

JEm

JURISTE D'ENTREPRISE **magazine**

Avril 2021

dossier 17

Crise : le calme avant la tempête ?



interview 06
Chantal Arens
première **présidente**
de la Cour de cassation



édito 05
Les avis et consultations des juristes d'entreprise bientôt **protégés** ?



dossier 31
Vos **événements internes** en **mode 2.0**

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS



PROPOSE UN ACCOMPAGNEMENT
DIGITAL ET HUMAIN

DÉPOSEZ VOS ANNONCES
ET VOS FORMALITÉS EN LIGNE

WWW.JSS.FR

ET ON S'OCCUPE
DU RESTE

Annonces légales

- Publication sur notre SPEL en ligne ou dans la version imprimée du JSS pour les départements 75,78,91,92,93,94 et 95
- Publication sur toute la France (réseau de journaux confrères)
 - Vérification des mentions obligatoires
 - Devis en ligne
 - Rédaction de tous types d'annonces légales
 - Transmission au BALO et au BODACC

Formalités dématérialisées

- Formaliste attitrée, conseil et suivi personnalisés
- Traitement des formalités simples ou multiples
- Obtention rapide des Kbis pdf valeur probante
- Intervention auprès des CFE, RCS, RM, TP, INPI...
- Traductions, légalisations, apostilles...

 01 47 03 10 10
www.jss.fr

 8, rue Saint Augustin
75002 Paris

Domiciliation

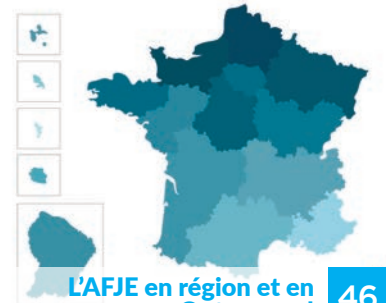
- Une adresse en plein cœur de Paris
- Un loyer mensuel avec plusieurs options de renvoi du courrier
- Possibilité d'un contrat en français et en anglais
- Location de salle de réunion



Essor des MARL 18



Comptes 2.0 38



L'AFJE en région et en Outre-mer! 46



Les DJ & les e-events 34

05 **édito**

La fin d'une exception française ?

06 **interview**

« Il est temps de donner à la justice les moyens de ses ambitions »

10 **portrait**

Madame conformité du spécialiste de la conformité

12 **icône du droit**

Gustave Boissonnade, un juriste plus célèbre au Japon qu'en France

15 **nominations**

dossier

17 Crise : le calme avant la tempête ?

18 Covid-19 : les MARL tirent leur épingle du jeu

22 2021 marquée par une vague de défaillances ?

24 **digit@**

Signature scannée : quelle force probante ?

26 **droit, management et stratégies**

Sanctions RGPD : ne sont-elles qu'un tigre de papier ?

dossier

31 Les événements internes en mode 2.0

32 Convention & séminaire : avant / après la crise de la Covid-19

34 Bonnes pratiques pour réussir vos e-événements

36 Comment dématérialiser et dynamiser vos events ?

digit@

38 Vers une approbation des comptes 2.0

40 "Juste" des algorithmes

international

44 Independence & legal privilege for domestic and foreign in-house counsel affirmed by Dutch District Court

en région

46 L'AFJE, active aux 4 coins du territoire français

48 Barème Macron : 3 ans après, où en est-on ?

49 Le juriste calédonien dans le processus d'autodétermination

50 La Réunion, un marché dynamique à conquérir

51 à 53 **actus**

54 & 55 **agenda AFJE**



N° 38 - Avril 2021
9^e année
Publication trimestrielle
Numéro tiré à 5 000 exemplaires
ISSN : 2274-0104

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

Directeur de la publication : Marc Mossé

Rédactrice en chef : Anne-Laure Paulet

Secrétaire de rédaction : Coralie Tsatsanis

Comité éditorial : Anne-Laure Paulet (AFJE), Coralie Tsatsanis (AFJE), Marc Mossé (Microsoft France), 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 : Guillaume Abaladejo, Kévin Appointaire, Marie-Catherine Bourga,

Hugues Bouthinon-Dumas, Éric A. Caprioli, Aymar de Franqueville, Jacques de Patoul, Florence Grondin, Carine Guicheteau, Naoki Kanayama, Charlotte Maillon, Gianclaudio Malgieri, Fabienne Mary-Martinaud, Antoine Masson, Cerise Nourry, Marjorie Pechon, Christophe Roquilly, Anne-Sophie Thoby, W. Gregory Voss.

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

Conception graphique : La communauté des Graphistes - contact@lacommunautesgraphistes.com

Assistante de fabrication : Sophie Rigal

01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr
Photographie : Freepik.com (couverture) / Istock
Imprimeur : ESPACE GRAFIC

The logo for AFJE (Association Française des Juristes d'Entreprise) is located in the top right corner. It consists of a dark blue square with the letters 'AFJE' in white, bold, sans-serif font. Below the square, the full name 'ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE' is written in a smaller, white, sans-serif font.

AFJE

ASSOCIATION FRANÇAISE DES
JURISTES D'ENTREPRISE

The background of the entire page is a photograph of several hands of different skin tones stacked on top of each other, symbolizing teamwork and strength. The hands are positioned in the center of the frame, with fingers pointing towards the center. The lighting is soft and even, highlighting the texture of the skin and the way the hands are interlocked.

**NOTRE
NOMBRE
FAIT NOTRE
FORCE**

**Renouvelez votre cotisation 2021
directement sur le site de l'AFJE.**

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

“ La fin d'une exception française ? ”

25 mars 2021, le décret est publié ! C'est fait. L'avocat salarié en entreprise a été créé. Pas de manifestations dans la rue, sur les réseaux sociaux, ni d'avocats, ni du Parquet, ni des régulateurs. Vérité en-deçà des Pyrénées... car c'est en Espagne que l'évolution a été concrétisée. Olé !

Pendant ce temps, pour nous en France, le taureau court encore. Quelques banderilles ont été plantées, mais son quart d'heure se prolonge. En effet, le projet de loi du ministre de la Justice tel que rendu public par voie de presse ne comporte, en l'état, aucune disposition sur la confidentialité des avis et consultations des juristes d'entreprise. Les deux rencontres avec M. Éric Dupont-Moretti, en présence de la Conférence des Bâtonniers, de l'Ordre de Paris, du CNB et du Cercle Montesquieu, ont certes été riches et constructives. Elles n'ont cependant pas permis de dégager, dans un délai très contraint, d'unanimité vers une solution acceptée par toutes les organisations.

En revanche, et c'est le plus important, un consensus s'est bien affirmé : nul ne conteste qu'il soit urgent de protéger les entreprises dans la compétition internationale en allant vers une égalité des armes dans les procédures contentieuses, parachever l'évolution d'un droit de la conformité renforcé, et confirmer la place du droit dans notre société. D'ailleurs, qui oserait soutenir le contraire ? Pas les avocats qui gagneront à la dynamisation du marché du droit ; pas les autorités de régulation ou les parquets qui verront le droit mieux respecté en amont sans que leurs actions ne soient entravées.

Alors oui, le consensus, ainsi que l'AFJE l'a défendu pendant ces réunions à la Chancellerie comme depuis toujours, passe par la reconnaissance urgente de la confidentialité des juristes d'entreprise, objectif d'intérêt général ; sans se focaliser sur le statut de l'avocat salarié en entreprise. Chaque jour qui passe

accroît les attentes de la société à l'égard des entreprises. Au-delà du "choc de la conformité", les acteurs économiques sont sommés d'assumer un rôle de plus en plus grand en faveur des droits de l'Homme, de l'environnement et de la prévention des mauvais comportements... Ce mouvement profond exige une cohérence forte et requiert de doter les entreprises, avec leurs juristes au premier rang, des moyens de répondre à cette demande sociétale grandissante.

C'est sur ce chemin de la confidentialité pour les juristes d'entreprise que nous continuons d'avancer avec un conseil d'administration mobilisé à l'instar de tous nos délégués régionaux et de vous toutes et tous. Malgré les embûches qui se dresseront inmanquablement, nous avancerons et ferons gagner l'État de Droit contre l'esprit de système.

Le débat parlementaire à venir en mai prochain sera un moment de vérité pour que la France ne demeure plus isolée parmi les grandes démocraties libérales soucieuses de faire du droit un outil puissant au service de l'intérêt général et de leurs économies.

Alors que se constitue une filière juridique dont l'AFJE est l'un des piliers fondateurs, il est temps que l'on ose affirmer la place centrale du droit dans notre pays et la reconnaissance du juriste d'entreprise avec confidentialité, le JEC.

