vous êtes proactifs également en matière de RSE, n'est-ce-pas ?

DLA Piper est investi dans les sujets RSE depuis sa création. Le pro bono a toujours été au cœur de nos préoccupations notamment au travers de notre partenariat avec l'UNICEF.

Nous nous fixons aussi des objectifs concrets. Avec actuellement 21 % d'associées femmes au sein de l'ensemble de notre plateforme, DLA Piper s'est fixé comme ambition de porter ce nombre à 30 % en 2025 puis à 40 % d'ici 2030.

À Paris nous y sommes déjà ! Sans compter la quasi-parité au sein des associés responsables de pratique (Location Heads).

Le développement durable n'est pas un sujet nouveau mais cette crise inédite a sans doute permis une réelle prise de conscience de la responsabilité de chacun. Par ailleurs, de leur côté, les clients attendent également et légitimement de leurs avocats des actions qui rejoignent leurs propres préoccupations.

## En tant que nouvel arrivant à la tête du bureau parisien, qu'est-ce que vous allez apporter ?

Beaucoup ayant déjà été accompli, je souhaite m'inscrire dans cette continuité en apportant mon énergie et ma pierre à l'édifice, ce selon mon prisme d'avocat en droit du travail sensible aux enjeux ESG dont la diversité et l'inclusion et selon une démarche résolument entrepreneuriale plaçant le service - à forte valeur ajoutée - aux clients et l'innovation au cœur de toutes nos actions. En termes de gouvernance, j'ai donné une impulsion vers davantage d'horizontalité, par le biais de la mise en place de comités transverses. Sera également mis en place un comité des collaborateurs/counseils visant à des échanges nourris et à l'écoute de leurs attentes. La quête de sens et de développement responsable et durable est une réalité que nous devons traduire, par exemple, par le développement du télétravail et son corollaire le déploiement de locaux repensés offrant toujours plus d'occasions d'interactions. Autre illustration en termes de rémunération, des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs doivent être déployés afin de rémunérer chacun à sa juste mesure.

## Contact :

- DLA Piper France LLP
- 27, rue Laffitte 75009 Paris
- 01 40 15 24 00
- [www.dlapiper.com](http://www.dlapiper.com)

# Ordonnances Macron « Une politique sociale sur-mesure à portée de mains »



**Pascale Lagesse**  
Associée

A quelques semaines de l'élection présidentielle, l'heure est au bilan des grandes évolutions qui ont marqué l'actualité juridique des chefs d'entreprises lors de ce quinquennat. Et au cœur de ce sujet, **Pascale Lagesse, associée du cabinet Bredin Prat**, revient sur les ordonnances Macron, ce qu'elles ont apporté, ce qu'elles ont changé, ce qu'il faut en retenir. Entretien.

**Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, dressait début janvier dans la presse un bilan pour le moins mitigé des ordonnances « Macron ». Lorsque vous vous placez du point de vue de vos clients, et regardez le travail que vous avez pu réaliser avec eux, quel est votre sentiment sur ces critiques ?**

Dans le rapport annuel sur la négociation collective en 2019, l'opinion de la CFDT n'était pas aussi tranchée. Le syndicat y soulignait qu'« heureusement, certaines entreprises relèvent le pari d'un dialogue économique et social de qualité, en mettant en place un cadre normé qui le permet » (Rapport 2019, p. 36). Plusieurs entreprises étaient citées en exemple par la CFDT : la Macif, l'UES Matmut, l'UES Fleury-Michon, l'opticien KRYS ou encore le groupe KORIAN...

Par ailleurs, de nombreux problèmes parmi ceux pointés du doigt, tant par la CFDT que par le Comité d'évaluation des ordonnances qui a rendu son rapport en décembre 2021, existaient bien avant l'adoption des ordonnances Macron, qu'il s'agisse du manque de formation des élus ou des carences de candidats aux élections professionnelles.

On peut certes reprocher au législateur de n'avoir pas su tous les résoudre mais il s'agit là de difficultés structurelles et les changements espérés relèvent davantage du marathon que du sprint.

En revanche, il est vrai que si l'on a la

prétention de fonder une bonne partie du droit du travail sur l'accord collectif, les difficultés telles que le manque de formation en deviennent plus visibles, ce qui peut en partie expliquer le discours de la CFDT.

**En quoi ces ordonnances ont-elles dégagé d'importantes marges de manœuvre et de la flexibilité pour les entreprises dans la gestion de leur politique sociale ?**

La flexibilité est un chantier majeur du dialogue social que les ordonnances ont indéniablement favorisé, notamment en ouvrant davantage la porte à la négociation collective au niveau de l'entreprise. C'est un constat quotidien que je fais avec l'ensemble des entreprises que nous accompagnons : la négociation des accords collectifs prend une place de plus en plus fondamentale. Laboratoires pharmaceutiques, assureurs, industriels, restaurateurs, plateformes numériques, jeux vidéo...

Quel que soit le secteur d'activité dans lequel nous intervenons, le recours à l'accord collectif devient presque un

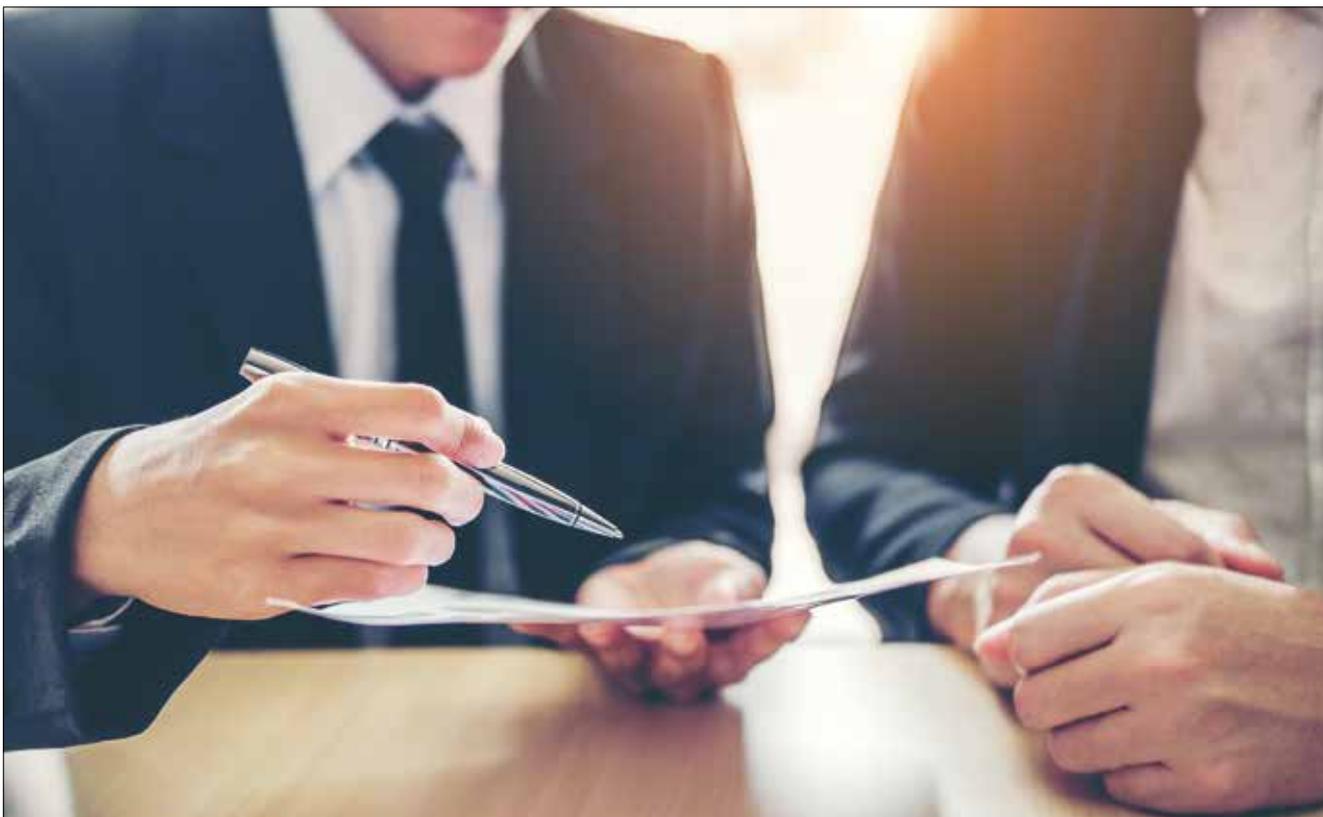
réflexe. Il ne faut pas se concentrer sur une baisse - toute relative (-7 %) - du nombre d'accords conclus entre 2019 et 2020 mais prendre en compte un schéma d'analyse plus large. En 2012, 38 799 accords étaient conclus dans les entreprises alors qu'en 2020 ce sont près de 100 000 accords d'entreprise qui sont conclus.

C'est par l'accord collectif que les négociateurs peuvent aujourd'hui définir une représentation collective au plus proche du terrain, un calendrier des consultations ou des négociations obligatoires, le contenu de la BDESE, etc. Chaque entreprise peut désormais se bâtir un dialogue social « sur mesure », lequel peut largement s'émanciper des règles légales mais aussi de celles retenues au niveau de la branche à laquelle elle appartient.

**Comment ont-elles remis la négociation collective au centre du jeu ?**

Il ne faut pas oublier que le tissu économique français est majoritairement constitué de TPE-PME. Or, c'est dans ces entreprises que la problématique tenant

**« La flexibilité est un chantier majeur du dialogue social que les ordonnances ont indéniablement favorisé, notamment en ouvrant davantage la porte à la négociation collective au niveau de l'entreprise. »**



à l'absence de négociateurs salariés se pose le plus souvent.

En offrant enfin des solutions aux « angles morts » du droit antérieur (notamment avec l'introduction remarquable du référendum des salariés sur un projet d'accord de l'employeur), les ordonnances Macron permettent l'adoption d'accords collectifs dans quasiment toutes les entreprises, quels que soient leur effectif ou l'état de leur représentation collective. Si des voies d'amélioration existent encore, force est de constater que les avancées sont réelles : le nombre d'accords conclus dans les entreprises de moins de 50 salariés a été multiplié par 5 entre 2017 et 2020 !

**Dans quelle mesure ces ordonnances ont-elles selon vous constitué de vraies innovations ?**

Beaucoup des mesures parachèvent ou prolongent ce qui avait déjà été accompli par les réformes antérieures : l'articulation des niveaux de négociation avait été fortement modifiée par la loi El-Khomri de 2016, la représentation du

personnel avait également déjà subi de profondes mutations à l'occasion de la loi Rebsamen en 2015, les accords de performance collective (APC) ne sont que la fusion de plusieurs dispositifs épars déjà existants dans le Code du travail... Ce travail était néanmoins indispensable et n'a pas empêché les ordonnances d'innover profondément sur certains aspects. L'avènement du CSE vient immédiatement à l'esprit : l'instance a permis la fusion de 3 anciennes institutions représentatives en une seule. La rationalisation est évidemment au rendez-vous mais tout comme le sont les critiques émanant notamment de la CFDT : les thématiques liées à la santé seraient délaissées par manque de temps, le dialogue social serait de moindre qualité, etc. Ce n'est pas le constat que je fais s'agissant de mes clients. Au contraire, le fait qu'une seule et même instance traite de l'économie et de la santé tend à mettre ces deux sujets sur un même niveau d'importance alors que par le passé le CHSCT – hormis certains coups d'éclat médiatiques – continuait

à vivre un peu dans l'ombre du comité d'entreprise. Bien sûr, cela n'empêche pas la discussion sur le niveau de moyens adéquat pour parvenir à traiter l'ensemble des questions. Mais cela ne doit pas conduire à mon sens à la remise en cause de la fusion.

**En quoi ont-elles en partie répondu à une critique récurrente faite au droit français, considéré comme trop strict, trop rigide ?**

Si certains préjugés collent encore à l'image du droit du travail français, ce n'est pas ce que j'observe dans ma pratique.

Toutes les entreprises que nous accompagnons, et en particulier les entreprises étrangères, se félicitent des évolutions introduites par les ordonnances. De nombreux projets de l'employeur peuvent voir le jour par accord. Et en l'absence d'accord ou en cas d'échec des négociations, la situation de blocage se fait rare : il sera souvent possible d'adopter une décision unilatérale après une éventuelle consultation du CSE ou alors

des dispositions légales supplétives prendront le relais.

### **L'appréciation de ces ordonnances doit-elle être mise en perspective avec le contexte sanitaire de ces deux dernières années ?**

La crise sanitaire a surtout modifié les thèmes de négociation : en 2020, 45 % des accords conclus sont relatifs à l'épargne salariale, l'idée d'un partage de la valeur produite par l'entreprise est en effet de plus en plus prégnante. Epargne salariale mise à part, c'est le temps de travail qui arrive en première position avec 57 % des accords conclus, loin devant les salaires et les primes (environ 20 %). Cela s'explique évidemment par le besoin d'adaptation des entreprises confrontées à une crise sans précédent.

Dès lors, si la crise a affecté la mise en œuvre des ordonnances Macron, il faut aussi reconnaître qu'elle a révélé la formidable plasticité du droit du travail français. De l'APC à la RCC en passant par le PSE, l'activité partielle ou la négociation d'un accord sur le télétravail, bien peu d'entreprises n'ont pas trouvé l'outil adéquat pour traverser la crise. Cette dernière a même été à l'origine de l'actualisation d'un outil hybride, à mi-chemin entre l'APC et l'activité partielle, à savoir l'APLD qui doit en l'état disparaître au 30 juin 2022 mais que certains envisagent de pérenniser.

### **Les ordonnances Macron ont également changé les choses sur les comités d'entreprise, facilitant la consultation des CSE...**

Sur ce terrain, les ordonnances Macron sont fondamentales avec la fusion des anciennes instances en un seul et unique CSE mais, à dire vrai, le changement de paradigme date de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 : c'est elle qui introduit pour la première fois la logique du délai de consultation préfix

**« Le fait qu'une seule et même instance traite de l'économique et de la santé tend à mettre ces deux sujets sur un même niveau d'importance, alors que par le passé le CHSCT continuait à vivre un peu dans l'ombre du comité d'entreprise. »**

au terme duquel si l'instance n'a pas rendu son avis, ce dernier est réputé négatif, permettant ainsi à l'entreprise d'avancer dans son projet. Les ordonnances Macron n'en restent pas moins fondamentales car, grâce à la fusion, seul le CSE doit rendre un avis. Le dialogue social est rationalisé : moins de réunions mais plus d'outils permettant de préparer les débats (je pense aux commissions qui sont très présentes dans les accords collectifs ; les représentants de proximité le sont un peu moins car leur rôle n'est pas assez clairement défini).

### **Quid du barème Macron ? En quoi apporte-t-il une forme de sécurité juridique aux entreprises, en leur permettant d'anticiper et de provisionner ?**

Le barème permet de prévoir, pour une bonne partie, les conséquences financières de la rupture grâce à la présence d'une fourchette d'indemnités minimales et maximales en fonction de l'ancienneté pour les licenciements sans cause réelle et sérieuse. Les conseils de prud'hommes et cours d'appel ont très majoritairement appliqué le barème Macron, et ce, peu important le débat quant à sa conformité en particulier à la convention n° 158 de l'OIT qui impose une indemnisation adéquate du licenciement injustifié.

Il y a néanmoins un effet pervers : certains demandeurs n'hésitent pas à développer des stratégies d'éviction du barème par le biais de demandes visant à reconnaître une discrimination, un harcèlement ou plus généralement toute forme d'atteinte à une liberté fondamentale à l'occasion

de la rupture et entraînant donc la nullité du licenciement.

### **Ce sujet reste encore ouvert. Que peut-on attendre comme dénouement ?**

Un arrêt de la Cour de cassation est attendu pour mai 2022 et devrait définitivement mettre fin aux discussions sur la conformité du barème au droit international.

### **Un dernier mot. A trois mois des élections présidentielles, quels sont les grands sujets sur lesquels sont attendus les candidats ?**

Au-delà des relations de travail, je pense que le dossier politiquement sensible et qui permettra aux candidats de se distinguer pourrait bien être celui de la réforme des retraites qui, s'il a été mis de côté en raison de la crise, n'en reste pas moins central dans l'esprit de beaucoup, salariés comme chefs d'entreprise...

### **Contact :**

- 53, Quai d'Orsay 75007 Paris
- 01 44 35 35 35
- [info@bredinprat.com](mailto:info@bredinprat.com)
- [www.bredinprat.com](http://www.bredinprat.com)

B R E D I N P R A T

# « Construire avec le client une relation durable et souple »



Face à la concurrence et dans un monde qui évolue vite et constamment, la force d'un cabinet d'avocats d'affaires doit reposer sur sa capacité à s'adapter, et tisser des liens de confiance avec ses clients. **Explications avec Constance Le Vert, avocat associée au sein du département corporate, M&A et gouvernance, du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle & Associés.**

**Constance Le Vert**  
Avocat Associée

## Bio express:

Avant de rejoindre Carbonnier Lamaze Rasle & Associés, Constance Le Vert a exercé en tant qu'avocat d'affaires au sein des cabinets Ashurst puis Pardieu Brocas Maffei. Elle rejoint ensuite le monde de l'entreprise, comme juriste à la direction juridique de la Caisse des dépôts, puis comme responsable juridique de la société de gestion InfraVia Capital Partners.

### Au lendemain de la crise sanitaire qui a impacté pendant deux ans de nombreux pans de l'économie, comment se portent vos activités ?

Si la pandémie a indéniablement ralenti les affaires à son tout début, et si les entreprises ont probablement réduit leur recours au conseil externe tout au long de ces mois de crise sanitaire, cela n'a pas pour autant mis à mal nos activités. Les clients, et particulièrement les investisseurs, ont continué à nous solliciter, et après quelques semaines de flottement, le rythme est redevenu normal et s'est même accentué. Ce fut d'autant plus le cas dans le domaine du M&A, qui a connu un fort regain d'activité en 2020 et 2021. Et ce n'est pas fini !

### Que recherchent les entreprises qui viennent frapper à votre porte ?

Elles ont besoin d'un spécialiste dans les domaines du M&A, de la gouvernance d'entreprise, des opérations de restructurations et du financement de projet. Or

mon parcours mixte, en cabinet d'avocat et en entreprise, me permet de bénéficier aujourd'hui d'une compréhension fine du fonctionnement interne des entreprises et d'ajuster mon intervention et mon accompagnement aux besoins. Dans mon quotidien auprès des clients, je suis amenée à intervenir aussi bien sur des sujets de droit des sociétés ou de gouvernance d'entreprise, que sur des dossiers dits de M&A (capital risque ou capital développement), des opérations de haut de bilan ou de rapprochement d'entreprises (partenariats commerciaux, créations d'entreprises communes, joint-venture...).

### Justement, ces clients, qui sont-ils ?

Il s'agit principalement de PME et ETI, mais également d'acteurs institutionnels publics ou parapublics ainsi que des fonds d'investissements.

### De quelles qualités indispensables les avocats d'un cabinet comme le vôtre doivent-ils faire preuve pour tirer leur épingle du jeu, dans un secteur hautement concurrentiel ?

Nous devons plus que jamais nous montrer à l'écoute de nos clients, en étant personnellement impliqués dans la gestion de nos dossiers, afin d'être capables de leur apporter des solutions sur mesure, pragmatiques, qui répondent à leurs problématiques concrètes et spécifiques. Je crois beaucoup à la construction d'une relation qui s'inscrit dans la durée, basée

sur un accompagnement, une connaissance mutuelle, un partage constructif qui permette d'assister chaque client de manière optimale. Et puis l'une de nos forces réside dans la synergie entre nos pôles de compétence, qui nous apporte beaucoup de souplesse et d'adaptabilité.

## En bref :

Le cabinet a été fondé il y a une quarantaine d'années par Jean-Hugues Carbonnier, Edouard de Lamaze et Michel Rasle, qui y exercent toujours. Il regroupe environ 70 avocats répartis dans des bureaux à Paris, Lille, Lyon, Bruxelles, Alger et Beyrouth. Contrairement à un certain nombre d'autres cabinets d'affaires de la place, il s'est d'abord développé autour de l'activité judiciaire / du contentieux avant de se positionner naturellement sur le volet du conseil. Il est par ailleurs membre fondateur du réseau international Marcalliance, composé de cabinets d'avocats étrangers qui partagent des valeurs d'indépendance, d'intégrité et d'excellence. Cette alliance lui permet de mobiliser des ressources à l'étranger pour accompagner ses clients dans leurs dossiers internationaux ou transnationaux.



Chabert & Associés  
Avocats  
LYON - PARIS



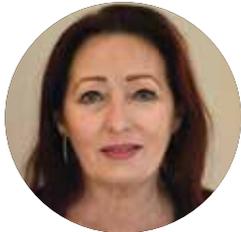
« Le Droit des technologies avancées évoque tout à la fois la technique et la modernité. Informatique, Télécommunications, Intelligence artificielle, Robotique, IoT, Blockchain, NFT sont autant de matières qui impactent le monde de l'entreprise autant que le monde du droit.

Connaissance métier, créativité et maîtrise du droit du numérique sont nécessaires pour traiter de droits dits émergents qui par nature évoluent sans cesse ou n'ont pas encore été révélés. Autant dire qu'il convient d'être « créateur de droit » au quotidien. Ces technologies qui s'invitent désormais dans tous les domaines

d'activité sont des matières transversales qui font appel à toutes les branches du droit : du Droit des affaires au Droit pénal en passant par le Droit de la propriété intellectuelle.

Droit de l'informatique, Droit de l'internet et de l'IoT, Droit de la santé et des biotechnologies, Droit d'auteur, Droit de la communication, de l'audiovisuel et du cinéma, Droit de la protection des données sont autant de disciplines qui font partie de la « boîte à outils » utilisée au quotidien par le Cabinet CHABERT & Associés pour élaborer la stratégie la mieux adaptée au service de ses Clients ».

# Les experts en droit des secteurs émergents



**Catherine Chabert,**

Avocat au Barreau de Lyon,  
associée fondatrice du cabinet  
Chabert & Associés - Avocats

Le Cabinet Chabert & Associés - Avocats, dédié aux secteurs émergents, est un cabinet à taille humaine, positionné sur le marché des PME et des grands comptes qui met en œuvre les objectifs de ses clients par une stratégie adaptée. Il intervient à 70 % dans le domaine du conseil mais aussi en précontentieux et contentieux. **Le point avec Catherine Chabert, avocat au Barreau de Lyon, associée fondatrice du cabinet Chabert & Associés - Avocats.**

## Quelles sont vos expertises ?

Principalement, le droit de l'informatique et du numérique, de la propriété intellectuelle, de la santé et des biotechnologies et le droit des données personnelles. Le cabinet intervient en conseil, précontentieux, médiation et contentieux, si possible très en amont, dès le stade de l'audit et de la conduite de projet puis lors de la rédaction des contrats et de leur négociation.

## Pouvez-vous nous donner des exemples de missions pour lesquelles vous avez accompagné vos Clients ?

En conseil, le cabinet s'est chargé de :

- La sécurisation des droits de PI d'un groupement public d'associations relatif à un « serious game » commandé à un éditeur ;
- La rédaction d'un contrat d'intégration à la demande de la filiale anglaise d'un grand groupe industriel opposant cette dernière au prestataire informatique en charge du projet ;
- La mise en conformité RGPD de fédérations sportives incluant des problématiques relevant de :
  - La prise en compte des 2 niveaux de conformité (fédération et clubs) ;
  - La qualification des données de santé des athlètes collectées dans le cadre de la surveillance médicale réglementaire ;
- L'encadrement de la collecte de données de santé dans le domaine médico-social.
- La faisabilité de la collecte et du trai-

tement de données personnelles grâce au profilage à grande échelle et à l'utilisation de techniques de vidéoprotection ou de reconnaissance faciale.

En précontentieux, le cabinet est souvent sollicité dans le cadre de missions portant sur la protection des droits de PI : logiciels, noms de domaine, marques... (mise en demeure de cesser les agissements litigieux, requête aux fins de constat / saisie-contrefaçon).

Il assiste également ses Clients concernant des problématiques telles que :

- Le droit à l'image ;
- Le droit de la concurrence déloyale et du secret des affaires.

L'actualité de 2021, l'a conduit à mettre en place dans l'intérêt de plusieurs de ses Clients une stratégie visant à gérer les conséquences de l'incendie intervenu dans l'un des plus gros data center français.

En contentieux, il accompagne ses Clients à l'occasion des litiges entre clients et prestataires informatiques (souvent en expertise) portant sur la livraison d'un logiciel, le périmètre d'un projet, la réception, le paiement, l'adéquation du logiciel livré...

Le cabinet peut intervenir pour défendre les intérêts des :

- éditeurs de logiciel qui ont vu leur logiciel copié par un licencié ;
- sociétés utilisatrices qui n'ont jamais pu utiliser le logiciel commandé, faute d'interface conforme entre les différents modules de la solution livrée.

## Quelles sont les forces de votre cabinet ?

Ses maîtres-mots sont : qualité, disponibilité et stratégie. Les Clients doivent être rassurés au plus tôt et bénéficier de conseils pertinents, de qualité et adaptés. La plus-value du cabinet repose sur une double compétence (Droit du numérique / Propriété Intellectuelle d'une part et Droit de la santé d'autre part) et sur une expertise sans cesse actualisée. A cet égard, le cabinet est enregistré en tant que prestataire de formation. Il peut réaliser des formations inter ou intra Entreprise. Un bon moyen de faire passer en interne des messages qui pourront s'avérer précieux pour prévenir des litiges dans le futur.

Enfin, persuadé que le droit n'est qu'un des moyens de management de l'entreprise mis à la disposition du dirigeant, le cabinet donne la priorité à une stratégie orientée « entreprise » plutôt qu'à une application théorique de la règle de droit.

## Contact :

- 9, Bd Marius Vivier Merle 69003 Lyon
- +33 (0)4 27 02 73 06
- +33 (0)6 14 42 72 22
- [avocats@chabert-associes.fr](mailto:avocats@chabert-associes.fr)
- <https://www.chabert-associes.fr/>



Chabert & Associés  
Avocats

# La justice transactionnelle en période de probation



**Christophe Ingrain, Rémi Lorrain, Xavier Philipps, Paul Mallet et Tristan Gautier (de gauche à droite)**  
Avocats

Alors que l'entrée en vigueur de la loi Sapin II va fêter ses cinq ans, retour d'expérience sur les espoirs suscités par l'introduction en droit pénal français de la justice transactionnelle avec les avocats de l'équipe de droit pénal des affaires du cabinet Darrois : **Christophe Ingrain, Rémi Lorrain, Xavier Philipps, Paul Mallet et Tristan Gautier (de gauche à droite).**

## **Quel constat dressez-vous de la modernisation et de l'avènement de la justice transactionnelle ?**

**Christophe Ingrain :** Il est difficile de faire une rétrospective du droit pénal des affaires ces dernières années : la matière est tellement riche ! Mais s'il ne fallait retenir qu'une seule évolution, la plus notable, ce serait l'impact de la justice transactionnelle sur la pratique pénale.

Cet impact est d'abord facilement quantifiable s'agissant de la Convention Judiciaire d'Intérêt Privé, la CJIP : en à peine plus de 5 ans, 16 CJIP ont été conclues et le montant cumulé des amendes infligées dépasse 3 milliards d'euros.

**Rémi Lorrain :** Le rôle du PNF dans cette évolution est indéniable : c'est lui qui a conclu 9 des 16 CJIP et qui a fourni les lignes directrices qui servent aujourd'hui à l'ensemble des parquets qui envisagent cette solution.

**Xavier Philipps :** L'impact de la justice transactionnelle se ressent aussi au-delà des chiffres : cette nouvelle opportunité, qui est aussi un nouveau risque, change notre perception des poursuites pénales et des solutions à proposer à nos clients.

D'autant plus que le champ d'utilisation de la CJIP ne cesse de s'élargir, avec, tout récemment, la première CJIP en matière environnementale.