Ce serait la fin d'une exception française que personne ne nous envie. ■

Marc Mossé,
président de l'AFJE

“

Il est temps de donner à la justice les moyens de ses ambitions”

Chantal Arens a été nommée première présidente de la Cour de cassation par décret du président de la République en date du 22 juillet 2019. Son mandat, d'une durée de trois ans, est résolument placé sous le signe de la modernité. La plus haute magistrature de France se consacre à la recherche de réponses aux défis qui se posent à la cour, aux juges et plus largement à la justice.

Quelle vision avez-vous de votre fonction de première présidente de la Cour de cassation ? Et quelles sont vos ambitions à ce poste ?

Ma mission première est de porter la parole à la fois raisonnée et ambitieuse de l'institution judiciaire, dans l'intérêt des justiciables et de la justice. Je l'ai indiqué dès ma prise de fonctions : le dialogue et l'ouverture sont le fil conducteur de mon action à la tête de la plus haute juridiction judiciaire.

Au niveau national, le dialogue des juges se traduit d'abord par le renforcement des relations de la Cour de cassation avec les juridictions du fond, indispensable à l'harmonisation de l'interprétation du droit sur le territoire, à l'évolution de la jurisprudence et à l'efficacité de la réponse judiciaire, mais également par l'instauration d'échanges plus réguliers avec le Conseil d'État et le Conseil constitutionnel notamment.

Au niveau européen et international, ce dialogue est à la fois juridictionnel et institutionnel. Dans un monde globalisé, il est essentiel de renforcer le dialogue des juges. C'est pourquoi j'ai souhaité que la Cour de cassation se dote d'une stratégie internationale afin de renforcer la visibilité de son action, valoriser sa jurisprudence et plus largement, promouvoir le droit continental et la francophonie.

Enfin, il nous faut relever le formidable défi de l'open data, dont la Cour de cassation est responsable, c'est-à-dire la diffusion généralisée de l'ensemble des décisions de la justice judiciaire.

Ce vaste programme s'est immédiatement traduit par la mise en place de nombreux groupes de travail qui ont quasiment tous achevé leurs travaux.

Quel bilan tirez-vous après plus d'un an d'exercice ?

La réflexion qui a irrigué la Cour tout au long de l'année a porté sur des sujets aussi divers que les méthodes de travail à la Cour de cassation, l'éthique et la déontologie, le contrôle de proportionnalité, le traitement des questions prioritaires de constitutionnalité, la dématérialisation des procédures, les relations de la Cour de cassation avec les avocats aux Conseils ou avec les cours d'appel.

Ces travaux se sont traduits par des actions concrètes : la mise en place de circuits différenciés de traitement des pourvois, une harmonisation par les avocats aux Conseils de la présentation de leurs moyens en matière civile, la mise en place d'une veille déontologique, la rédaction d'un guide du contrôle de conventionnalité, destiné aux magistrats... Des comités de suivi des recommandations formulées par les groupes de travail sont désormais en voie d'installation.

Parallèlement, de nouveaux groupes de réflexion voient le jour, comme celui sur le traitement des questions préjudicielles devant la Cour de justice de l'Union européenne.

Le bilan est donc tout à fait satisfaisant, même si de nombreux projets, au long cours, se poursuivent.

Quels enseignements tirez-vous de la crise de la Covid-19 pour la Cour de cassation et plus largement pour le fonctionnement des tribunaux ?

La pandémie place l'institution judiciaire face à une situation totalement nouvelle à laquelle elle est tenue de s'adapter constamment. Lors du premier confinement, malgré le dévouement de tous, magistrats et fonctionnaires, le traitement des affaires, particulièrement civiles, prud'homales ou commerciales, a été fortement ralenti.

La situation de la Cour de cassation a été différente de celle des juridictions du fond, notamment parce que la procédure, en matière civile, y est entièrement dématérialisée. Les audiences de la chambre criminelle sur des pourvois mettant en jeu les libertés individuelles se sont tenues en présentiel. Un projet de dématérialisation des procédures en matière pénale est en cours d'expérimentation pour permettre aux magistrats et greffiers, dans un avenir aussi proche que possible, de travailler leurs dossiers à distance.

Au-delà, cette crise a confirmé que l'institution judiciaire accuse d'importantes failles technologiques qui limitent encore sa réactivité. Il est urgent que la dématérialisation des procédures soit une réalité pour toutes les juridictions. C'est en réalité toute la transformation numérique et nos modes d'organisation qui doivent être repensés sans délai afin de garantir l'accès au juge et un débat judiciaire de

qualité en toutes circonstances. Il faut également développer de nouvelles voies de règlement des litiges, tels les modes amiables de règlement des différends. J'ai en ce sens mis en place un groupe de réflexion sur la médiation à la Cour de cassation, qui a débuté ses travaux en octobre.

Depuis l'accès des femmes à la profession de magistrat en 1946, c'est seulement la 2^e fois qu'une femme est première présidente de la Cour de cassation. Existe-t-il un plafond de verre pour les magistrates ?

S'il y a une chose à retenir dans l'évolution de la magistrature depuis la Seconde guerre mondiale, c'est justement sa féminisation. Cependant, même si le Conseil supérieur de la magistrature relève une augmentation sensible du nombre de femmes occupant les plus hauts postes dans la pyramide judiciaire, soit les postes hors hiérarchie (passant de 29,4 % en 2011 à 46,04 % en 2019), les femmes restent relativement peu présentes aux postes à hautes responsabilités et la hiérarchie judiciaire reste majoritairement masculine.

La faible représentation des femmes aux postes de décision n'est cependant pas propre à la magistrature. Le constat est similaire pour l'ensemble des professions judiciaires et au-delà : « les changements visibles qui ont affecté la condition féminine masquent la permanence des structures invisibles », relevait le sociologue Pierre Bourdieu en 1998.

Des progrès sont donc encore attendus.

Le Conseil supérieur de la magistrature que je préside a engagé une réflexion d'ampleur sur la gestion des carrières des magistrats, notamment sur la prise en compte de leur mobilité fonctionnelle et géographique. La rencontre en novembre 2019 du Conseil supérieur de la magistrature avec Isabelle Rome, Haute Fonctionnaire à l'égalité femmes-hommes, témoigne de la mise en œuvre de mesures pour faire évoluer la place des femmes dans la justice. Ces actions sont de nature à garantir l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Les professions du droit se féminisent. Selon vous comment s'explique ce manque d'attractivité des métiers du droit chez les hommes ?

Depuis le début des années 2000, la proportion des femmes dans les facultés de droit est stable, autour de 66 %. Mais la situation des professions du droit est très contrastée. Une profession est considérée comme mixte lorsqu'un sexe n'y est pas représenté à plus de 60 %. Sur ce critère, certaines professions demeurent très largement masculines, même si leur taux de féminisation s'accroît de manière nette, comme celles des avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation, ou encore des huissiers ; d'autres métiers comme celui d'avocats ou de notaires sont mixtes tandis que les professions de magistrats, de greffiers, ou encore les juristes d'entreprise sont largement féminines.

Sans doute pour parvenir à un meilleur équilibre femmes-hommes au sein

des métiers du droit faut-il mieux faire connaître la réalité des professions du droit auprès du grand public, des élèves et des étudiants : un enseignement obligatoire sur les métiers de la justice à l'université, un meilleur accès aux stages, dès le secondaire. Nul doute que l'École de la magistrature, dirigée pour la première fois par une femme, devra répondre à ce défi majeur pour l'avenir des professions du droit.

La Cour de cassation évolue et se modernise (dématérialisation des procédures, nouvelle méthode de rédaction de ses arrêts, généralisation du contrôle de conventionnalité...).

Quels sont vos objectifs ?

Certaines réflexions pour faire évoluer la Cour de cassation avaient été engagées par mon prédécesseur, conscient des défis liés notamment à l'importance du nombre des procédures soumises à la Cour et à l'invocation croissante de normes internationales et plus particulièrement la Convention Européenne des droits de l'Homme.

J'ai poursuivi ces réformes pour favoriser la mise en œuvre de pratiques innovantes et pragmatiques de nature à conférer une lisibilité accrue à la jurisprudence de la Cour de cassation, renforcer son office normatif et à permettre la mise en œuvre progressive de l'open data.

Une étude de la Commission européenne révèle que la France consacre 69,50 € par habitant à la justice, quand l'Allemagne investit 131,20 €. La moyenne des pays au PIB comparable à la France est de 84,3 €. Que vous inspirent ces chiffres ? Le budget 2021 de la justice devrait connaître une hausse exceptionnelle de 6,3 %. Mais est-ce pour autant suffisant ?