**Paul Mallet :** Pour les personnes physiques, qui ne peuvent pas recourir à la CJIP, le champ d'application de la procédure de comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC) a également été élargi au fil du temps. Par principe applicable à tous les délits, cette procédure peut désormais être déclenchée, sous conditions, après la clôture de la phase d'enquête ou d'instruction, et ce même après l'appel d'un prévenu condamné par un tribunal correctionnel.

## **Les dirigeants et juristes d'entreprises auraient-ils raison de voir dans cette évolution un relâchement de la pression qui pèse sur eux ?**

**Christophe Ingrain :** davantage qu'une justice apaisée, la justice pénale négociée permet en réalité de condamner les sociétés pour des faits qui jusque-là ne donnaient pas lieu à poursuites et condamnations. Elle n'est pas un moyen pour les entreprises de se tirer à bas bruit d'un mauvais pas, puisqu'au contraire elle élargit les pouvoirs du parquet et les risques de sanctions.

**Rémi Lorrain :** In fine, l'expérience nous montre que la justice transactionnelle ne signifie pas dépénalisation du droit des affaires. Au contraire, elle invente du pénal là où il n'y en avait pas. Elle répond au souhait du législateur de ne laisser aucun délit impuni, de ne laisser aucun terrain vierge de répression.

En résulte une augmentation des infractions et un gonflement du risque pénal.

**Paul Mallet :** et l'ensemble du système répressif a suivi cette évolution : les tribunaux n'hésitent pas à sanctionner lourdement les sociétés qui refuseraient les CJIP dans l'espoir d'une amende plus légère devant une juridiction de jugement.

**Christophe Ingrain :** cette évolution comporte aussi des aspects vertueux. Dès lors qu'un risque est identifié, les sociétés sont incitées à le traiter, pour déterminer la réalité des faits, pour prendre des mesures internes et le cas échéant communiquer avec l'autorité judiciaire. Parmi les autres aspects positifs, cette modernisation permet également d'établir les bases d'un vrai dialogue avec le parquet national financier puisqu'il ne repose plus sur les seules bases d'une opposition classique accusation / défense, mais qu'il peut s'inscrire dans une coopération jusque récemment inconnue.

**Rémi Lorrain :** le parquet a tout intérêt à ce dialogue, que la limitation dans le temps des enquêtes préliminaires rend nécessaire. Demander aux personnes morales et à leurs avocats de coopérer, de faire diligenter des enquêtes internes complètes, c'est aussi soulager des services de police submergés et avancer dans des dossiers qui sans cela n'évolueraient pas.

**Et les cabinets d'avocats dans tout ça ?**

**Christophe Ingrain :** une équipe pénale comme la nôtre, qui travaille essentiellement en droit pénal des

affaires, accompagne ses clients dans un contexte difficile : les lois sont de plus en plus sévères, elles sont appliquées avec une souplesse d'interprétation qui a tous les effets de l'imprévisibilité.

**Xavier Philipps :** Nous devons être en première ligne d'abord pour éviter l'ouverture d'une enquête, en dialoguant avec le parquet dès qu'un acte susceptible d'être illégal apparaît, et dans le même temps, être à même d'accompagner nos clients une fois l'enquête déclenchée, et de préparer aux actes les plus violents qu'offre la procédure pénale.

**Ça change quoi ?**

**Rémi Lorrain :** Cette évolution de la procédure ouvre le champ de nombreuses autres infractions, qui jusqu'à, faute de pouvoir faire l'objet d'enquêtes judiciaires, étaient délaissées. Elle aboutit à des condamnations pour des crimes et délits pour lesquels hier on ne condamnait pas. La multiplication d'enquêtes ouvertes pour des crimes aussi graves que les crimes contre l'humanité ou les crimes de guerre à l'encontre de sociétés commerciales est un phénomène récent remarquable.

**Tristan Gautier :** au nom de l'efficacité de la justice pénale, le législateur ou les juridictions peuvent être tentés de réduire encore les droits de la défense. Dans le cas de la justice négociée, les personnes physiques sont souvent les victimes des accords passés par les sociétés dont elles étaient cadres ou dirigeants. L'efficacité de la condamnation négociée repose à la fois sur la publicité faite aux montants réglés

dans le cadre des accords passés avec les sociétés et la condamnation publique des anciens dirigeants ou cadres.

**Christophe Ingrain :** dans ce modèle la préservation de la structure sociale par une décision négociée se fait au détriment du dirigeant, qui est sacrifié au titre du devoir d'exemplarité. Ce problème concerne aujourd'hui les hauts dirigeants d'entreprises.

**Comment cette évolution s'accorde-t-elle avec les mentalités et les traditions ?**

**Paul Mallet :** La justice négociée, de tradition anglosaxonne, était jusque récemment aux antipodes de la culture judiciaire française. De nouveaux instruments ont été mis à disposition des magistrats. Leur bonne utilisation exige un temps d'adaptation, ce qui explique les désaccords récents entre les magistrats à l'initiative d'une CJIP ou d'une CRPC (procureur ou juge d'instruction) et le magistrat en charge d'homologuer les peines proposées.

Dans le cadre d'accords groupés, le grand perdant d'un désaccord entre magistrats est bien le mis en cause : quelle sera la présomption d'innocence accordée à un prévenu si la presse se fait l'écho d'un refus d'homologation de CRPC en raison de la gravité des faits reprochés et que, dans le même temps, la personne morale pour laquelle il était le dirigeant conclut une CJIP qui est homologuée ?

# Une approche unique droit public/droit de la concurrence



**Sandrine Perrotet**, avocate

Le cabinet Fréget Glaser & Associés est spécialisé en régulation économique. **Rencontre avec Sandrine Perrotet, avocate associée.**

## **Pouvez-vous me présenter le cabinet Fréget Glaser & Associés ?**

Notre cabinet est le fruit d'une longue histoire... de la fusion entre le cabinet Fréget & Associés, figure de la place en droit de la concurrence et crée il y a près de 8 ans par Olivier Fréget qui travaillait, déjà à l'époque avec Liliana Eskenazi et les expertises en droit public apportées par Emmanuel Glaser et moi-même. Nous couvrons toute la régulation économique : la concurrence et tout le droit public des affaires sur tous les secteurs régulés.

## **Qu'est-ce qui vous a ressemblé dans cette aventure ?**

Nous avons la même vision du droit. Nos clients sont confrontés à un cadre juridique déconnecté des réalités économiques. Notre ambition commune ? Remédier à ces dysfonctionnements en développant une nouvelle façon de voir le droit. Comment ? En participant au maximum à l'élaboration des textes, en proposant des schémas alternatifs qui prennent en compte la réalité du marché. De plus, nous avons constaté que la meilleure façon d'optimiser les chances de succès d'un contentieux est d'adopter une approche unique en droit public et droit de la concurrence. Il existe des tactiques contentieuses pour faire déporter un dossier devant un interlocuteur (administratif ou judiciaire) plus réceptif. Et cela change tout !

## **Qui sont vos clients et que faites-vous pour eux ?**

Nous travaillons pour des grandes

entreprises qui veulent contester des décisions prises par des autorités administratives, ou des sanctions. Les autorités administratives ont une conception de plus en plus large de leurs pouvoirs. Nos clients doivent être en permanence sur leurs gardes.

Nous conseillons aussi des nouveaux entrants (contentieux, règlements de différends...). Il faut savoir mener une analyse fine des marchés pour obtenir, par exemple, une application différenciée de la règle de droit. Nous assistons également les ordres professionnels ou organisations professionnelles dans l'exercice de leur pouvoir de régulation sur des questions diverses : garanties d'indépendance, conditions d'externalisation de certaines activités. Lorsqu'ils décident de moderniser leur profession, ils s'exposent à des risques contentieux importants.

## **Qu'est-ce que vous traitez comme affaires en droit public des affaires ?**

Au-delà des problématiques classiques, nous avons développé le contentieux constitutionnel, notamment les QPC ce qui permet de contester quasiment tout : une infraction économique pour violation de la légalité des délits et des peines, des pouvoirs d'investigation, car ils sont disproportionnés... c'est un outil formidable. Nous avons également développé une pratique des « portes étroites » devant le Conseil d'État. Cela permet d'obtenir l'invalidation d'un décret avant son adoption et économise des années de procédure. Enfin, nous sommes spécialisés en

contentieux financier (Cour des comptes et Cour de discipline budgétaire et financière) car une irrégularité financière apparemment anodine peut déclencher des poursuites et avoir des conséquences graves pénales ou réputationnelles.

## **Qu'est-ce qui, selon vous, fait votre différence ?**

Nous avons une très bonne connaissance du marché et de la réalité économique. Nous sommes un des seuls cabinets à proposer cette vision et à accorder autant de place à l'économie. C'est essentiel, en matière indemnitaires, par exemple, pour faire reconnaître le lien de causalité et le préjudice, conditions qui font, souvent défaut. C'est ce que nous avons fait pour obtenir la condamnation du CSA du fait de sanctions illégales.

## **Quelles sont les grandes tendances dans le droit public qui peuvent être sources de préoccupation pour les clients ?**

Il est de plus en plus difficile d'obtenir l'annulation de décisions : la jurisprudence Czabaj, la limitation des moyens invocables pour obtenir l'annulation de refus d'abrogation, sont autant d'exemples. Il faut savoir déjouer ces pièges. C'est pourquoi notre expertise est importante.

## **Contact :**

- TEL : 01 47 23 78 80
- Mail : [contact@freget-glaser.fr](mailto:contact@freget-glaser.fr)

# Le pénal, l'incontournable



**Antoinette Frety**

Avocate associée et co-fondatrice

Le cabinet FRETAVOCATS a été fondé par Edmond-Claude Frety et sa sœur Antoinette. Tous deux avocats, ils ont à cœur de défendre les intérêts des entreprises sur le plan pénal.

Rencontre avec **Antoinette Frety, avocate associée et co-fondatrice du cabinet.**

## Pouvez-vous me présenter le cabinet Frety ?

Le cabinet a été fondé il y a 3 ans. Avec mon frère Edmond-Claude nous avons voulu créer notre propre cabinet dédié au droit pénal des affaires. Edmond-Claude a été 1<sup>er</sup> secrétaire de la conférence du stage du barreau de Paris et a été membre du conseil de l'ordre. De mon côté, j'ai exercé en tant que juriste d'affaires puis en tant qu'avocat en pénal financier et en contentieux des affaires.

De la conjugaison de nos expériences, nous avons une connaissance aigüe des attentes des entreprises et une pratique réelle de la défense et de la négociation pénale. Nous analysons le risque pénal le plus précisément possible et offrons une défense sur mesure et efficace à nos clients malgré l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant et répressif dans lequel ils évoluent.

Nous sommes également persuadés que le risque pénal se gère en amont par la mise en place d'audits et d'enquêtes internes que nous réalisons tant sur des questions de fraude, de corruption ou bien de suspicions d'harcèlement moral ou sexuel.

## Qu'est-ce que vous traitez comme affaires ?

Notre activité est orientée sur le droit pénal de la consommation (ex : pratiques commerciales trompeuses ou tromperies) sur le territoire national ou à plus large échelle

sur le territoire européen. Nous intervenons dès l'enquête de la DGCCRF jusqu'au procès pénal, si aucune issue négociée n'a pu être trouvée en amont. Nous avons également une pratique sérieuse du droit pénal de l'environnement, du droit pénal fiscal ainsi que de l'audit du risque pénal que nous réalisons pour nos clients dans le cadre d'achat ou de cession d'actifs, et les évolutions du droit sur ces secteurs nous confortent dans ce domaine. Enfin, nous proposons également des prestations d'enquêtes internes car nous sommes certains que l'avocat pénaliste par sa pratique de l'enquête et de l'instruction pénale est le mieux placé pour réaliser des enquêtes internes utiles à l'entreprise tout en respectant les droits de la défense, la recevabilité des preuves et ce dans le respect de nos règles déontologiques. Dans tous les cas, les options de défense sont discutées et analysées avec nos clients. Si l'ampleur ou la complexité du dossier le nécessite nous n'hésitons pas à constituer une équipe spécialement dédiée pouvant comprendre des confrères d'autres spécialités, des professeurs d'université ou des spécialistes du risque réputationnel afin d'offrir la meilleure prestation possible. Nous nous adaptons tant à l'activité de notre clientèle qu'à sa taille ou ses besoins.

## Est-ce qu'aujourd'hui le droit pénal est incontournable dans les entreprises ?

C'est évident ! Compte tenu de la complexification du droit, de l'augmentation des

pouvoirs d'enquête et de sanction de certaines administrations, le risque pénal est majeur pour une entreprise d'un point de vue financier, commercial et réputationnel. C'est la raison pour laquelle, les entreprises doivent être pro-actives sur cette matière. Plus le risque est identifié plus il peut être géré de manière négociée avec les autorités judiciaires par la mise en place de convention judiciaire d'intérêt public, de transaction pénale ou bien encore de comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité.

## Quelles sont vos forces ?

Nous sommes connus et réputés pour notre professionnalisme et notre sérieux. Nous sommes réactifs, créatifs dans la défense, disponibles pour nos clients et surtout à leur écoute. Les membres du cabinet sont tous bilingues anglais et ont, en partie, étudiés à l'étranger.

Outre une réelle adaptabilité, ces qualités nous permettent d'échanger aisément et en confiance quelle que soit la nationalité de nos interlocuteurs et d'intégrer sans difficulté des équipes de conseils plus larges ou préconstituées.

## Contact :

- 9, rue du Mont Thabor  
75001 Paris
- 01 40 07 59 59

# « Accident grave : La plupart des entreprises se condamnent toutes seules ! »



**Vincent Caron**

avocat associé et codirecteur  
du pôle prévention et gestion  
du Risque pénal - FIDAL

Accident, suicide sur le lieu de travail, dénonciation de faits de harcèlement moral de la direction... Des événements graves peuvent survenir au sein d'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité. Dans ces situations d'urgence anxiogènes, rares sont les chefs d'entreprises qui savent comment réagir face au risque de mise en cause. C'est pour accompagner ces dirigeants pris au dépourvu et souvent dépassés que le Cabinet Fidal propose d'intervenir dès l'évènement. **Explications avec Vincent Caron, avocat associé et codirecteur du pôle prévention et gestion du Risque pénal - FIDAL.**

## **Pourquoi un accident grave au sein de l'entreprise peut-il conduire à une perte de contrôle ?**

Parce qu'on se retrouve instantanément au carrefour de plusieurs éléments : incapacité de l'encadrement à gérer la situation, questionnement des salariés sur la capacité de l'entreprise à garantir la sécurité, mise en cause de la direction par les élus ou les syndicats, recherche des responsabilités par les autorités, intervention des médias. Surexposé, le dirigeant n'a pas la maîtrise des événements, ni une idée claire de la conduite à tenir, notamment à l'égard des autorités et des proches de la victime. La circonstance que la victime soit un tiers est souvent un facteur aggravant.