Le budget de la justice tel que défini par le Conseil de l'Europe inclut le budget des tribunaux, celui des parquets et celui de l'aide judiciaire, mais non celui alloué à l'administration pénitentiaire, qui absorbe une part importante du budget de la justice en France. Il faut saluer la hausse sensible de ce budget, qui ne parviendra cependant pas à combler l'important écart avec la majorité de nos voisins européens. Le nombre de magistrats a augmenté mais la situation du greffe reste loin



Le Journal du Management Juridique vient de faire paraître son numéro Droit des Nouvelles Technologies - RGPD Brevet - Marques

Edité à 10 000 exemplaires tous les deux mois pour les entreprises



Nous préparons le dossier
concurrence, commerce et
distribution
bouclage février 2021.

Vous pouvez écrire des articles ou vous
présenter dans le répertoire des experts.

Contactez nous au 01 70 71 53 80

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

Pour recevoir un exemplaire gratuit du JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE :

- par téléphone au 01 70 71 53 80
- par mail pmarkhoff@legiteam.pro
- par téléchargement sur www.village-justice.com

d'être satisfaisante. Cependant, la crise que traverse la justice ne se réduit pas à une question de chiffres : il faut revoir le périmètre de l'office du juge et repenser ses méthodes de travail. J'appelle de mes vœux depuis de nombreuses années une réforme systémique de la justice, qui irait bien plus loin que le renforcement de la justice pénale de proximité, pour redonner au juge une fonction régulatrice au cœur de la société, en amont de son rôle actuel, notamment en matière civile et commerciale. Il faut doter le magistrat d'une équipe solide autour de lui, prévoir des applicatifs informatiques à hauteur des missions qui sont les siennes. Il est temps de donner à la justice les moyens de ses ambitions.

Pour vous, quelle est la place du droit en France et en Europe ? Et quelle est la place des juristes d'entreprise ?

Le rôle de la Cour de cassation est de faire respecter le droit en s'assurant de son interprétation uniforme par les juridictions du fond. Pour que le droit prime sur toute autre règle, l'articulation entre les systèmes juridiques nationaux et le droit européen et international est essentielle.

Dans une société ouverte sur le monde, l'institution judiciaire s'adapte pour répondre aux attentes des justiciables dans le respect de l'État de droit. Tous les professionnels du droit ont un rôle à jouer, y compris les juristes qui, par leurs compétences et leurs expertises, contribuent à accroître la compétitivité du droit français. La création, à l'annonce du Brexit, de la chambre commerciale internationale de la cour d'appel de Paris, qui traite de litiges commerciaux internationaux et d'arbitrage, renforce incontestablement l'attractivité de la place de Paris. La question se pose désormais du traitement efficace et rapide des pourvois formés contre les arrêts qu'elle rend, nous y travaillons.

Quelle vision portez-vous sur la justice, notamment commerciale, du XXI^e siècle et du futur ?

Permettez-moi tout d'abord d'indiquer que la commission "Cour de cassation 2030" que j'ai instituée avec le procureur général près la Cour, présidée par André Potocki, conseiller honoraire à la Cour

de cassation, ancien juge à la Cour européenne des Droits de l'Homme, a pour mission de réfléchir à l'avenir de la Cour de cassation à moyen terme, en identifiant les changements à venir dans les domaines juridique, institutionnel et international. L'objectif est de permettre à la Cour d'accroître son efficacité actuelle tout en se préparant aux mutations de demain.

Formons le vœu que la justice de demain se traduira par un dialogue des juges nationaux et internationaux plus riche qu'il ne l'est déjà, dans cet objectif immuable de préservation de l'État de droit.

Quid des outils prédictifs ?

Actuellement, les décisions de justice accessibles gratuitement, représentent un très faible pourcentage, de l'ordre de 1 % des millions de décisions rendues chaque année. Une petite partie des 99 % restants est accessible auprès des éditeurs juridiques moyennant finance, mais l'immense majorité des jugements demeure inaccessible au grand public. Les enjeux sont multiples : transparence et connaissance par l'explication, valorisation de la jurisprudence, analyse et recherche sur les contentieux.

Les mécanismes de régulation de ce marché n'ont pas en l'état été prévus par les pouvoirs publics et la Cour de cassation travaille sur ce point, essentiel, en liaison avec le ministère de la Justice et avec les bénéficiaires de ces données judiciaires, avocats, autres professionnels du droit, éditeurs et l'ensemble de la legaltech.

S'agissant des outils prédictifs au bénéfice des magistrats, les algorithmes peuvent être utilisés comme aide à la

décision dans les affaires simples, dans les contentieux de masse. Mais s'agissant des contentieux plus complexes, il faudrait prendre garde à ne pas créer une justice à double vitesse, les justiciables qui peuvent les financer ayant accès à des services spécialisés.

Si l'open data ouvre des perspectives de modernisation et de transparence de l'institution judiciaire, la justice prédictive et le remplacement des juges par des machines ne sont pas pour demain.

Une grande profession du droit est-elle possible et souhaitable ?

Les professions du droit forment à elles seules une communauté en ce qu'elles partagent des valeurs, des principes déontologiques et des objectifs. Tous les métiers dits de la justice concourent à une mission d'intérêt général, celle de régler les litiges et de dire le droit, du stade de son élaboration à celui de son exécution. Il est donc essentiel de créer des passerelles entre professions du droit car au-delà du partage d'une culture commune, ces échanges enrichissent chacune d'entre elles. La magistrature s'est largement ouverte depuis une quinzaine d'années, en témoigne l'augmentation croissante des recrutements par intégration ou la passerelle ouverte aux juristes assistants. Pour autant, l'idée d'une école professionnelle unique du droit me semble devoir être écartée car, au-delà des contraintes matérielles, organisationnelles et fonctionnelles qu'elle entraînerait, elle risquerait de voir la formation des futurs professionnels perdre en spécificité et en efficacité. Je pense plus adapté de développer des formations communes au cours de l'exercice professionnel. ■

« Si l'open data ouvre des perspectives de modernisation et de transparence de l'institution judiciaire, la justice prédictive et le remplacement des juges par des machines ne sont pas pour demain. »

Madame conformité du spécialiste de la conformité

Le 3 août dernier, Béatrice Place-Faget a été nommée vice-présidente exécutive en charge des affaires juridiques et de l'audit interne chez Bureau Veritas. Portrait de cette passionnée par son métier qu'elle a exercé dans des secteurs d'activité très variés, dans des groupes en croissance comme en difficulté, mais toujours dans des environnements internationaux.

PAR CARINE GUICHETEAU

Trait d'union entre les parcours de ses parents, l'un juriste d'entreprise, l'autre professeur d'anglais, la carrière de Béatrice Place-Faget est placée sous le signe du droit et de l'international. Elle débute ses études par une maîtrise en droit privé à l'université Paris XII, puis enchaîne sur un DEA en droit des affaires anglaises et américaines à Paris I et poursuit avec un LLM en droit à l'université de Georgetown aux États-Unis « Le droit est une matière captivante, ni entièrement scientifique, ni exclusivement littéraire, qui nécessite un raisonnement tout à fait particulier, commente-t-elle. Obtenir un diplôme à l'étranger était moins courant au début des années 90 qu'aujourd'hui.

Mais, j'avais la conviction que c'était un excellent complément à mon cursus universitaire français. Des études à l'étranger représentent une ouverture intellectuelle et culturelle. De nos jours, la maîtrise de l'anglais est indispensable pour tout jeune juriste d'entreprise. Je suis également persuadée qu'une formation juridique complétée par une formation ayant une dimension plus business et financière représente un véritable atout pour partager un langage commun avec les clients internes, pour bien comprendre leurs besoins et pour mettre au point une solution adaptée et innovante. »

L'INDISPENSABLE STATUT UNIQUE DU JURISTE

Son diplôme en poche, Béatrice Place-Faget est attirée par la pratique en entreprise. « Juriste d'entreprise, c'est appartenir à une équipe placée au service d'un client commun, définit-elle. C'est entrer plus intimement dans le conseil d'une entreprise. J'aime être impliquée dans les dossiers, interagir avec les équipes juridiques et des métiers, et arriver à solutionner des problèmes, et surtout les éviter en intervenant très en amont dans la prise de décision. Juriste d'entreprise est un métier très stimulant intellectuellement qui requiert une amélioration continue de sa pratique. Il a tous les atouts pour faire rêver les étudiants en droit, tout comme les professions d'avocat ou de magistrat. Il est important que les institutions comme l'AFJE maintiennent

leurs efforts pour promouvoir ce beau métier. Mais aussi pour créer un statut unique du juriste ! La distinction entre avocat et juriste d'entreprise n'a plus beaucoup de sens. Il s'agit d'être sur le même pied d'égalité avec nos pairs à l'étranger. La spécificité française est difficilement compréhensible en dehors de nos frontières, notamment aux États-Unis. » Béatrice Place-Faget cite en exemple la fois où elle a été interrogée sur son inscription au barreau par la Bankruptcy Court de New York dans le cadre du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites pour son employeur CGG. Elle se souvient des yeux ronds de ses interlocuteurs lorsqu'elle a dû s'expliquer. « Cela jette un froid, voire apparaît suspect !, assure-t-elle. Au-delà de l'anecdote, l'absence de confidentialité des avis juridiques internes constitue un véritable handicap pour la liberté d'expression et de conseil. »

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES TOUT AU LONG DE LEUR CYCLE DE VIE

Mais, revenons à son parcours. Ses premiers pas en entreprise se font en CDD. Puis, rapidement, elle signe son 1^{er} CDI chez France Télécom, plus précisément au sein de la filiale France Câbles & Radio. L'activité est en plein boom et se développe notamment dans les pays émergents. Sa mission principale consiste à gérer les aspects juridiques des réponses aux appels d'offres, à les négocier sur place et à assurer la gestion des projets remportés.