## **Toutes les entreprises sont-elles vraiment concernées ?**

Oui, toutes sont concernées par la probabilité d'un accident grave ou mortel dans ou en dehors du travail. Aucun secteur n'est à l'abri. Récemment, dans une grande entreprise du secteur tertiaire, une salariée a fait un malaise sur son lieu de travail et a perdu la vie sous les yeux de ses collègues. Une double enquête a été menée pour savoir si la qualification d'accident du travail pouvait être retenue et si le décès n'était pas en lien avec la charge de travail et le respect

par l'employeur de ses obligations en matière de RPS. Dans une autre entreprise, un salarié demande un entretien à son manager, y évoque d'abord son mal-être puis une situation de harcèlement, et demande à changer de service. Il met fin à ses jours à la veille du nouvel entretien qui avait été programmé par son manager sur les suites à donner. Une double enquête de police et de l'inspection du travail est alors déclenchée à la fois sur les circonstances du décès et la prise en compte par l'entreprise des risques psycho-sociaux. Il ne s'agit pas d'un cas isolé. La santé et la sécurité au travail constituent le 1er domaine de responsabilité des entreprises en droit pénal du travail.

## **Les entreprises ne sont-elles pas organisées en interne pour faire face à ces situations critiques ?**

La plupart des grands groupes que nous accompagnons, dans les secteurs du Bâtiment, de la chimie, de l'industrie automobile, de la grande distribution, se sont dotés d'une organisation et d'outils de gestion de crise mais qui incluent rarement l'intervention des autorités judiciaires ou administratives, qui sont focalisées sur la recherche des causes et des responsabilités. Les autres entreprises ne sont tout simplement pas pré-

parées à gérer ce type d'évènement et/ou en sous-estiment les enjeux.

## **Qu'est ce qui est le plus frappant dans les missions d'assistance que vous avez pu mener ?**

Pour justifier leur « bonne foi », les entreprises adressent souvent aux autorités des informations qui n'ont pas été sollicitées. Les dirigeants et l'encadrement font des déclarations spontanées aux autorités. Faute d'en mesurer la portée juridique, ces éléments vont au contraire faciliter la mise en jeu de leur responsabilité. Il faut savoir que près de 3 entreprises sur 4 se condamnent toutes seules ! Le plus dur pour les décideurs n'est pas d'être condamné, mais de comprendre ce qu'il aurait suffi de faire pour ne pas l'être !

## **Pour quelles raisons les entreprises ont-elles beaucoup de difficultés à gérer ce type de situation ?**

Les entreprises doivent faire face à une multiplication des enquêtes et des interlocuteurs : CARSAT, CSE, police, DREETS, CPAM, experts...

Une fois la machine lancée, c'est un peu le rouleau compresseur. Les étapes se succèdent à un rythme soutenu ; les autorités mènent des investigations à un rythme soutenu, demandent des

documents et multiplient les auditions. L'entreprise est submergée par le flot d'informations à fournir et doit en retour, communiquer auprès des salariés, des élus et des proches qui veulent comprendre ce qu'il s'est passé. Que faut-il dire, faire et surtout éviter ? Dans un contexte de crise, il faut savoir les mesures de sauvegarde à engager, les erreurs à éviter et les actions immédiates à mettre en œuvre.

### **Pourquoi les entreprises n'ont-elles pas un accès immédiat à l'enquête en cours et en quoi cela rend-il la préparation de leur défense si compliquée ?**

Les enquêtes sont couvertes par le secret selon le code de procédure pénale : elles ne savent donc pas quand les autorités vont se déplacer, ni les informations dont elles disposent déjà, ni les investigations en cours et en particulier les déclarations des salariés.

Urgence, multiplication des interlocuteurs, absence de visibilité : il est difficile d'établir une ligne de conduite et de gérer les autres dimensions et en particulier la mise en place d'un soutien psychologique et la communication avec les tiers. Pourtant c'est possible et c'est

bien souvent ignoré par la plupart des acteurs !

### **Quels sont les atouts du cabinet FIDAL pour accompagner au mieux les entreprises ?**

Notre cabinet a mis au point un dispositif très complet pour intervenir dans les 24 heures après une alerte, en liaison avec la cellule de crise activée par la direction, et en gérer tous les aspects pratiques, sociaux et juridiques. La plupart des cabinets interviennent habituellement au stade du contentieux où lorsqu'ils ont accès au dossier d'enquête ou d'instruction. Mais c'est bien souvent trop tard : 2/3 des éléments d'un dossier pénal sont recueillis par les autorités dans les 7 jours. Nous travaillons en parallèle des enquêtes, en soutien de l'action du juridique, des services RH et des préventeurs, pour définir rapidement une stratégie de défense. Plus on intervient tôt, plus on se donne une chance d'éviter la mise en cause de l'entreprise.

### **Qu'est-ce qui vous différencie des principaux autres cabinets sur ce marché ?**

Nous avons une palette très large d'intervention et disposons de toute une

série d'outils dédiés à cet accompagnement et au coaching des décideurs. Nous avons également une offre très large en matière de formation ou d'e-learning, à destination des fonctions supports et des délégataires. Celles-ci sont conçues autour de mises en situation pratiques. Une appli mobile leur permet de retrouver en un instant, sur leur portable, les fiches réflexes pour chacune des situations ou étapes. Notre ADN c'est le conseil, la proximité et la réactivité. C'est ce qui inspire notre démarche en situation de crise, laquelle requière en priorité une réponse immédiate, un soutien moral du dirigeant, un appui méthodologique des fonctions supports, une évaluation des risques et un accompagnement sans faille tout au long de la phase d'enquête.



### **Contact :**

- Fidal Hauts de France
- Immeuble Crystal, 38 allée Vauban – 59777 La Madeleine
- 03 20 14 82 14
- [www.fidal.com](http://www.fidal.com)
- LinkedIn : Fidal Hauts de France

## **« Prendre des décisions rapides dans un contexte difficile »**

Nous avons mis en place depuis 15 ans, avec Vincent Caron du cabinet Fidal, une collaboration étroite et un programme de formations dédiées avec nos équipes travaux et nos services juridiques.

Cette collaboration se traduit par :

- Des démarches axées sur les réflexes à avoir en cas de potentielles situations d'accident du travail.
- Un programme de formations dédiées à nos équipes, sur le thème de la gestion des risques et de la question des responsabilités de chaque collaborateur, à tout niveau de hiérarchie, dans une situation donnée.
- Des réponses appropriées à chaque cas spécifique permettant de réagir rapidement, de prendre des décisions rapides dans un contexte difficile.

Leur faculté d'analyse et la veille très pointue des équipes de Fidal sur les évolutions législatives et juridiques sont précieuses.

Enfin leur disponibilité couplée à une grande réactivité permettent une mobilisation rapide des cellules de crise et facilite leur gestion.

Alain Le Doeuff, directeur général adjoint de Vinci Construction France

# « Le monde des sciences de la vie n'a jamais été aussi dynamique »



**Jonathan Burnham et Erwan Cossé**  
avocats associés

## Quelles sont vos expertises ?

Jonathan Burnham : Le cabinet a deux expertises distinctes assez spécifiques. De mon côté, j'ai une activité que j'appelle « contrats commerciaux life sciences ». Concrètement, nous nous conseillons et assistons les sociétés innovantes dans le secteur des Sciences de la vie dans la structuration et la négociation de contrats spécifiques à leurs activités (licence, partenariat, consortium, transfert de technologie, transfert de matériel, collaboration, fabrication à façon, prestation de recherche, étude clinique, financement, cession d'actifs). La très grande majorité des dossiers sur lesquels nous intervenons ont une dimension internationale.

Erwan Cossé : En parallèle, nous avons une activité de Capital-risque / Private Equity dans le cadre de laquelle nous accompagnons des sociétés cotées et non cotées, des investisseurs et des actionnaires à l'occasion de financements (en capital et en dette) et de rapprochements de sociétés (fusion-acquisitions, « joint-ventures »), de restructurations intra-groupes... Nous intervenons aussi dans la mise en place de protocoles d'investissement, de pactes d'actionnaires, de garanties de passif et de « management packages ». Nous assistons nos clients dans leurs levées de fonds, leurs opérations d'émission de valeurs mobilières, ainsi que lors de leur introduction en bourse et de financements secondaires sur le marché boursier.

## Comment résumeriez-vous vos forces et votre valeur ajoutée ?

J.B : Mon équipe est composée d'avocats seniors (15 à 25 ans d'expérience). Nous nous sommes spécialisés dans ce domaine en grande

**Dans cet entretien croisé, Jonathan Burnham et Erwan Cossé, avocats associés au sein du cabinet HBC Avocats AARPI, nous en disent sur les spécificités de leurs domaines d'activité et de spécialisation. Ils reviennent également sur les sujets et les enjeux qui les mobilisent actuellement.**

partie à cause de notre intérêt pour les passionnants développements scientifiques et technologiques qui le caractérisent. Cette spécialisation nous a permis de développer une connaissance non seulement des sujets juridiques relatifs aux contrats internationaux dans le monde des sciences de la vie, mais également une connaissance des pratiques commerciales et des enjeux business propres à ce secteur et à ce type d'opération. Cela peut être particulièrement apprécié quand nous accompagnons par exemple de jeunes sociétés innovatrices françaises dans leur négociation avec de grands groupes internationaux de l'industrie pharmaceutique ou de grandes universités aux États-Unis ou au Japon. Ils apprécient notre capacité à couvrir toute la chaîne de valeur juridique et business.

E.C : Nous nous positionnons comme des « deal makers ». En capitalisant sur nos expertises, notre savoir-faire et notre pragmatisme, nous privilégions une démarche « gagnant-gagnant » pour l'ensemble des opérations que nous menons. Notre rôle est de soulever les questions juridiques et business qui permettront à notre client de réaliser une opération dans les meilleures conditions possibles.

## Comment se porte votre activité ?

J.B et E.C : L'activité dans ce secteur, qui était déjà très soutenue il y a quelques années, a accéléré avec la pandémie. Cela est dû non seulement aux énormes moyens qui ont été consacrés avec succès dans la recherche de vaccins et de produits thérapeutiques contre la COVID, mais aussi plus généralement à une prise de conscience de l'importance d'investissements dans ce domaine. Le monde des

sciences de la vie n'a jamais été aussi dynamique. On assiste depuis quelques années à une forte hausse des investissements et du nombre des contrats avec des opérations et des projets toujours plus internationaux.

## Et pour conclure, quels sont les sujets qui vous mobilisent actuellement ?

E.C : Depuis mars 2021, la biotechnologie fait partie des activités qui sont soumises au contrôle des investissements étrangers. C'est une contrainte que nous devons dorénavant prendre en compte bien en amont dans le traitement des dossiers afin de pouvoir évaluer avec pertinence la faisabilité d'un dossier.

J.B : Outre les investissements des dernières années dans la recherche sur la COVID, nous observons également des tendances assez fortes dans la recherche et le développement de produits basés sur certaines nouvelles technologies ou pour traiter certaines catégories de maladies, y compris par exemple dans le domaine des produits en immuno-oncologie pour le traitement des cancers ; des produits pour les maladies dites « orphelines » ; et plus récemment un regain d'intérêt dans le domaine des maladies du système nerveux central...

## Contact :

- 4 avenue Hoche
- 01 43 18 02 60
- jburnham@hbc-avocats.com
- ecosse@hbc-avocats.com
- www.hbc-avocats.com



# Notre leitmotiv : accompagner les juristes d'entreprise, les aider au quotidien dans le cadre de leurs activités



**Mireya Berteau,**

Directrice marketing et développement Clients France et Europe continentale

Le bureau parisien de Hogan Lovells rassemble 180 avocats, dont 39 associés pour permettre de couvrir un très grand nombre de problématiques du droit et d'accompagner de façon agile et efficace nos clients in-house. **Entretien avec Mireya Berteau, la directrice marketing et développement Clients France et Europe continentale.**

## **Pouvez-vous me présenter le cabinet Hogan Lovells ?**

Notre équipe composée de 6 associés, 5 conseils et d'une trentaine de collaborateurs peut s'appuyer sur des expertises complémentaires en droit de la concurrence, structuration fiscale, financement bancaire, réglementaire, droit de propriété intellectuelle, droit immobilier, droit social et restructuring. Une convergence de compétences portée à Paris par 180 avocats qui enrichit notre approche des problématiques M&A, Private Equity et Ventre/Growth Capital. Avec près de 45 bureaux dans le monde, nous sommes en capacité d'intervenir sur des opérations complexes couvrant plusieurs pays avec une extrême fluidité.

## **Comment concrètement les avocats interviennent auprès des entreprises ?**

Les avocats de Hogan Lovells travaillent main dans la main avec les juristes d'entreprise de toutes les disciplines qui sont leurs principaux interlocuteurs au sein du marché français et international. Nous les conseillons, les accompagnons, les défendons et les formons régulièrement en fonction de l'actualité sur des aspects d'actualité, la gestion des contrats, la réussite d'une opération de fusion-acquisition, la data protection, les aspects fiscaux, etc. Ces formations dispensées par nos avocats leur permettent d'ac-

quérir une connaissance très opérationnelle et juridique.

## **Vous avez également un département développement, pouvez-vous nous en parler ?**

Ce métier de développement au sein des cabinets d'avocats connaît un essor sans précédent depuis la crise sanitaire. En effet, les entreprises sont confrontées à une concurrence exacerbée et à de nouvelles façons de travailler (développement du digital, pratique de télétravail, mise en place de plateformes collaboratives internes, d'événements digitalisés...). Notre département s'équipe de plus en plus, se renforce et met au point les outils de communication innovants pour accompagner les entreprises dans leur développement. Objectif ? Que nos clients puissent s'appuyer sur nos outils, les transmettre à leurs équipes et suivre les dernières actualités réglementaires, rester informés, anticiper...