à propos de

BUREAU VERITAS, LEADER DE L'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ ET DE LA CERTIFICATION

Bureau Veritas, entreprise française créée il y a près de 200 ans, est aujourd'hui un groupe mondial qui emploie près de 75 000 collaborateurs dans 140 pays, dont près de 7 500 en France. Le groupe est l'un des leaders mondiaux du marché du TIC (tests, inspection, certification). Bureau Veritas est coté sur Euronext Paris et fait partie de l'indice Next 20.

Cinq ans s'écourent avant qu'elle ne rejoigne Eridania Béghin-Say. Elle fait alors ses premières armes en droit des sociétés cotées. Quelques mois après son arrivée, un projet de scission est acté : le groupe décide de se scinder en quatre sociétés. À l'issue de l'opération, la juriste est nommée responsable juridique de l'entité Cerestar. Elle quitte son poste à l'occasion de la vente de l'entreprise à Cargill.

Elle change alors de secteur : elle est en effet embauchée en tant que directrice des affaires juridiques corporate par le spécialiste mondial des géosciences pour l'industrie pétrolière, CGG. Béatrice Place-Faget grandit avec le groupe. Au départ, son quotidien s'articule autour de projets M&A ou de financement, et des missions relatives à la double cotation du groupe, à Paris et à New York. En 2010, elle est promue directrice juridique groupe. La compliance et les aspects opérationnels de la fonction juridique tombent alors dans son escarcelle. Deux ans plus tard, elle fait son entrée au comex en tant que secrétaire générale. Puis, la crise pétrolière de 2014 frappe le groupe. S'ensuit une imposante restructuration industrielle puis financière. « J'ai vu le groupe se développer à la vitesse grand V puis faire face aux difficultés, relate Béatrice Place-Faget. Les 16 ans que j'ai passés au sein de CGG ont été fort instructives et m'ont permis de développer une expertise particulière en droit boursier, droit financier et en restructuration financière. » Mais surtout, les dernières années, l'environnement était particulièrement stressant : navigation à vue, délais restreints, embûches et autres aléas complexifient les négociations et son quotidien. La directrice juridique aiguisé ses capacités d'adaptation et d'agilité. « J'ai la chance d'être résiliente et de savoir jongler avec beaucoup de choses », révèle Béatrice Place-Faget qui juge primordial l'indéfectible soutien de sa famille dans son équilibre de vie.

Puis, forte de cette nouvelle expérience, elle se lance dans le management de transition en attendant de trouver un poste stable. Elle effectue plusieurs missions, dont une en tant que general counsel par intérim chez Technicolor pour s'occuper de leur récente restructuration financière. En parallèle, malgré le confinement qui complexifie la

donne, elle est approchée pour succéder à Pascal Quint, qui a fait valoir ses droits à la retraite, à la tête de la direction juridique de Bureau Veritas.

UNE NOUVELLE AVENTURE

Elle écrit désormais un nouveau chapitre de sa carrière chez le spécialiste mondial des essais en laboratoire, de l'inspection et de la certification. « Bureau Veritas est un groupe que tout le monde connaît mais dont l'étendue des services est probablement méconnue et sous-estimée, considère Béatrice Place-Faget. C'est un groupe sur lequel le soleil ne se couche jamais ! »

La particularité de son poste ? Outre les missions classiques relevant d'une direction juridique, la compliance et le risk management, son poste englobe aussi l'audit interne. Un scope élargi qui n'est pas pour déplaire à cette curieuse de nature ! Une quinzaine de juristes composent la DJ du siège parisien. Ils interviennent sur les sujets transverses comme les aspects corporate de la cotation, le M&A, les gros contentieux, les contrats informatiques au regard du RGPD... La direction juridique joue également un rôle central dans la définition et l'animation du programme de conformité, entendue au sens large. Elle veille par exemple au respect des sanctions internationales et des réglementations afférentes. En outre, elle contribue activement, aux côtés des opérationnels, à la définition et à la mise en place de nouveaux services, à l'image du récent label visant à certifier que le niveau de sécurité et des mesures d'hygiène est adapté à la reprise d'activité. Béatrice Place-Faget s'appuie également sur les équipes juridiques des operating groups. Sept general counsels, disséminés aux quatre coins de la planète (États-Unis, Pérou, Royaume-Uni, Singapour...), lui sont fonctionnellement rattachés.

UNE PRISE DE POSTE HORS-NORME

La nouvelle vice-présidente a à cœur d'animer ce réseau de 80 juristes en France et à l'étranger et de développer les interactions entre les différentes directions juridiques. « Instaurer un dialogue continu et de qualité est essentiel pour être au plus proche des besoins des opérationnels et du



business, estime-t-elle. Il est capital de ne pas être déconnecté de la réalité du terrain pour rester efficaces dans notre approche, nos procédures et nos conseils. Le contexte de la crise, différent d'un pays à l'autre, nécessite souplesse, adaptabilité et agilité de la part des juristes. » Le processus d'intégration de la directrice juridique, embauchée au début du mois d'août, s'en trouve également quelque peu ralenti : « la situation actuelle m'empêche de rencontrer en face à face les équipes à l'étranger et limite mes interactions avec certains membres du comex. C'est forcément regrettable. La visio, c'est mieux que rien, mais il manque les aspects informels qui mettent de l'huile dans les rouages, qui permettent de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble. »

Enfin, Béatrice Place-Faget se félicite de la place accordée au droit au sein de Bureau Veritas, matérialisée notamment par la présence de la direction juridique au comex. Comme quoi les cordonniers ne sont pas toujours les plus mal chaussés ! « Au regard de notre secteur d'activité, il est logique que la fonction juridique revête une importance particulière, reconnaît-elle. Le succès du groupe repose sur une culture d'intégrité et d'éthique, que ce soit au sein de l'organisation ou des tiers. Au même titre que la sécurité et le contrôle financier, l'éthique est l'un des Absolus du groupe. Le positionnement de la DJ est le reflet de ces engagements. Et il est capital car il nous donne la possibilité de jouer notre rôle de conseil en amont et d'intervenir de manière proactive. » ■

Gustave Boissonade, un juriste plus célèbre au Japon qu'en France

Juriste français, Gustave Émile Boissonade de Fontarabie est devenu résident étranger au Japon, conseiller étranger pour le Japon, professeur étranger à l'École de droit et finalement rédacteur étranger de codes. Il y resta plus de 20 ans, sans pourtant n'avoir jamais appris à parler le japonais. Récit.

PAR NAOKI KANAYAMA

Étranger, Gustave Émile Boissonade de Fontarabie (1825-1910) habita au Japon de 1873 à 1895. Pourquoi y resta-t-il aussi longtemps ? Parce que, malgré tous ses efforts, il était insatisfait de sa carrière universitaire en France. Il avait dû attendre 12 ans avant d'être agrégé en 1864 et de pouvoir exercer à la faculté de droit de Grenoble, à l'âge de 39 ans. Après deux échecs au concours d'agrégation, il fut reçu 8^e et dernier. Malgré ses efforts pour valoriser son travail et l'obtention notamment de plusieurs prix, il avait finalement dû renoncer à son rêve de devenir professeur titulaire d'une chaire à la faculté de droit de Paris.

C'est dans ce contexte qu'une offre lui a été faite par le gouvernement du Japon. Les salaires proposés étaient au moins quatre fois plus élevés que ceux d'un professeur parisien. Les élèves japonais de son école privée de Paris lui avaient chaleureusement demandé d'accepter. Après quelques hésitations, Boissonade accepta l'invitation, la concevant comme "la mission civilisatrice" d'un professeur venu d'un pays civilisé !

L'ÉPINEUSE AFFAIRE DE TAÏWAN

Sa première mission dès son arrivée au Japon en mars 1873 ? Conseiller le gouvernement japonais dans l'affaire de Taïwan qui l'oppose à la Chine. Les faits sont les suivants : en décembre 1871, un navire du Royaume de Ryūkyū coule près de la pointe méridionale au Sud-Ouest de Taïwan. 54 membres d'un équipage de 66 hommes sont tués par les aborigènes

de Taïwan. Le gouvernement du Japon exige alors, lors de la 1^{re} négociation avec la dynastie Qing de mai à juillet 1873, que le gouvernement chinois punisse les meneurs responsables des meurtres et paye des dommages et intérêts. Le refus de la Chine a pour conséquence l'expédition punitive de troupes japonaises au mois de mai 1874 contre les aborigènes de Taïwan.