## **Pourquoi faire appel à vos services ?**

Nous avons une connaissance sectorielle très poussée. Nous avons au sein du cabinet des spécialistes par secteur d'activité (fiscalité, protection des données, corporate/private equity/growth, sciences de la vie, technologies, médias et télécommunications, énergies et ressources naturelles, institutions finan-

cières, real estate, restructuring, droit social, arbitrage international ...) qui vont pouvoir traiter toutes sortes d'opérations de l'ETI aux grands groupes multinationaux.

Nous nous démarquons grâce à la priorité que nous accordons au service aux clients. Pour mesurer et améliorer toujours plus la qualité de nos services, nous mettons en place des programmes d'écoute et prenons en considération leurs commentaires et suggestions.

## **Quels sont vos projets dans les années qui viennent ?**

Toujours plus nous adapter aux besoins des juristes d'entreprise, les soutenir de la meilleure façon possible afin de les aider à anticiper les réformes et changements à venir, et les aider dans leur action. Être accessibles et comprendre les enjeux des entreprises, devenir le partenaire privilégié et disponible.

## **Contact :**

• [www.hoganlovells.com](http://www.hoganlovells.com)

# La pionnière des legaltechs françaises au cœur de l'écosystème entrepreneurial



**Didier Oudenot**

Président

de la commission communication

Depuis 35 ans, Infogreffe accompagne les démarches et formalités des entreprises. Comment cet acteur central participe-t-il à révolutionner le monde de la legaltech ? **Didier Oudenot, président de la commission communication d'Infogreffe, président honoraire du Conseil national des greffiers**, s'est entretenu avec nous.

## **Infogreffe fait partie du quotidien des entreprises depuis longtemps. Quelles sont les évolutions récentes qui ont été mises en œuvre ?**

Infogreffe est un catalyseur d'innovations dans le monde du droit au service des entreprises, depuis 35 ans. La première vocation d'Infogreffe a été de permettre aux chefs d'entreprise, aux professionnels du droit et du chiffre de mener toutes les démarches et formalités de la vie d'une entreprise.

Infogreffe développe régulièrement de nouvelles fonctionnalités et services pour s'adapter à leurs besoins, sans avoir à se déplacer : une avancée qui a pris tout son sens pendant la crise sanitaire. C'est le cas, par exemple, du Tribunal digital, qui permet au justiciable de saisir la juridiction commerciale. Elle est associée à la plateforme MonIdenum qui offre au chef d'entreprise la possibilité de créer son identité numérique, d'obtenir son Kbis numérique ou encore d'évaluer son risque de défaillance.

## **Dans un monde toujours plus numérisé, l'information certifiée est plus que jamais la pierre angulaire de votre activité ?**

En effet. Grâce à cette information certifiée, Infogreffe permet de s'informer

sur un potentiel partenaire ou prestataire, afin que les entreprises puissent anticiper un défaut de paiement par exemple. Avec Datainfogreffe notamment, nous proposons via l'open data des moyens aux développeurs, aux startupeurs, aux professionnels du droit, aux banquiers... pour étudier l'environnement de leurs clients ou même de concevoir des fichiers de prospection. Avec KYC Infogreffe, nous avons développé un outil de surveillance dédié à la connaissance du client, basé sur les données officielles et certifiées par les greffiers des tribunaux de commerce.

La Marketplace Infogreffe est notre service facilitateur de la transmission d'entreprises entre cédants et repreneurs et aujourd'hui le service MonJuridique qui permet la gestion simplifiée du juridique corporate, sur une plateforme unique et sécurisée. Infogreffe aujourd'hui, c'est le meilleur de la legaltech : ce n'est plus uniquement la diffusion d'informations légales, mais toute une galaxie de services autour d'elle.

Ces informations certifiées, contrôlées par les greffiers et diffusées par Infogreffe, sont le gage de la transparence et de la sécurité du monde des affaires, mais servent aussi à tous les acteurs

de la lutte contre la fraude comme TRACFIN, la DGFIP, la MICAF ou le Parquet national financier, avec qui nous travaillons.

## **Comment faites-vous valoir votre expertise dans tous ces domaines ?**

Nos services concernent 5,5 millions d'entreprises en France. L'objectif est de faciliter la vie de l'entreprise, dans un environnement sécurisé indispensable au monde économique.

Le contrôle réalisé par les 141 greffes est essentiel, c'est le ciment de la confiance dans l'écosystème entrepreneurial français. Bien plus qu'un simple guichet numérique et grâce au maillage territorial et l'accompagnement des greffiers et des 2 000 collaborateurs, nous permettons chaque jour aux entreprises de notre pays d'entreprendre en confiance.

## Contact :

- [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr)

# IP/IT/Data : le succès des projets passe par une approche transversale



**Sandra Cabanne et Alexandre Nappey**  
Fondateurs

SCAN Avocats est un cabinet boutique spécialisé en IP/IT/DATA dans toute sa transversalité : gestion de titres de propriété industrielle (marques, dessins, modèles, noms de domaine), droit d'auteur, lutte anti-contrefaçon et concurrence déloyale, procédures administratives devant les Offices et contentieux judiciaire. Ce cabinet indépendant basé à Paris et ayant des cabinets secondaires à Strasbourg et à Lyon, prône une approche globale des projets de ses clients, et dispose d'un réseau de correspondants qui lui permet de travailler dans plus de 150 pays. **Entretien avec les fondateurs, Maîtres Sandra Cabanne et Alexandre Nappey.**

## **Vous êtes spécialisé en IP/IT. Comment vos activités ont-elles évolué ces dernières années ?**

Alexandre Nappey : l'IT ne se résume plus au seul droit de l'informatique. Aujourd'hui notre activité recouvre davantage l'accompagnement des projets digitaux : validation des modèles économiques, contractualisation des projets, assistance au déploiement, etc. Nous intégrons le volet data qui est devenu incontournable pour tous les clients.

A cet égard, nous avons une offre de services globale : accompagnement à la conformité (entreprises et institutions), audits des traitements, réorganisation des process internes pour mettre en œuvre la conformité, jusqu'au contentieux devant la CNIL.

## **Est-ce que vos interlocuteurs vous paraissent suffisamment conscients des enjeux de plus en plus importants liés à ces problématiques ?**

Sandra Cabanne : Nous proposons déjà un accompagnement en droit des données personnelles avant l'entrée en vigueur du RGPD en 2018. Nos clients étaient donc déjà au fait de la réglementation. Pour ceux qui n'étaient pas encore en conformité ou pour lesquels des ajustements ont dû être opérés, il y a eu une

phase d'observation. Aujourd'hui, il y a clairement une prise de conscience au niveau des directions, de la TPE à la multinationale. Mais c'est encore plutôt vu comme un mal nécessaire, que comme une priorité.

## **Quelle est la spécificité de votre approche ?**

A. N. : Comme nous sommes spécialisés en droit de la propriété intellectuelle et du numérique, notre approche est « digital native ». Nous traitons de la transformation numérique des acteurs économiques de manière globale et non en silo : il n'y a pas de projet innovant qui n'ait pas de composante digitale, data, ou encore propriété intellectuelle. C'est fondamental pour nous.

S. C. : Cette approche transversale plait à nos clients, car elle leur garantit que le cabinet gère tous les aspects de leurs projets. Nous ne sommes plus à l'époque où un titre de propriété pouvait constituer une protection suffisante. Il faut désormais composer avec Internet, la digitalisation de l'offre commerciale, les offres de service en ligne etc.

C'est pourquoi nous proposons de surveiller les actifs de nos clients sur Internet, les réseaux sociaux, les moteurs de recherche ou encore leur e-reputation.

## **Comment voyez-vous votre place par rapport au juriste d'entreprise ?**

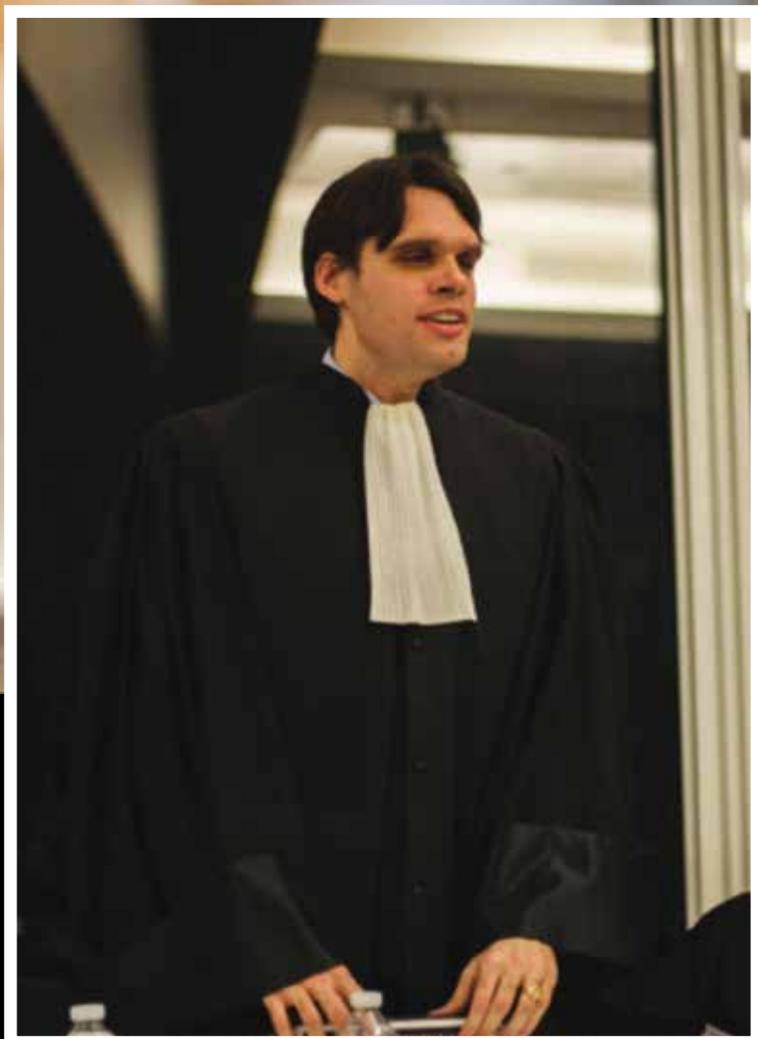
A. N. : Le juriste est essentiel à l'entreprise, mais étant au cœur de l'organigramme il ne peut pas toujours avoir la distance et l'objectivité dont bénéficie le conseil ; et cette indépendance peut s'avérer précieuse.

S. C. : Le juriste d'entreprise est indispensable à l'avocat. Juristes et avocats travaillent de concert. Le choix d'un avocat est bien-sûr guidé par la nécessité de recourir à des compétences externes dont ne dispose pas l'entreprise en interne, mais il peut également être motivé par la question de la responsabilité professionnelle qui est cruciale dans notre domaine.

## **Contact :**

- 51 bis, rue de Miromesnil - 75008 Paris
- [www.scan.law](http://www.scan.law)
- 01 47 64 69 85
- [sandra.cabanne@scan.law](mailto:sandra.cabanne@scan.law)
- [alexandre.nappey@scan.law](mailto:alexandre.nappey@scan.law)

# JUGLAR AVOCAT



## PROTÉGER L'ENTREPRISE ET LES ENTREPRENEURS

Les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés à de nouveaux défis. Les risques juridiques sont sans cesse croissants : poursuites pénales, allégations en tous genres, conformité à la norme.

Leur vie, des affaires ou personnelle, doit être protégée en conséquence : défense, protection du secret, conservation des actifs intellectuels et des atouts.

Le Cabinet Juglar, doué d'une expertise en droit économique et en droit pénal, offre à ses clients conseils et solutions contentieuses pour faire face à ces nécessités nouvelles.

📍 89 Avenue de Villiers - 75017 Paris

☎ 01 85 53 09 42

[www.juglar-avocat.fr](http://www.juglar-avocat.fr) pour en savoir plus.

# La gestion de risque, élément clef dans un contexte pénal de plus en plus répressif



**Matthieu Juglar**  
Avocat

Formé en droit de la propriété industrielle et artistique, avocat au barreau de Paris, **Matthieu Juglar est passé par de grands cabinets d'avocats**, et a notamment été secrétaire de la Conférence en 2015, où il a eu l'occasion de défendre des dossiers de droit pénal complexes. Il a assemblé ses compétences en droit des affaires et en droit pénal pour se spécialiser en droit pénal des affaires et des entreprises.

## Quelle est la spécificité de votre approche dans votre secteur ?

Grâce à la démarche d'Intelligence Juridique que m'a apportée Véronique Chapuis, fondatrice LEX Colibri, je travaille beaucoup sur une approche de prévention avec mes partenaires. C'est une approche qui consiste d'abord à connaître son client et à le préparer au contentieux pénal, qui vous tombe dessus beaucoup plus brutalement qu'un contentieux commercial ou civil. Il est rare, dans le cadre d'un contentieux commercial ou civil, que l'on vienne casser votre porte à 6h du matin. Pour un pénaliste, c'est monnaie courante.

C'est très violent et traumatisant. Nous devons essayer de se préparer à cela, notamment en se mettant en situation de pouvoir sortir des pièces importantes très rapidement. Mon approche est donc d'identifier le risque et d'essayer de le prévenir, c'est-à-dire de se préparer à ce qu'il se réalise.

## Pouvez-vous préciser les enjeux liés à cette méthode ?

C'est une approche qui m'est assez spécifique. Tous les pénalistes ont appris à faire du judiciaire classique : il y a un dossier, il faut le défendre. Mais tous les pénalistes n'ont pas appris

à faire de la gestion de risque : c'est tout l'avantage de la démarche d'Intelligence Juridique que je développe avec Véronique Chapuis. Or, on se battra d'autant mieux qu'on y sera préparé. La difficulté, c'est de faire comprendre au client, au dirigeant d'entreprise, qu'il est exposé au pénal. N'étant pas des « voyous », ils se croient trop souvent à l'abri. Mais le droit pénal aujourd'hui, peut toucher tout le monde, y compris des honnêtes gens.