La mission terminée au mois de juin, quelque 3 500 militaires japonais restent sur place. Si le maintien de l'armée à Taïwan coûte cher au Japon, surtout en morts à cause des maladies, du côté de la Chine, plus l'armée du Japon s'installe, plus la situation s'avère honteuse. C'est pourquoi, d'août à novembre 1874, les deux pays poursuivent avec patience les négociations en Chine, mais elles sont très difficiles, presque prêtes à échouer. Boissonade, pour sa part, demeure officiellement absent des négociations. Il a joué en quelque sorte le rôle invisible d'un montreur du théâtre bunraku. Cela est dû sans doute au fait que l'ambassade de France a demandé au gouvernement du Japon, juste avant le départ de la délégation japonaise pour la Chine, que « Boissonade n'ait aucun statut officiel, ne se présente personnellement pas dans les négociations, et agisse comme un secrétaire particulier ».

Après avoir un temps songé à coloniser Taïwan, le Japon veut résoudre l'affaire par une résolution pacifique avec la Chine pour éviter une intervention quelconque des puissances occidentales.

Comme mode de résolution du différend, la Chine soutient qu'il vaut mieux demander l'opinion prima facie des puissances occidentales, ce qui correspond au mode traditionnel de résolution des litiges internes en Chine. Pourtant, l'Angleterre n'est pas d'accord, soutenant que sans avoir entendu l'opinion du Japon sur ce mécanisme de règlement des différends, elle ne peut exprimer qu'une opinion provisoire. Le Japon est naturellement contre la proposition de la Chine. Il souhaite conserver son indépendance, encore vulnérable, en évitant l'intervention des puissances occidentales à travers la manifestation de leurs opinions.

Alors, quel mode de résolution pour l'affaire de Taïwan ? On sait que les internationalistes de cette époque ont connaissance de la résolution en 1872 d'un conflit international sur les réclamations de l'Alabama. En l'espèce, le gouvernement fédéral des États-Unis réclame des dommages causés à plus de 66 bateaux commerciaux contre le gouvernement du Royaume-Uni pour l'aide secrète fournie par ce dernier aux

à propos de

NAOKI KANAYAMA

Naoki Kanayama est professeur émérite à l'École de droit de l'université Keiō à Tokyo. Il est également chercheur associé à l'IHEI (Institut des hautes études internationales).

États confédérés d'Amérique lors de la guerre de Sécession, aide accordée en violation de l'obligation de neutralité imposée par la loi anglaise British Neutrality Act. Le conflit est résolu par un arbitrage international ; le Royaume-Uni, condamné à payer des dommages et intérêts, s'est acquitté des montants prononcés. Il s'agit de la première solution pacifique d'un différend entre États, d'où, pour l'affaire de Taïwan, la recommandation d'un arbitrage international, faite par des puissances occidentales au gouvernement du Japon. Qu'en dit Boissonade ? Ce dernier, privatiste plutôt que publiciste, est néanmoins informé des réclamations de l'Alabama. Il avait en effet présenté dans sa revue¹ un ouvrage portant sur cette affaire, marquant son attrait pour cette solution pacifique et reconnaissant, d'une part, le rétablissement du droit international, méconnu pendant la guerre franco-allemande, et d'autre part, le moyen nouveau de résoudre un conflit entre États autrement que par la guerre. Boissonade déconseille pourtant l'arbitrage au gouvernement du Japon. Selon lui, l'arbitrage conduirait nécessairement à l'intervention des puissances occidentales, « ce qui ferait une atteinte grave à l'indépendance et la dignité des deux empires », le Japon et la Chine.

Le gouvernement du Japon partage cette opinion, pensant que la sentence arbitrale, rendue unilatéralement par des tiers avec force obligatoire définitive, doit être refusée. Il exprime cependant sa volonté d'accepter volontiers l'intermédiaire volontaire et bénévole d'un tiers pays pour trouver la solution, bien que le Japon ne le demande jamais.

UN DÉNOUEMENT PACIFIQUE GRÂCE À BOISSONADE

Boissonade, consulté quotidiennement par la délégation du Japon sur place, donne ses avis le 22 septembre 1874. Ces avis préparatoires sont destinés à la dernière conférence prévue le lendemain à Pékin. Finalement, grâce à un intermédiaire bienveillant anglais, l'accord est conclu le 31 octobre 1874. Cet accord est le reflet de la consultation de Boissonade qui fût décisive dans

les négociations. Grâce à lui, le Japon réussit à justifier son expédition militaire devant la communauté internationale, en se fondant sur le droit international. Si l'accord prévoit le versement d'une indemnité de la Chine au Japon, le montant est plutôt symbolique par rapport aux dommages et intérêts causés par le massacre et aux frais de l'expédition. Mais, l'important pour le Japon est de faire reconnaître son honneur et sa dignité à tout prix, condition minimum pour que sa personnalité juridique puisse être reconnue sur le plan international. La Chine, également, ne perd pas sa dignité, parce qu'elle ne paie pas pour l'évacuation. C'est ainsi que l'affaire de Taïwan est finalement résolue d'une manière pacifique.

Les étrangers, surtout les ambassades et leurs attachés, pensent toujours dans l'intérêt de leur pays natal. Boissonade était différent. Il est devenu pour ainsi dire étranger vis-à-vis même de la France pendant son séjour au Japon, en soutenant les idées de la communauté de l'Asie, composée notamment de la Chine, de la Corée et du Japon, pour faire face aux menaces de la Russie. Son opinion n'était pas celle de la France, qui considérait qu'il valait mieux diviser pour mieux régner. Les idées de la communauté de l'Asie n'étaient pas non plus celles du Japon, qui optait pour "sortir de l'Asie", avec pour résultat ultérieur l'invasion des pays voisins. Sur ce point, Boissonade est également resté étranger à la politique internationale du Japon. Si Boissonade était étranger, il était aussi indépendant.

Son indépendance était due à son humanisme, son idéalisme et son jus naturalisme. Il avait connu l'échec dans sa carrière universitaire en France avant de venir au Japon. Cela montre qu'il manquait peut-être de sens pragmatique, qualité nécessaire pour mener la vie d'un carriériste. Au Japon, il donna les conseils qu'il croyait justes, simplement, sincèrement et honnêtement conformément à ses convictions.

PÈRE DU DROIT JAPONAIS MODERNE

Une telle attitude de Boissonade dans

Grâce à Boissonade, le Japon réussit à justifier son expédition militaire devant la communauté internationale, en se fondant sur le droit international.



l'affaire de Taïwan impressionna le gouvernement du Japon, qui le nomma rédacteur étranger de codes : Code pénal, Code de procédure criminelle, et ultérieurement Code civil. Bonheur et honneur pour Boissonade, mais finalement éphémère, en raison de l'échec de son Code civil, sa dernière mais sans aucun doute plus importante œuvre. Néanmoins, son Code pénal et ses procédures juridiques, qu'il établit en 1882, restèrent en vigueur respectivement jusqu'en 1908 et 1922. Il enseigna également à l'université impériale de Tokyo. Boissonade rentra en France en 1895. Il se retira à Antibes et y mourut en 1910, année où le Japon annexa la Corée. Il cessa alors d'être étranger. ■

Ce texte est une synthèse d'un passage de l'ouvrage *Grandes Pages du droit international* (IHEI), vol. 6, *L'étranger*, Pedone, 2020, p. 3-15, portant sur "Gustave Boissonade, conseiller étranger pour le Japon, et le droit international".

¹G. Boissonade, "Compte rendu : Question de l'Alabama, par M. Pradier-Fodéré (Paris, Amyot, 1872)", *Revue de législation ancienne et moderne, française et étrangère*, 1872

Jurisprudence nouvelle pour la fusion-absorption : une révolution lourde de conséquences pour le cabinet Bougartchev-Moyne



Kiril Bougartchev et Emmanuel Moyne,

Avocats-fondateurs

Acteur majeur du contentieux des affaires, le cabinet Bougartchev Moyne Associés, constitué d'une quinzaine d'avocats, conseille les entreprises publiques ou privées, ainsi que les établissements bancaires et financiers en droit pénal des affaires, en droit civil et commercial ou en matière réglementaire. Éclairage sur la nouvelle jurisprudence concernant la responsabilité pénale des personnes morales en cas de fusion-absorption par **Kiril Bougartchev et Emmanuel Moyne, avocats-fondateurs du cabinet.**

Qu'est-ce qu'une fusion-absorption ?