## Pouvez-vous donner un exemple ?

Récemment, un tenancier de bar dont le salarié sert un verre à 2h05, alors que sa licence ne lui permet de servir que jusqu'à 2h du matin. Or le client, trois heures après, a eu un accident de voiture et il est mort. Le salarié, son patron et l'entreprise se sont retrouvés en correctionnelle, et ont dû faire face à de graves accusations. Ce genre de risque existe aussi pour d'autres secteurs d'activités. Il faut se préparer, car l'entreprise fait immédiatement l'objet d'une enquête dans ces circonstances ! Ça arrive même aux meilleurs.

## Quels sont les points d'attention que vous relevez dans le contexte actuel ?

Véronique Chapuis (vice-présidente et administratrice d'honneur de l'AFJE) et

moi travaillons, toujours avec une démarche d'Intelligence Juridique, sur la qualité juridique des documents numérisés. La digitalisation et le foisonnement des données occultent ce critère qui est pourtant essentiel dans un programme de prévention de risque pénal ou pour préparer un procès. C'est un point d'attention clé qui n'est pas encore dans les priorités de tous, alors que la vie des affaires connaît une recrudescence de la pénalisation.

## Contact :

- Matthieu Juglar : [www.juglar-avocat.fr](http://www.juglar-avocat.fr)
- LEX Colibri : <https://www.lexcolibri.com/>



# LAMBERT & FÉLIX ASSOCIÉS

Faites grandir vos idées

Le cabinet Lambert & Félix Associés depuis plus de 30 ans à vos côtés  
1 cabinet, 3 adresses en France, une expertise internationale reconnue  
en propriété industrielle

Stève Félix - Associé  
Conseil en Propriété  
Industrielle.  
Mandataire Européen  
Lambert & Félix  
Associés.

## Protéger vos idées

de leur émergence à leur mise sur le marché

C'est l'assurance de votre succès...  
et la base de notre métier.

Le cabinet de Conseils en Propriété Industrielle Lambert & Félix Associés, acteur 100% made in France, accompagne l'ensemble des acteurs de la vie économique dans leur politique de valorisation, de protection, et de défense de leur patrimoine immatériel depuis plus de trente ans.

## Nos Compétences

- ❖ MARQUES ET AUTRES SIGNES DISTINCTIFS
- ❖ DÉFENSE DE VOS DROITS DE PI
- ❖ DESSINS ET MODÈLES
- ❖ DROITS D'AUTEUR
- ❖ ÉLABORATION DE STRATÉGIES DE PROTECTION
- ❖ GESTION PORTEFEUILLE DE TITRES
- ❖ LUTTE ANTI-CONTREFAÇON
- ❖ AUDIT DE PORTEFEUILLE DE TITRES
- ❖ NOMS DE DOMAINE
- ❖ OBTENTION ET ACQUISITION DE DROITS
- ❖ PRATIQUE CONTRACTUELLE

Email : [lambert@lambert-conseils.com](mailto:lambert@lambert-conseils.com)

### Paris

18, avenue de l'Opéra, 75001

Tél : 33 (0)1 55 35 93 33

Fax : 33 (0)1 55 35 93 30

### Le Mans

Centre Novaxis  
75 boulevard Alexandre Oyon, 72100

Tél : +33 (0)2 43 78 07 91

### Perpignan

171, rue James Watt (Tecnosud)  
66000 Perpignan

Tél : +33 (0)4 68 89 95 18

[www.lambert-conseils.com](http://www.lambert-conseils.com)

# Propriété industrielle : des enjeux plus internationaux et liés aux données personnelles



**Stève Félix,**

Associé et Gérant

Fondé il y a près de quarante ans, le cabinet Lambert & Félix Associés est spécialiste de la propriété intellectuelle et possède des bureaux à Paris, Le Mans et Perpignan. **Stève Félix, associé et gérant du cabinet,** nous fait part de sa vision des bonnes pratiques dans un secteur en pleine évolution.

## Quelles sont pour vous les évolutions récentes les plus marquantes dans la propriété industrielle ?

Notre activité consiste à accompagner la gestion et la protection de portefeuilles de marques et brevets mais aujourd'hui, avec le numérique, l'attention se déplace sur les noms de domaine qui sont bien plus que de simples supports de sites internet.

Des tiers mal intentionnés réservent des noms de domaines pour en faire trafic, vendre des contrefaçons sur des sites similaires aux marques ciblées, mais aussi de plus en plus pour des opérations de phishing, ou hameçonnage.

Cela consiste à inciter frauduleusement un client ou un salarié à communiquer ses données personnelles ou procéder à des règlements indus par l'envoi d'emails très bien faits utilisant le logo et le nom de la marque mais surtout une adresse email quasi identique à la société ciblée en changeant tout simplement l'extension du type « contact@societe.com ».

Si la société utilise habituellement une adresse identique mais en « .fr », la fraude passera inaperçue et c'est la fuite des données assurée (le tout ayant coûté 10 € au fraudeur, soit le coût de réservation d'un nom de domaine dans une extension non réservée par la société).

## Quelles sont les solutions ? Les entreprises sont-elles bien conscientes de ces changements ?

Il est impossible de réserver l'ensemble des extensions disponibles, il en existe des centaines. Il y a une solution, la surveillance des noms de domaine même si, à vrai dire, c'est quelque chose un peu difficile à faire entrer dans les mœurs. Mais c'est la clé : il y a des moyens d'agir, en amont, en mettant en place cette veille sur la réservation de noms de domaine proches de ses marques par des tiers. C'est un travail volumineux qui demande de maîtriser les nombreux aspects de la propriété industrielle, dans l'ensemble et dans le détail.

## Plus globalement maintenant, qu'est ce qui différencie votre cabinet ?

La propriété industrielle est par nature internationale, les stratégies déployées impliquent souvent plusieurs pays en simultané. Il faut donc avoir un réseau international de confiance. C'est pourquoi nous choisissons avec soin les partenaires avec lesquels nous travaillons dans le monde entier, notamment en terme de réactivité et toujours sur des critères humains.

Ensuite, il est absolument nécessaire d'avoir une expertise solide. Notre taux de réussite en contentieux est de plus de 90 % parce que nos collaborateurs

ont une expertise de premier plan. Nous disposons également de services en plus : par exemple, nos clients peuvent accéder à leur portefeuille de marques en ligne, tenu à jour en temps réel – ce qui est un réel atout pour faire le lien entre les équipes juridique, le marketing et le commercial.

Enfin, nous cultivons une relation vis-à-vis de nos clients qui nous est très spécifique. Nous vivons avec eux, partageons les bonnes nouvelles et les crises ensemble. Nous nous adaptons, nous nous sentons investis et créons ensemble un rapport qui nous permet d'échanger sincèrement sur la situation, librement, avec naturel et confiance de part et d'autres. L'expérience humaine est belle.

## Contact :

- 18 Avenue de l'Opéra 75001 Paris France
- 75, Boulevard Alexandre Oyon 72100 Le Mans
- 171, rue James Watt 66100 Perpignan
- 01.55.35.93.33
- [lambert@lambert-conseils.com](mailto:lambert@lambert-conseils.com)

# « Anticiper les mouvements d'une industrie qui bouge très vite »



Deux ans après le début de la crise sanitaire qui a secoué le monde, cinq associés du cabinet Norton Rose Fulbright mettent un coup de projecteur sur les enjeux du secteur Life sciences & healthcare, dont les principaux acteurs sont plus que jamais au centre du jeu. Compliance, innovation, complémentarité des équipes, ils font le point sur une industrie en constante mutation. Entretien croisé. **Marta Giner Asins, Marion Roquette-Pfister, Karine Montagut, Nadège Martin et Christian Dargham**

## Comment définir les principales caractéristiques du secteur Life sciences & healthcare, industrie dont une grande partie des acteurs majeurs sont vos clients ?

Nous accompagnons de nombreux acteurs, laboratoires pharmaceutiques, fabricants de dispositifs médicaux, laboratoires de biologie médicale, etc. Cette industrie a la particularité d'évoluer très vite – avec une intensification évidente à raison de la crise sanitaire –, et de nombreux services émergent ou s'adaptent aux nouveaux besoins ou usages en lien avec la santé, tels que les plateformes et applications nouvelles dédiées à faciliter l'accès aux soins ou destinées aux services à domicile, la circulation de l'information ou le recours accru à l'intelligence artificielle.

Notre défi quotidien consiste à être et demeurer sans cesse à la pointe de cette diversité de sujets, de ce développement rapide et dont les conséquences sont multiples afin d'appréhender les éléments techniques et juridiques de ce qui relève de l'innovation.

## Qu'est-ce qui rend le droit de ce secteur si complexe à cerner ?

La santé est une industrie qui implique de très nombreux acteurs, à la fois publics et privés, avec des financements très spécifiques s'appuyant sur l'assurance maladie, et qui induit des risques multiples, dont certains ont un impact direct sur la vie des patients. Elle combine des impératifs de politique publique de premier ordre avec une initiative privée qui doit être encouragée tout en étant encadrée. Cette diversité des enjeux et des exigences s'accompagne d'une réglementation complexe et sans cesse évolutive qui réclame une expertise juridique pointue et pragmatique.

La santé est par ailleurs un secteur stratégique comme l'a démontré la crise du Covid 19. La question de la sécurité de l'approvisionnement a été au cœur des préoccupations. Par conséquent, les règles applicables aux ventes de sites manufacturiers, celles s'appliquant à la nationalité de l'acheteur comprises, sont de plus en plus nombreuses et, s'agis-

sant de la réglementation des investissements étrangers, suffisamment larges pour soumettre nos opérations au contrôle du Ministère de l'économie et des finances, a minima au titre de demandes préalables d'examen de l'activité de la cible. Nous devons ainsi constamment évaluer si nos clients sont soumis ou non à ces réglementations.

## En matière de compliance, à quelles compétences vos clients font-ils appel en se tournant vers vous ?

Les acteurs du secteur des sciences de la vie sont confrontés à plusieurs problématiques en compliance. Tout d'abord, le risque de corruption est historiquement élevé et les entreprises doivent avoir des procédures robustes dans ce domaine.

Nous les assistons notamment dans la mise en œuvre effective des obligations issues de la loi Sapin 2, dans le cadre des contrôles réalisés par l'Agence française anticorruption ou encore dans les enquêtes internes en cas de soupçons de corruption. En outre, le secteur de

la santé doit être très vigilant s'agissant du respect des sanctions internationales et des contrôles des exportations et nous intervenons très régulièrement dans ce domaine. Nous assistons également nos clients dans le cadre des contrôles de la HATVP ainsi que pour mettre en place leur politique en matière de droits humains/vigilance.

**Pour accompagner ces process d'innovation, faut-il soi-même être un expert du sujet ?**

Nous devons toujours être à la pointe de l'innovation, afin de proposer à nos clients les réponses adaptées aux stratégies qu'ils déploient et à leurs besoins de réorganisation.

Nous avons un rôle de conseil sur leurs projets en évaluant les risques. Grâce à la capacité de nos équipes pluridisciplinaires à se mobiliser en mode projet, nous sommes à même d'anticiper, de monitorer et de traduire juridiquement toutes les actualités liées à cette industrie qui bouge très vite.

**Où commence et où s'arrête votre intervention au service de ces clients ?**

Nous traitons tous les sujets, couvrons tous les champs de cette industrie, depuis la phase d'innovation jusqu'à l'arrivée du produit au patient, en passant par la recherche, la mise en place des conditions de celle-ci, les essais cliniques, toute la chaîne de distribution.

Au-delà du produit, nous sommes impliqués dans la vie de ces entreprises afin

de traiter tous leurs sujets en sus des risques liés à leur métier. Nous avons donc constitué une équipe destinée à couvrir tous les sujets de cette industrie, à mobiliser des sujets juridiques forts et en constante évolution, à offrir à nos clients un service qui couvre toutes les problématiques et toutes les facettes. **Pourquoi cet aspect 360° de votre intervention est-elle si importante pour vous démarquer de la concurrence ?**

Il existe beaucoup de cabinets de niches, spécialisés dans une seule pratique. Il nous semble fondamental de proposer un service à 360° afin de pouvoir appréhender tous les sujets de nos clients au sein d'un même cabinet d'avocats. Peu de cabinets sur la place de Paris proposent cette approche complète. Nous travaillons ensemble quotidiennement et les clients ressentent ce fort esprit d'équipe qui nous anime.

La grande fluidité dans nos échanges entre collègues et notre capacité à accéder directement à des expertises diverses regroupées au sein d'un même cabinet constitue notre force majeure pour délivrer à nos clients des réponses complètes et efficaces à leurs interrogations.

**En quoi cette capacité à évaluer et maîtriser les risques relève-t-elle d'un numéro d'équilibriste ?**

Les risques augmentent en corrélation avec les évolutions que connaît cette industrie. Nous devons prendre en compte ces risques en termes de produits, de développement des innova-

tions, de liens avec la concurrence, de prix.

Tout cela implique de nombreuses considérations juridiques et mobilise une présence, une agilité et une capacité à la prospection de très haut niveau. De plus, les risques évoqués ne sont pas toujours évidents à identifier ou à cerner. Ce qui fait notre force, c'est notre connaissance des sujets et des éléments techniques tels que les codes de la sécurité sociale.

**Au-delà de l'aspect business, il y en plus dans votre métier une finalité sociale, qui est elle aussi gratifiante...**

Absolument, nous avons un rôle à jouer pour aider nos clients à faire avancer l'innovation au bénéfice de la santé des patients. Nous sommes par exemple fiers et heureux d'avoir assisté les équipes de Pfizer tout au long de ces deux années de crise sanitaire, d'avoir été à leur écoute dans des conditions qui n'étaient pas évidentes.

**En bref :**

Norton Rose Fulbright est un cabinet d'avocats d'affaires international fournissant une gamme complète de services juridiques aux entreprises et institutions financières mondiales de premier plan. Reconnu pour son approche sectorielle, le cabinet rassemble au-delà de 3700 avocats à travers l'Europe, les Etats-Unis, le Canada, l'Amérique latine, l'Asie, l'Australie, l'Afrique et le Moyen-Orient.