Emmanuel Moyne : Juridiquement, une fusion-absorption est une opération de rapprochement entre entreprises au terme de laquelle une société dite absorbée transmet son patrimoine à une autre société dite absorbante. Autrement dit, à la fin de l'opération, la société absorbée cessera d'exister, tandis que la société absorbante se maintiendra et ses associés pourront l'être dans la nouvelle structure.

Dans quel cadre les sociétés ont-elles recours à une fusion-absorption ?

Kiril Bougartchev : La fusion-absorption répond à une stratégie de croissance. Dans un contexte d'économie mondialisée, les entreprises peuvent avoir recours à ces opérations de rapprochement entre plusieurs structures afin d'atteindre une taille critique, augmenter leur part de marché et renforcer ainsi leur capacité concurrentielle.

La société absorbante peut-elle être condamnée pour des faits commis par la société absorbée avant l'opération ?

E.M. : Jusqu'à très récemment, il existait en droit pénal français un principe bien établi de non-responsabilité de la société absorbante pour des faits commis par la société absorbée avant l'opération. Cette solution reposait sur le principe de responsabilité du fait personnel, édicté à

l'article 121-1 du Code pénal.

La chambre criminelle de la Cour de cassation vient de changer son fusil d'épaule dans une décision en date du 25 novembre 2020¹. Cette évolution était déjà annoncée par le droit européen. Elle prend racine dans la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), mais surtout dans celle de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH). Désormais, en cas de fusion absorption d'une société par une autre société entrant dans le champ de la Directive 78/855/CEE², la société absorbante peut être condamnée pénalement à une peine d'amende et de confiscation pour des faits constitutifs d'une infraction commise par la société absorbée avant l'opération.

Depuis quand la nouvelle jurisprudence est-elle applicable ?

K.B. : Comme c'est une révolution totale, la Cour de cassation ne change pas la règle pour le passé, mais uniquement pour les opérations futures. Cette jurisprudence n'est donc applicable qu'aux opérations de fusion conclues postérieurement au 25 novembre 2020. Cette nouvelle donne concerne uniquement les SA, les SAS et non les SARL, mais on ne voit pas très bien pourquoi ce principe posé ne sera pas étendu à tout type d'entité juridique. En revanche, cette jurisprudence nouvelle sera rétroactive s'agissant des opérations de

fusion-absorption antérieures au 25 novembre 2020 dont le seul but était d'échapper à des poursuites pénales ce, quelle que soit la forme sociale de la personne morale en cause.

Pourquoi faire appel à vous dans le cadre d'une fusion-absorption ?

K.B. : Le risque pénal qui en résulte pour les entreprises ayant recours à une opération de fusion-absorption doit être appréhendé en amont, avant la conclusion de l'opération, notamment par le biais d'un audit approfondi des risques encourus par l'entreprise absorbante qui ne pourra pas faire l'économie des due diligences idoines. Fort de son expérience solide en droit pénal comme en droit des affaires, le cabinet est un partenaire privilégié pour anticiper et identifier ces risques. Il met son expertise pluridisciplinaire au service des entreprises mais aussi des cabinets d'avocats spécialisés en M&A pour les assister en la matière.

¹ Crim., 25 novembre 2020, n°18-86.955.

² Directive 78/855/CEE du Conseil du 9 octobre 1978 relative à la fusion des sociétés anonymes, codifiée par la Directive (UE) 2017/1132 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017.

Domenica Lista, nommée directrice juridique d'Europ Assistance

Placée sous la responsabilité d'Antoine Parisi, CEO du groupe Europ Assistance, Domenica Lista est également membre du comité de direction. Elle est diplômée de l'université Jean-Moulin (Lyon III) et de l'Institut d'études juridiques AC Jemolo (Rome). Elle débute sa carrière en 1998 comme avocate au sein de plusieurs cabinets avant de rejoindre KPMG Italie en 2000. Quatre ans plus tard, elle prend la tête des affaires juridiques et corporate du groupe Intesa SanPaolo avant de rejoindre Prelios Pirelli Real Estate. En 2008, elle prend la direction des affaires juridiques et corporate de Centrobanca, avant de rejoindre cinq ans plus tard le groupe UBI Banca pour occuper les mêmes fonctions. Depuis 2016, Domenica Lista était directrice juridique et secrétaire générale de Banca Generali.



Isabelle Mury prend le poste de responsable conformité France de Gras Savoye Willis Towers Watson

Rattachée à la direction Western Europe, Isabelle Mury a pour mission la mise en place des politiques et procédures groupe en matière de conformité. Titulaire d'un DEA monnaie, banque et finance (Paris II, 1996), elle a démarré sa carrière en 1997 comme chargée d'études chez Sofinco. Après un passage chez Finaref Life Insurance entre 2006 et 2007, elle rejoint AIG Life, puis Alico Life International. En 2010, elle intègre le groupe Aviva pour travailler sur les problématiques issues de Solvency II. En 2014, elle est nommée *risk manager* d'Aviva France. Deux ans plus tard, elle rejoint Europ Assistance en tant que *chief compliance officer*. Puis en 2018, elle est nommée *compliance officer* de Chubb.



Grégoire Simon-Barboux, nouveau directeur de la conformité de Société Générale

Grégoire Simon-Barboux a pris ses fonctions le 1^{er} janvier 2021. Diplômé de l'ESSEC (1994) et titulaire d'un DESS en fiscalité des entreprises (Paris Dauphine, 1995), puis d'un Executive MBA de l'Insead (2011), il exerce au sein de la Société Générale depuis 1995. Il débute au sein des activités de financement d'actifs puis de titrisation en Europe de la banque de financement et d'investissement. En 2003, il devient directeur adjoint au sein des activités de financement immobilier, puis en 2011, il est nommé responsable crédit pour la banque de financement et d'investissement au sein de la direction des risques. Deux ans plus tard, il est promu directeur adjoint de ce département, puis est nommé successivement directeur des risques pour la banque de financement et d'investissement en 2014, et enfin directeur délégué des risques en 2016.



Jacques Deege est nommé directeur juridique de Rothschild & Co

Jacques Deege remplace à ce poste Elsa Fraysse, nommée secrétaire générale de Rothschild & Co en juin dernier. Il met ainsi un terme à huit ans passés au sein du groupe Lazard, où il exerçait en tant que directeur juridique adjoint. Chez Rothschild, il est assisté d'une équipe de quatre juristes expérimentés, tous anciens avocats ayant exercé au sein de cabinets d'avocats d'affaires réputés. Lui-même a longtemps porté la robe noire. Diplômé de l'ESSEC (2002), titulaire d'un DEA de droit des affaires (Paris II, 2002) et d'un DESS en droit bancaire et financier (Paris II, 2003), il est également diplômé d'un LLM de Columbia University School of law (2008). Il débute sa carrière chez Sullivan & Cromwell en 2004, avant de rejoindre, huit ans plus tard, le cabinet Marccus Partners en tant que *counsel*. C'est en 2012 que Lazard lui ouvre ses portes.

Guillaume Delacroix a été coopté au rang de directeur juridique immobilier du groupe Altarea

Guillaume Delacroix était jusqu'à présent directeur adjoint du groupe Altarea. Diplômé de Paris II, il a débuté comme juriste chez Bouygues Travaux Publics en 2005, avant d'évoluer au sein du groupe d'abord comme juriste chez Bouygues Bâtiment Île-de-France (2010), puis comme juriste chez Sodearif (2012). En 2014, il devient responsable juridique PPP et contrats publics de Bouygues Bâtiment Île-de-France, puis est promu un an plus tard comme directeur juridique adjoint. Il a rejoint le groupe Altarea il y a quatre ans.

Un cabinet international ancré au cœur du marché français...



Hervé Pisani et Christophe Seraglini,
Avocats Associés

La France constitue un marché essentiel pour le cabinet international Freshfields Bruckhaus Deringer, qui a fait le choix de s'y implanter depuis 1972. Aujourd'hui, le bureau parisien est le 1^{er} en Europe continentale (hors Allemagne) et se positionne comme étant l'un des cabinets d'avocats les plus importants en France. **Rencontre avec Hervé Pisani et Christophe Seraglini, avocats associés au sein du cabinet.**

Quel est le positionnement de votre bureau parisien ?

Implanté à Paris depuis près de 50 ans, le bureau parisien de Freshfields est aujourd'hui le 1^{er} bureau du cabinet en chiffre d'affaires en Europe continentale (hors Allemagne) et un des cabinets d'avocats d'affaires les plus importants en France.

Forts d'une équipe de 25 associés et de 125 avocats basés à Paris, nous conseillons des entreprises françaises et étrangères dans le cadre de leurs opérations domestiques et internationales, ainsi que des fonds d'investissement, des institutions financières, des entreprises publiques, des institutions étatiques, des organisations non gouvernementales et des gouvernements.

Quels sont les principaux domaines d'intervention du cabinet ?

Le cabinet dispose d'un pôle transactionnel regroupant les activités corporate, M&A, Private Equity, finance, droit public, droit immobilier... et d'un pôle « Dispute resolution » avec une activité de contentieux judiciaire et un groupe d'arbitrage international.

Nous avons également un pôle droit de la concurrence, un pôle taxes et un pôle People & Reward (droit du travail et droit social). À titre d'exemple, sur la partie transactionnelle, nous avons récemment accompagné le groupe Saint Gobain sur

des opérations de cession d'activités dans plusieurs pays. Nous avons aussi conseillé EDF pour l'acquisition de Framatome, et conseillons régulièrement Engie dans des dossiers de fusions et acquisitions.

Nous avons aussi une activité orientée vers la bourse et avons accompagné la Française des Jeux sur sa privatisation et nous intervenons régulièrement au côté de l'État et des acteurs français sur des opérations domestiques.

En tant que cabinet international, notre stratégie consiste à accompagner nos clients dans les différents pays dans lesquels ils peuvent être amenés à intervenir. Et pour devenir un leader français et international, nous avons d'abord mis l'accent sur le marché domestique et sur le développement des relations avec des acteurs français pour pouvoir les accompagner sur leurs opérations françaises et internationales.

Sur l'arbitrage et le contentieux, nous intervenons tant pour des litiges internes qu'internationaux. Pour ces derniers, nous avons la particularité de régulièrement travailler avec les autres bureaux de Freshfields partout dans le monde. Nous avons une clientèle propre à l'activité contentieuse mais nous intervenons aussi pour des contentieux annexes aux opérations du groupe transactionnel.

La diversité des métiers et l'internationalité au sein de notre bureau parisien nous permettent de proposer une offre globale

aux clients que l'on peut accompagner pour les opérations en transactionnel, mais aussi pour toutes les problématiques qu'ils pourraient rencontrer en contentieux.

Quels sont les atouts du cabinet Freshfields ?

Notre bureau parisien combine parfaitement les avantages d'un cabinet international et ceux d'un cabinet français. Nos avocats travaillent ensemble naturellement et sont capables de maintenir le lien quel que soit leur bureau de rattachement.

Au niveau des activités du bureau de Paris, nos associés, quelle que soit leur pratique ou leur domaine d'activité, ont l'habitude de travailler et de réfléchir ensemble aux problèmes qui concernent la vie du cabinet et au développement des relations avec les clients.

Ainsi, ils réunissent les différentes compétences du cabinet d'une manière tout à fait homogène et travaillent de manière intégrée. Ils veillent à être au service et à l'écoute des clients, et à être attentifs pour offrir un conseil sur mesure, permettant de développer, renforcer et défendre les activités de nos clients.



Freshfields Bruckhaus Deringer



Crise : le calme avant la tempête ?

Au vu de la brutalité de la crise sanitaire et économique, on aurait pu craindre un tsunami de défaillances et de contentieux. Or, pour l'instant, il n'en est rien. Les tribunaux n'enregistrent pas une hausse spectaculaire d'activité. Bien au contraire... Dorénavant, tout va se jouer en 2021.

Covid-19 : les MARL tirent leur épingle du jeu

MARL 1 - Contentieux 0. L'avènement des modes alternatifs de règlement des litiges est l'une des conséquences positives de la crise sanitaire. L'urgence et l'ampleur de la situation conduisent naturellement les entreprises sur la voie de la négociation et de la transaction. Mais, nul doute que les contentieux finiront par revenir sur le devant de la scène juridique.

PAR CARINE GUICHETEAU

La quasi-totalité des entreprises (94 %) ont rencontré des difficultés dans l'exécution des contrats en raison de la crise sanitaire, selon un sondage organisé par l'AFJE et le Cercle Montesquieu. Les modes alternatifs de règlement des litiges, alias les MARL (médiation, conciliation...) reste la piste privilégiée par les entreprises, à 70,6 %, pour trouver une issue.

Cette statistique se vérifie dans les faits : le nombre de saisines et de sollicitations du dispositif public du médiateur des entreprises a été multiplié par dix lors durant le 1^{er} confinement. Les principaux motifs de saisine ? Les retards de paiement, les pratiques déloyales, les ruptures brutales de contrat et les pénalités de retard. « Depuis, l'activité a diminué mais elle reste intense, a minima doublée par rapport à notre rythme de croisière, indique Nicolas Mohr, directeur général de la médiation des entreprises. Nous nous sommes adaptés et mobilisés pour faire face, tout en maintenant nos métriques en termes de taux de réussite (75 %) et de délai (moins de trois mois). »

UNE EFFICACITÉ DÉMULTIPLIÉE !

La fermeture des tribunaux n'est pas le seul facteur explicatif au recours massif à la médiation. « La crise est propice à l'essor des pratiques alternatives mais encore émergentes que sont les MARL et la médiation en particulier, souligne Clément Dupoirier, associé au sein de l'équipe contentieux et arbitrage du cabinet Herbert Smith Freehills. Tout le monde est dans le même bateau, c'est un

terrain fertile pour trouver des accords. Les litiges sont en hausse mais, face à une crise puissante et généralisée, les entreprises n'ont pas le temps, ni l'esprit à engager des procédures contentieuses. L'heure est à la recherche de solutions pour maintenir l'entreprise à flot. » « La crise est telle que les acteurs sont plus enclins à négocier et à avancer, reconnaît à son tour Rémi Garros-Quinn, conseiller juridique au sein du centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle). Cette volonté se traduit par une très nette amélioration des taux de réussite des procédures : cette année, au sein de notre organisation, près de neuf médiations sur dix (85,7 %) ont abouti à un accord, contre 70 % les années passées. Cette tendance se dessine aussi en matière d'arbitrage, où le taux de transaction a grimpé à 33 %. »

Pour Nicolas Mohr, « la médiation est un outil particulièrement adapté à la situation actuelle grâce à une réponse individualisée, confidentielle, rapide et efficace. La force de la médiation repose sur le libre engagement des parties. » En outre, la volonté de préserver la relation commerciale, qui n'aurait probablement pas été mise à mal sans la crise sanitaire, est plus marquée et vitale qu'en temps normal.

« L'intervention d'un tiers neutre est un autre facteur déterminant de succès, ajoute Rémi Garros-Quinn qui constate un engouement pour la médiation depuis deux ans environ, avec une réelle accélération en 2020. Les acteurs

français se tournent de plus en plus vers la médiation, notamment depuis l'entrée en vigueur de la convention de Singapour. On constate également l'insertion plus fréquente de clauses hybrides qui imposent le recours à la médiation suivie, en cas d'échec, d'une procédure d'arbitrage. »

Enfin, le coût d'une médiation est variable mais il reste bien souvent inférieur à celui d'une procédure judiciaire. Dans le cas spécifique de la médiation des entreprises, la procédure est entièrement gratuite. Et, dans le cadre de la tierce conciliation [voir infographie p.20], dispositif extra-judiciaire d'urgence dédié aux entreprises exposées à des difficultés générées par les effets de la Covid-19 lancé par la grande famille du droit, seuls 100 € sont demandés au titre des frais de dossier. « Conséquence de la crise, les entreprises anticipent une hausse des litiges et des budgets afférents dans les années à venir mais, pour autant, le coût de chaque litige sera moindre », évalue Rémi Garros-Quinn. Notamment grâce à la dématérialisation des procédures qui a été accélérée par la crise sanitaire. « Aujourd'hui, les procédures se déroulent entièrement en ligne, avec à la clé un gain d'efficacité, de temps et d'argent, apprécie-t-il. Pour ces raisons, la pratique va perdurer. »

RECRUESCENCE DES CONTENTIEUX EN 2021

En ligne ou non, les modes alternatifs de règlement des litiges ont gagné leurs lettres de noblesse et devraient

donc s'ancrer plus profondément dans les pratiques des entreprises, y compris une fois que la crise aura perdu en intensité. Néanmoins, de nombreux observateurs s'attendent à une déferlante de contentieux en 2021. Aujourd'hui, le contentieux stricto sensu lié à la crise sanitaire est essentiellement assurantiel et porte sur les garanties perte d'exploitation. « Le contentieux commercial va se développer lorsque le bout du tunnel sera plus visible », affirme Clément Dupoirier. Rémi Garros-Quinn partage cette opinion et complète : « en matière d'IP et de technologie, les contentieux porteront sur le paiement de royalties ou encore sur la thématique de la force majeure. » Clément Dupoirier constate qu'à ce jour, « les entreprises sont attentistes. Tout au plus, elles se renseignent, notamment sur la présence ou non d'une clause de force majeure dans leurs contrats. » Les clauses de force majeure mais aussi les clauses d'imprévision (ou de *hardship*) sont en effet au cœur des préoccupations des juristes, notamment dans le cadre des contrats importants et qui s'inscrivent sur le long terme. « Si l'objectif de prévision du contrat doit perdurer, en fonction de l'objet et de la durée du contrat, il va néanmoins être nécessaire de créer des soupapes d'ajustement, note Clément Dupoirier. Les premiers à faire évoluer leurs contrats sont les assureurs. »