# Un partenariat juriste d'entreprise/avocat plus nécessaire que jamais



**Emmanuel Diény,**  
Avocat

**Avocat depuis vingt-cinq ans au barreau de Paris, puis concomitamment au barreau de Bruxelles, Emmanuel Diény est spécialisé dans le droit de la concurrence.** Il a commencé sa carrière comme collaborateur dans des cabinets français et américains et s'est mis à son compte pour créer PROREUS, un cabinet dédié au droit de la concurrence et de la distribution, dans tous ses aspects : ententes anticoncurrentielles, abus de position dominante, droit des concentrations, droit des pratiques commerciales ainsi que, de manière plus marginale, concurrence déloyale et aides d'Etat. Entretien.

**Vous dirigez un cabinet exclusivement dédié au droit de la concurrence. Quelle est la spécificité de votre approche ?**

De manière générale, notre boussole est l'écoute du client, la compréhension de son besoin et le souci de lui apporter une réponse opérationnelle. Mais au-delà, nous privilégions une approche du droit de la concurrence utilisé comme un outil, et non pas seulement subi comme une contrainte, appuyée par une forte technicité dans nos analyses.

**Est-ce que dans ces conditions la prévention des risques est un aspect important de votre travail ?**

Oui, et à plusieurs niveaux. La prévention peut se traduire tout d'abord par une assistance à la mise en place de programmes de conformité au droit de la concurrence sur-mesure : c'est une démarche qui se développe significativement, et plus uniquement dans des groupes multinationaux.

La prévention se manifeste également par notre activité de formation auprès de nos clients. Enfin, la prévention passe par leur information : dans le cadre de notre veille juridique, nous leur adressons

une analyse synthétique des décisions rendues et des textes en projet dont nous pensons qu'ils peuvent les impacter et/ou leur être utiles pour anticiper et les aider à mieux appréhender leurs problématiques.

**Comment vos activités se structurent-elles dans votre champ d'action professionnel ?**

Elles peuvent être décrites en trois pôles. Un premier pôle consiste naturellement dans notre activité d'assistance en conseil et en contentieux (Autorité de la concurrence, DGCCRF, Commission européenne, juridictions). C'est le cœur de notre métier. Le deuxième pôle consiste dans la formation de juristes déjà actifs mais aussi d'étudiants en Master 2 (dans les universités de Caen Normandie et de Paris II et V) : participer à la transmission du savoir est très important pour moi. Le troisième pôle est plus « académique » : nous publions régulièrement des articles dans des revues (de droit et professionnelles), des encyclopédies et ouvrages juridiques.

C'est ce cumul des trois activités qui est intéressant : il nous rend, je le pense, meilleur pour nos clients, tant du point

de vue pédagogique que de la résolution technique de leurs problèmes.

**J'imagine que cette diversité d'activités a son utilité dans un environnement juridique toujours plus complexe ?**

En effet. Depuis vingt-cinq ans que j'exerce, je constate qu'il est de plus en plus difficile de se tenir à la page de toutes les évolutions (décisions, projets de textes). Outre notre veille juridique permanente, nos activités de formation et de commentaires contribuent fortement à nous maintenir à jour concernant la jurisprudence et les textes et à faire en sorte que nous ayons le recul, la réflexion et l'imagination nécessaires en faveur de nos clients.

**Quelles sont les évolutions actuelles du droit de la concurrence ?**

Le risque pécuniaire et réputationnel est de plus en plus important, y compris pour les petites entreprises : le droit de la concurrence n'est pas réservé aux multinationales. Mais au-delà de ce constat, deux grandes évolutions se dessinent, à mon sens.

En premier lieu, une fragmentation du droit de la concurrence. Par exemple,

dans le droit des ententes, se développe depuis quelques années un droit spécifique pour les relations commerciales à l'outre-mer (ainsi, les exclusivités d'importation y sont interdites). De même, dans le droit des pratiques commerciales, se distinguent un droit spécifique pour les produits agricoles, un pour les produits de grande consommation, etc. Cette situation se retrouve en droit des concentrations. Si cela est censé permettre une meilleure adaptation des règles à un secteur donné, cela entraîne surtout de la complexité et une atomisation de la règle de droit.

En second lieu, une extension du champ d'application du droit de la concurrence (ententes/abus/concentrations), en lien avec le sujet de la finalité de ce droit. On avait l'habitude de le présenter comme un droit à finalité économique dont l'objectif affiché était le bien-être des consommateurs via le contrôle de la structure du marché. Mais depuis quelques années, se pose la question de savoir si l'on peut utiliser le droit de la concurrence à d'autres fins et, dans l'affirmative, comment.

A titre d'exemple, le DMA (Digital Market Act), réglementation européenne en cours d'élaboration, est une réglementation destinée à réguler les GAFAM en mixant le droit de la régulation et le droit de la concurrence : on cherche donc à réguler un secteur économique en se servant du droit de la concurrence. C'est un usage assez nouveau, que l'on retrouve aussi pour la protection de

l'environnement. A quoi sert le droit de la concurrence ? Jusqu'où peut-on l'utiliser ? Ces problématiques suscitent de nouveaux débats passionnants.

#### **Concrètement, quels sont les impacts que peuvent subir les entreprises dans ce contexte particulier ?**

Certains accords d'entreprises qui jusqu'à présent n'étaient pas dans le scope du droit de la concurrence sont en train d'y entrer – je pense par exemple aux accords environnementaux inter-entreprises, auxquels la Commission européenne considère désormais que le droit de la concurrence peut s'appliquer. Jusqu'à présent, lorsqu'une entreprise veut conclure un partenariat environnemental, elle ne se pose pas automatiquement la question du droit de la concurrence, alors que celui-ci commence à s'intéresser à ces pratiques. Pour une entreprise, le sujet « concurrence » se pose donc pour des thématiques auxquelles on n'aurait pas songé initialement.

Le droit de la concurrence doit donc être pour les entreprises un sujet d'attention supplémentaire.

#### **Comment faire face à ces défis nouveaux ?**

Plus que jamais, il faut réussir à tirer pleinement parti du tandem juriste d'entreprise/avocat face à un droit de la concurrence en perpétuelle évolution. Les juristes d'entreprise sont de mieux en mieux formés, mais parallèlement le droit de la concurrence devient de plus en plus technique et multiforme. Si

quelques très grandes entreprises ont des juristes spécialisés en droit de la concurrence, tel n'est pas le cas de la grande majorité des autres.

L'idée est alors de s'appuyer sur des juristes internes compétents pour identifier le risque et qui connaissent bien leur entreprise, et que nous pouvons soutenir grâce à notre spécialisation en leur proposant des solutions opérationnelles.

Cet échange, ce dialogue complémentaire avec des compétences différentes au service de l'entreprise, est rendu aujourd'hui encore plus essentiel au vu de l'évolution du droit de la concurrence.

#### **Contact :**

- 190, boulevard Haussmann, 75008 Paris
- [www.proreus.fr](http://www.proreus.fr)
- 01 56 88 38 55
- [emmanuel.dieny@proreus.fr](mailto:emmanuel.dieny@proreus.fr)

# Simon Associés : des expertises sectorielles avérées et un réseau national et international



**Jean-Charles Simon**  
Fondateur

**Jean-Charles Simon, fondateur de Simon Associés**, nous en dit plus sur le positionnement du cabinet, ses expertises et ses principaux axes de différenciation. Il revient également sur les principales évolutions connues par les directions juridiques depuis plus de deux ans et leur impact sur la profession. Rencontre.

## **Pouvez-vous nous présenter le cabinet et ses principales expertises ?**

Simon Associés est un cabinet qui a vu le jour en 1992 et qui est, aujourd'hui, composé de près de 70 avocats répartis dans 7 villes en France : Paris, Lille, Lyon, Nantes, Montpellier, Nice et Toulouse. Notre champ d'action couvre les principaux domaines de compétences du droit des affaires : fusions et acquisitions, cession d'entreprises, entreprises en difficulté, droit social, droit immobilier, droit des nouvelles technologies, droit pénal des affaires, distribution et concurrence, droit public des affaires... aussi bien en matière de conseil que de contentieux.

Au fil des années, nous avons développé une connaissance plus fine d'un certain nombre de secteurs d'activité, dont les principaux sont l'immobilier, la distribution, la santé, l'agroalimentaire, les technologies innovantes et startup, l'industrie de manière générale. Nous avons ainsi opté pour une pratique du droit plus orientée sur les problématiques d'un secteur d'activité donné que sur une compétence juridique en particulier. Nous renforçons également régulièrement notre positionnement sectoriel avec notamment l'arrivée récente d'un nouvel associé spécialisé dans le secteur des

médias, de la communication et de l'entertainment (cinéma, TV, streaming, chaînes OTT...). Nous cherchons aussi à nous développer sur d'autres secteurs dont par exemple le transport/logistique, RSE/ESG, l'assurance...

Au-delà, nous nous appuyons sur le réseau Simon Avocats constitué sous la forme d'association. Ce réseau est composé de 14 membres implantés dans 17 villes en France. Le cabinet intervient aussi à l'international. Il y a environ 10 ans, nous avons structuré un réseau international « informel » qui s'appuie sur plus de 63 conventions transnationales communiquées à notre Ordre.

## **Quel est votre périmètre d'action ?**

Si la gouvernance et la gestion du cabinet occupent près de 40 % de mon temps, je reste résolument impliqué dans la gestion des dossiers, notamment en contentieux, cessions-acquisitions, et entreprises en difficultés. J'ai ainsi été mobilisé en 2021 par un des plus importants dossiers de sauvegarde de l'année dans le domaine de la distribution.

En parallèle, intéressé par « l'informatique » depuis que j'exerce ce métier, aujourd'hui les systèmes d'information et les technologies d'innovation, le cabinet a développé une compétence en

matière de transformation digitale des métiers du droit et, dans ce cadre, nous avons créé des outils à la fois pour les directions juridiques et les avocats. C'est un sujet qui m'intéresse particulièrement. D'ailleurs, il y a environ 6 ans, j'avais élaboré un guide des LegalTech que nous mettons à jour régulièrement. Le cabinet a ainsi notamment développé, et utilise, deux logiciels: Mission RGPD, en collaboration avec Visiativ (ESN Lyonnaise), et Legal Client Management, avec Séraphin Legal.

## **Dans le contexte actuel qui reste marqué par une certaine instabilité, quelles sont les principaux besoins directions juridiques et des entreprises ?**

Tout d'abord, notre vision est que nous exerçons le même métier avec des fonctions différentes. Nous nous considérons proches des juristes d'entreprise et nous avons développé avec d'autres acteurs (Village de la Justice, Wolters Kluwers, Jurimanagement) un club d'échanges et de réflexion, composé de directeurs juridiques et de professionnels du droit, qui se réunit de nouveau régulièrement. Nous y réfléchissons notamment au management des équipes, à la transformation de nos métiers, aux suites de la pandémie, aux nouvelles attentes, à



l'actualité juridique impactant directement nos fonctions. Ces deux dernières années ont été l'occasion pour les directions juridiques et les entreprises, de repenser leur organisation et leur manière de travailler. Cette réalité a fait évoluer la demande en droit. Outre les demandes traditionnelles, nous devons aussi répondre à des exigences, des formes de collaboration et des besoins nouveaux. Je dirai que c'est surtout la création de valeur attendue de l'avocat qui a changé. Les compétences et les expertises restent les mêmes, mais les entreprises et les directions juridiques attendent une proposition de valeur différente à la hauteur de la pression juridique, économique et sociale à laquelle elles doivent faire face.

Ce phénomène s'explique aussi par le fait que les directions juridiques se trouvent confrontées à des recrutements de plus en plus difficiles. Les départs ne sont pas forcément remplacés. Cette situation crée aussi une tension sur le

coût des prestations. Par ailleurs, on assiste également à une montée en puissance des LegalTechs et de la LegalOps, qui, à mon sens, est une fonction en devenir.

#### **Dans ce cadre, quels sont vos enjeux ?**

Aujourd'hui, notre principal défi est de nous attacher à prendre en compte l'ensemble des mutations. Cela nous demande aussi de nous adapter à la demande et au contexte. Par exemple, nous acceptons de plus en plus de détacher des avocats sur une période donnée ou une mission précise. Cela permet de pallier un besoin temporaire ou plus récurrent des directions juridiques et des entreprises. Il s'agit généralement de missions en matière de cessions-acquisitions ou de contentieux. Actuellement, le secteur du M&A connaît une forte activité, alors que celui du restructuring est plus calme. Nous nous attendons tout de même à une hausse des défaillances des entreprises en 2022 et 2023.

Dans d'autres secteurs, comme la santé, on assiste à une forte hausse de l'activité et donc de la demande. D'une manière plus générale, notre objectif est de développer de nouvelles pratiques, compétences et sectorielles, à Paris et en région, d'être présents, en propre et via le réseau, dans une 30aine de villes en France (20 actuellement) et de regrouper une équipe d'une centaine d'avocats.

**SIMON**  
ASSOCIÉS

#### **Contact :**

- 47, rue de Monceau 75008 Paris
- 01 53 96 20 00
- [contact@simonassociés.com](mailto:contact@simonassociés.com)
- <https://simonassociés.com>

# Focus sur d'Alverny Avocats aarpi : une full service lawfirm au service de ses clients



**Guillaume Schmitt**  
Associé

**Guillaume Schmitt, associé au sein du cabinet d'Alverny Avocats aarpi,** répond à nos questions. Il revient notamment sur les expertises de son équipe, le positionnement du cabinet, ainsi que les sujets qui le mobilisent actuellement. Entretien.

**Associé du cabinet d'Alverny Avocats aarpi, votre nom et celui de votre équipe apparaissent régulièrement dans les principales opérations de private equity, votre expertise en ce domaine est reconnue par vos pairs et les classements professionnels. Quelles sont les raisons de ce succès ?**

Le cabinet a été créé il y a maintenant plus de vingt années. Il se construit patiemment et discrètement autour de personnalités fortes qui se choisissent, et d'expertises maîtrisées qui sont entretenues et renouvelées. Il regroupe aujourd'hui une trentaine d'avocats. C'est je pense la confiance des membres de ces équipes qui permet à chacun de consacrer toute son énergie au service des clients du cabinet, qui est peut être l'une des raisons de ce succès que vous relevez.

**D'ailleurs, pouvez-vous nous présenter le cabinet et son positionnement ?**

Nous sommes ce que nos amis d'outre-atlantique appellent abusivement une « full service lawfirm », c'est-à-dire un cabinet qui regroupe toutes les disciplines juridiques dont une entreprise a besoin. Le cabinet apparaît chaque année dans les différents concours de beauté organisés par les journaux professionnels, notamment pour ses acti-

vités en droit fiscal, en droit social, en private equity, et en contentieux, arbitrage et médiation. Outre ces activités pour lesquelles nos équipes sont reconnues et régulièrement classées, nous intervenons sur toutes les opérations de développement et de restructuration des entreprises.

**Quels sont vos principales expertises et votre périmètre d'action ?**

Deux associés et six collaborateurs sont exclusivement dédiés à l'activité de private equity et les avocats qui composent cette équipe ont des formations leur permettant d'évoluer parfaitement aussi bien dans l'univers du chiffre que dans celui du droit. C'est une des activités motrices de notre structure, et en croissance à deux chiffres chaque année. Notre expertise en private equity est proposée tant aux investisseurs institutionnels ou aux fonds qu'aux entreprises qui recherchent le financement de leur croissance.

La particularité de nos équipes réside dans le fait qu'elles accompagnent les jeunes entreprises au stade de leurs premières levées de fonds et que nous les accompagnons à toutes les étapes de leurs besoins de financement ultérieurs. Cette structure intégrée que nous avons créée permet à toutes les disciplines

d'interagir de manière très souple et efficace.

**Vous indiquez que vos équipes sont intégrées, quelle réalité cela recouvre-t-il ?**

Les financements ne sont pas les seules questions qui se posent aux entreprises en développement : les sujets de ressources humaines, de fiscalité, de relations contractuelles, de déminages de conflits sont autant de points d'attention que nos clients sont en mesure de traiter avec les différents spécialistes du cabinet. La confiance que chacun des avocats, associés et collaborateurs, a dans les capacités professionnelles et humaine des autres est ressentie par nos clients. Il est fréquent que les directions juridiques, les DRH ou les directions financières recommandent ou fassent appel aux différentes disciplines du cabinet.

**La crise et la pandémie ont fait émerger de nouvelles problématiques et attentes des entreprises et de leurs dirigeants. Qu'avez-vous pu observer ? A quel niveau êtes-vous sollicités ?**

Vous avez raison de le noter, notre rôle auprès des chefs d'entreprise nous donne un poste d'observation pertinent. Cette période n'a certainement pas été vécue



par tous les secteurs d'activité de la même manière, mais le point focal de toutes les consultations qui nous ont été demandées était évidemment lié à l'anxiété des entrepreneurs. L'anxiété de ne pouvoir financer une trésorerie ou un besoin en fonds de roulement (financement, crédit, négociations avec l'Etat, les fournisseurs, les clients etc.), celle des ressources humaines (nouveau et organisation du travail à distance, gestion des inquiétudes des équipes, questions sanitaires, de responsabilité d'employeur...) celle liées aux frustrations des retards dans les procédures judiciaires. De manière notable, un pan complet de notre activité n'a pas été impacté : les opérations de financement et de levées de fonds se sont poursuivies et même dans certains cas accélérées, signe que certains acteurs économiques optimistes voyaient au-delà de l'obstacle, dans les difficultés des opportunités. Les opérations importantes de capital investissement ont été retardées et pour certaines annulées. Mais nous avons noté une accélération de l'activité de petites et

moyennes levées de fonds au cours de l'année 2020 et de l'année 2021, qui enchainent maintenant avec des opérations plus importantes. Autre particularité de cette période, les conflits d'associés (interprétations de pactes, sorties forcées, drag etc) qui peuvent être très fréquents en rythme de croisière, l'étaient moins et lorsqu'ils existaient n'étaient pas dirigés vers les tribunaux (à l'arrêt ou encombrés) mais plus sûrement vers les pratiques de modes alternatifs de règlement de conflit (médiation, conciliation etc.) Voilà sans doute aussi une évolution dans les pratiques de notre cabinet.

#### **Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?**

Nous avons formé une équipe de spécialistes, dont la pyramide des expériences et des compétences est bien équilibrée, ce qui assure sa solidité et sa pérennité dans le temps.

Nos clients sont sensibles et attachés au fait que nous sommes une marque discrète mais présente sur le marché depuis

de nombreuses années, et que nous conservons la mémoire de leur activité – pour certains depuis plus de vingt ans. Ils savent qu'une réputation se construit lentement : notre croissance dans la durée est leur meilleur gage pour accorder et conserver leur confiance à une structure de taille raisonnable comme la nôtre.

Ils savent que nous sommes jaloux de notre réputation et que nous accordons une attention quotidienne à la qualité de nos services.

**d'alverny**  
AVOCATS

#### **Contact :**

- 166, rue du Faubourg Saint Honoré  
75008 Paris
- 01 40 98 03 33
- [www.dalverny.com](http://www.dalverny.com)
- [info@dalverny.com](mailto:info@dalverny.com)

# L'avocat, véritable partenaire du dirigeant d'entreprise



**Olivia Klein,**  
Avocate associée

NMCG est un cabinet d'affaires qui existe depuis 2008 avec des bureaux à Paris, Nantes, Saint-Malo-Dinan, Strasbourg, Nice. **Entretien avec une des avocates associées, installée au bureau de Nantes, Olivia Klein.**

## Quelle est la mission du cabinet NMCG ?

NMCG est un cabinet d'affaires regroupant des compétences complémentaires en droit des sociétés, contrats et droit commercial, droit économique, propriété intellectuelle, droit social. Nous comptons sur toute la France une quinzaine d'associés et une trentaine d'avocats collaborateurs répartis dans les différents bureaux. À Nantes, le bureau est composé de quatre associés et d'une dizaine de collaborateurs. NMCG est membre du réseau international d'avocats Law Exchange International. Nous intervenons exclusivement auprès des entreprises. Notre clientèle est variée, de la start-up jusqu'au groupe international ou l'entreprise cotée en bourse mais avec un dénominateur commun, la recherche et le besoin d'excellence et d'expertise.

## Vous avez rejoint ce cabinet en début d'année, quels sont vos domaines d'expertise précisément ?

J'ai développé trois expertises particulières : la rédaction et la négociation de contrats commerciaux complexes ; le droit de la distribution et de la concurrence ; et, la propriété intellectuelle et le droit du numérique (gestion de portefeuilles de marques, rédaction d'accord de cession ou licence de marques, brevets, logiciels, data et données personnelles). Sur ces sujets, je conseille mes clients mais les accompagne également en cas de contentieux.

## Vous qui travaillez au contact des entreprises, quel a été votre rôle pendant et maintenant après la crise du Covid-19 ?

Lors du premier confinement, les interrogations de mes clients ont principalement porté sur les conséquences de la crise que nous traversons sur l'exécution de leurs contrats en cours (contrats commerciaux, baux). À la sortie du confinement, comme il m'a été donné de constater à chaque période de crise, le ralentissement de l'activité et l'absence de visibilité ont conduit à une tension des relations commerciales entre les entreprises et à l'augmentation significative des litiges. Depuis le printemps 2021, la tendance s'est inversée. C'est même une phase extrêmement dynamique qui s'est ouverte et les projets de développement chez nos clients sont nombreux.

## Comment faites-vous la différence par rapport à la concurrence ?

Nous sommes 1200 avocats à Nantes et les cabinets d'affaires sont en nombre. La région Ouest est néanmoins extrêmement dynamique sur le plan économique et les entreprises y sont tous les jours plus nombreuses.

J'aime par ailleurs à penser que les relations de confiance et de partenariat tissées au cours de mes 15 années d'exercice et les recommandations de mes clients m'ont permis d'assoir sereinement mon activité. Et c'est dans cette perspective de développement et de

recherche continue de satisfaction client que j'ai rejoint en qualité d'associée le Cabinet NMCG Nantes.

## Selon vous, quelles qualités sont déterminantes dans ce métier ?

Pour un accompagnement efficace et réussi, il est important de créer un lien de confiance fort avec ses clients. Ce lien naît de plusieurs facteurs : une grande disponibilité et écoute, une connaissance parfaite du business de ses clients et une transparence réciproque.

## Avez-vous un message à faire passer aux entreprises ?

Le métier d'avocat est en mutation. Il évolue et nous sommes conduits à nous réinventer aux côtés de nos clients. Bien qu'en mutation, l'avocat doit continuer à jouer pleinement son rôle de partenaire sur le long court et éviter de n'être qu'un prestataire de services « one shot ». La qualité de son accompagnement en dépend.

## Contact :

- 7, chemin du Pressoir Chênaie  
44100 Nantes
- 02 51 72 40 48
- klein@nmcg.fr
- www.nmcg.fr

# SANS PAYSANS, ON FAIT COMMENT ?



**LA MOITIÉ DES AGRICULTEURS  
PARTIRONT À LA RETRAITE  
DANS 10 ANS.**

La relève, c'est Léa,  
de la ferme coopérative de Belêtre (37)  
Maraichage, céréales et pains bio



© Sandrine Mulas / TTL

**Aidez Terre de Liens à faire pousser des fermes paysannes**  
**[terredeliens.org](http://terredeliens.org)**

# LA LUTTE CONTRE LE SIDA NE PEUT PAS ATTENDRE.

.....  
La crise sanitaire a causé une chute de dépistages du VIH.  
Et un risque de reprise de l'épidémie.  
.....

FAITES UN DON DE 5€, ENVOYEZ **DON** PAR SMS  
AU **92110** OU SUR **SIDACTION.ORG**



# infogreffe

Entreprendre en confiance

**De nombreux services web** pour développer son entreprise en toute confiance



[www.monjuridique.infogreffe.fr](http://www.monjuridique.infogreffe.fr) - [www.marketplace.infogreffe.fr](http://www.marketplace.infogreffe.fr) -  
[www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr) - [www.kyc.infogreffe.fr](http://www.kyc.infogreffe.fr) - [www.tribunaldigital.fr](http://www.tribunaldigital.fr) -  
[www.monidenum.fr](http://www.monidenum.fr) - [www.certigreffe.fr](http://www.certigreffe.fr)

LA SOURCE OFFICIELLE



# Sciences de la vie et santé : une équipe pluridisciplinaire pour répondre à tous vos enjeux !

Recommandé sur le marché français par  
*Legal 500, Chambers et Décideurs  
Leaders League*

Notre équipe parisienne dédiée aux sciences de la vie et de la santé bénéficie d'une expérience pluridisciplinaire lui permettant de répondre à l'ensemble des questions de ses clients composés de sociétés nationales et internationales de premier plan sur ce marché, tel que reconnu dans le dernier classement « Décideurs ». Elle repose notamment sur notre expertise des questions réglementaires et enquêtes gouvernementales auxquelles les entreprises de ce secteur sont régulièrement confrontées et de nos contacts permanents avec les différentes autorités de régulation françaises et internationales.

En droit des affaires, nos avocats, classés « Forte notoriété » par Décideurs, possèdent une solide expérience des opérations stratégiques dans le domaine de la santé, tant au niveau local qu'au niveau international. Ils assistent régulièrement nos clients dans la réalisation de ces opérations en coopération avec les autres équipes du bureau de Paris spécialisées dans ce domaine, ainsi que, le cas échéant, avec notre réseau intégré international.

Notre équipe droit de la concurrence, classée « Incontournable », est également très réputée dans le domaine de la santé et nos avocats se distinguent pour leur maîtrise de la stratégie contentieuse et leur approche concrète du conseil, avec la volonté permanente d'apporter des solutions pratiques aux problématiques de nos clients.

Notre équipe regulatory, classée « Excellent », assiste des acteurs de l'industrie pharmaceutique, de biotechnologie et des dispositifs médicaux, de même que des organisations professionnelles, dans la compréhension d'une réglementation éminemment complexe et sans cesse évolutive, et notamment en matière d'accès au marché, de programmes d'accès précoce, d'inscription sur les listes de remboursement, de tarification ou encore de marchés publics, la transparence, que ce soit en matière pharmaceutique ou de dispositifs anti-cadeaux. Elle conseille régulièrement les grands acteurs du marché et les acteurs innovants dans le cadre de négociations avec les autorités publiques et le développement de leurs activités

Notre équipe contentieux, arbitrage et compliance, classée « Band 1 » dans Chambers Europe, intervient notamment en contentieux et en éthique des affaires (anticorruption, sanctions internationales, droits humains et HATVP) pour des entreprises dans le secteur des sciences de la vie.

Notre équipe Technologies & Innovation, classée « Excellent » en Santé électronique par Décideurs ainsi qu'en « Tier 2 » en droit des nouvelles technologies et « Tier 3 » en droit des données personnelles par Legal500, conseille régulièrement les acteurs de ce secteur en matière de santé numérique et dispose d'une expertise spécifique en matière de recherche clinique.

Enfin, nos équipes sciences de la vie et de la santé peuvent s'appuyer sur l'expérience de nos équipes internes spécialisées en droit fiscal, droit social et droit des entreprises en difficulté en sus d'une centaine de spécialistes dans ce domaine à l'international, ce qui nous permet de faire bénéficier nos clients d'un service pluridisciplinaire de premier plan, sur-mesure et homogène, partout dans le monde.

## Contact

### **Marta Giner Asins**

Associée en droit de la concurrence  
Responsable du secteur Sciences  
de la vie et santé à Paris  
marta.ginerasins@nortonrosefulbright.com

### **Marion Roquette-Pfister**

Associée en droit public et regulatory  
marion.roquette@nortonrosefulbright.com

### **Karine Montagut**

Associée en droit corporate M&A  
karine.montagut@nortonrosefulbright.com

### **Nadège Martin**

Associée en technologie et innovation  
nadege.martin@nortonrosefulbright.com

### **Christian Dargham**

Associé en contentieux et éthique  
des affaires  
christian.dargham@nortonrosefulbright.com