Le droit applicable au contrat a son importance, rappelle l'avocat : « au Royaume-Uni, la notion de force majeure n'existe pas. En France, elle n'est pas d'ordre public, ce qui permet de l'adapter aux circonstances. Comme pour toute clause importante, il est donc nécessaire de définir les objectifs et le niveau de risque acceptable, puis de rédiger en fonction. »

Au-delà du soin apporté à la rédaction des clauses du contrat, les juristes d'entreprise doivent veiller à être sollicités, ou tout du moins être tenus informés, au moindre coup de couteau dans les relations commerciales qui comptent pour l'entreprise. L'intervention le plus en amont possible permet de s'ouvrir le champ des possibles en matière de résolution des différends, mais aussi d'étayer correctement le dossier. « Encore trop d'entreprises sont incapables de docu-

menter la dégradation de la relation et la naissance de la problématique, constate Clément Dupoirier qui recommande de coucher par écrit la moindre difficulté rencontrée dans l'exécution d'un contrat. La preuve occupe une place centrale dans tout contentieux, les collaborateurs doivent avoir le réflexe de

constituer et de conserver tous les éléments susceptibles de nourrir le dossier. » Efforts de sensibilisation et piqûres de rappel sur ces problématiques risquent d'être fort utiles en ce début d'année 2021, si la vague de contentieux vient à déferler sur les entreprises. ■

avis d'expert

LE MARCHÉ ET LES PRATIQUES M&A AUSSI IMPACTÉS PAR LA CRISE SANITAIRE

« Le confinement a stoppé net les process M&A qui était en cours, se remémore Hubert Segain, associé responsable du département Corporate du cabinet Herbert Smith Freehills. Passé l'état de sidération provoqué par la pandémie de la Covid-19, l'activité a repris, de manière très variable selon les secteurs, selon leur degré d'exposition à la crise. Les dossiers franco-français du midmarket seront également plus impactés que les opérations cross-border. Le *distressed M&A* n'émerge pas encore, mais ce n'est qu'une question de temps. Il se développera probablement durant la seconde moitié de 2021. »

Les pratiques sont également impactés, tout du moins temporairement. Prenons l'exemple de la clause MAC (*material adverse change*) qui était jusqu'à aujourd'hui peu proposée et utilisée. « Cette clause et, plus largement, toute possibilité de sortie d'une transaction entre le *signing* et le *closing* sont mal perçues, souligne Hubert Segain. Aujourd'hui, il est impossible de faire l'impasse sur ce sujet et de ne pas l'évoquer au cours des négociations, sauf pour les deals très compétitifs. En revanche, il y a fort à parier que d'ici une paire d'années, le souvenir de la crise se faisant moins vivace,

la clause MAC redisparaîtra des négociations. » La clause d'ajustement de prix (*earn-out*) devrait subir le même sort. « Cette clause présente un réel intérêt quand il subsiste des incertitudes sur un *business plan*, elle permet alors de rendre un prix plus attractif et de réduire le risque pour l'acquéreur, signale-t-il. Avant, elle

était principalement utilisée dans le cadre de négociations avec des start-up. Aujourd'hui, elle se révèle utile dans les secteurs d'activité fortement impactés par la crise. Ce sera moins le cas dans deux ou trois. »

Enfin, dernier impact et non des moindres : « la crise a accéléré la dématérialisation et par la même occasion a amélioré l'efficacité globale du processus, observe Hubert Segain. Si les négociations perdent en charme en visioconférence, elles sont plus directes. Et, sur des deals complexes, qui se jouent parfois sur la relation humaine et sur la psychologie, où la scénographie peut faire avancer les discussions, la visio n'est pas idéale. Néanmoins, le gain de temps est certain, ce qui se traduit inévitablement par un gain financier pour les parties. »



Focus sur le marché des fusions-acquisitions à l'ère de la crise



Karine Montagut
associée

Le cabinet Norton Rose Fulbright a bâti sa réputation sur sa capacité à apporter à ses clients des solutions visant avant tout à assurer leur réussite commerciale. **Rencontre avec Karine Montagut, associée.**

Comment se porte le marché des fusions et acquisitions après une année de crise sanitaire et économique ?

L'année 2020 a été une année particulière. Cela étant, et malgré toutes les difficultés que nous avons traversées, ma vision du marché est aujourd'hui relativement positive. D'ailleurs, les projections pour 2021 semblent assez bonnes compte-tenu de l'économie mondiale qui retrouve doucement une trajectoire de croissance. Les débats qui ont eu lieu au début de la pandémie, notamment autour des valorisations, ont conduit à des retraits d'offres ou à des transactions qui pouvaient prendre plus de temps à se réaliser. Malgré tout, certains deals ont eu lieu pendant le 1^{er} trimestre 2020, à l'instar de la JV entre Digicel et Free que nous avons réussie à mener à son terme. Le second semestre 2020 quant à lui, a été marqué par un retour de confiance plus net et par une reprise des discussions sur les valorisations d'opérations qui étaient à l'arrêt.

Sur ce segment, quel est le positionnement du bureau parisien de Norton Rose ?

Le bureau de Paris joue un rôle majeur au sein du réseau de Norton Rose Fulbright ainsi que sur le marché français. Nos spécialistes dans tous les domaines du droit et notre présence dans plus de

50 pays nous permettent d'offrir à nos clients une réponse juridique complète et constituent un atout indéniable pour ces derniers. Notre département M&A est le second plus important du bureau de Paris à la fois en nombre d'avocats (6 associés et 26 collaborateurs) mais également en CA puisque notre activité corporate a représenté 39 % du CA du bureau de Paris en 2019.

Norton Rose Fulbright Paris est par ailleurs particulièrement reconnu dans les secteurs des institutions financières, de l'énergie, des infrastructures, des mines et des matières premières, du transport, des technologies et de l'innovation ainsi que dans les sciences de la vie et de la santé.

Alors qu'on s'attend à une vague de restructuration et de redressement, quelles perspectives cela peut offrir en termes de M&A ?

Certes de nombreuses opportunités naissent du fait de sociétés qui connaissent de sérieuses difficultés financières et les acheteurs peuvent être tentés d'avoir une approche opportuniste face à celles-ci. Malgré tout, un projet de M&A viable pour une entreprise doit toujours être fondé sur des fondamentaux stratégiques et financiers qui vont au-delà du simple prix d'achat et d'un « effet de crise ». Par ailleurs, les corporate et les fonds de

private equity qui disposent d'un bilan positif, et qui sont aidés par des taux d'intérêt actuels assez bas, vont pouvoir trouver des opportunités de croissances externes non dégradées et donc plus facile à intégrer et développer.

Dans le cadre d'une opération de fusion acquisition, à quoi faut-il être plus particulièrement vigilant ?

Tout d'abord à l'audit, dont la place est aujourd'hui encore plus importante qu'hier. La manière dont l'entreprise a géré la crise sanitaire est également un critère à prendre en compte : les entreprises qui ont survécu, avec ou sans l'aide de l'État, sont a priori solides. Les règles de contrôle des investissements étrangers, dont le régime se renforce depuis une dizaine d'années, sont également au cœur de nos dossiers pour nos clients internationaux qui souhaitent investir en France.

Pour finir, crise sanitaire oblige, une attention particulière est portée sur les modalités d'ajustements de prix, les mécaniques de locked box n'étant pas adaptées à la période.

 **NORTON ROSE FULBRIGHT**

zoom

COMMENT SE DÉROULE UNE TIERCE CONCILIATION ?

La tierce conciliation est une initiative de Paris Place de Droit, de l'AFJE, du Cercle Montesquieu, du barreau de Paris et du tribunal de commerce de Paris. Elle a pour objectif d'accompagner les parties dans la recherche d'une solution amiable à leurs difficultés d'exécution contractuelle liées à la crise sanitaire, grâce à la mise en place d'espaces temporaires de négociation sous l'égide sous d'un tiers conciliateur. Le processus se décline en plusieurs étapes que voici.



1. Lancement du processus : une volonté commune des parties

Le recours au tiers conciliateur repose sur une volonté commune des parties. La partie la plus diligente remplit, au nom et pour le compte de l'ensemble des parties, le formulaire de saisine (disponible sur tiers-conciliateurs.fr) : identité des parties, nature et enjeu du différend... Elle s'acquitte, au nom et pour le compte des parties, d'un montant de 100 € correspondant aux frais de gestion du dossier. Ce paiement emporte enregistrement de la demande et enclenche le lancement du processus.

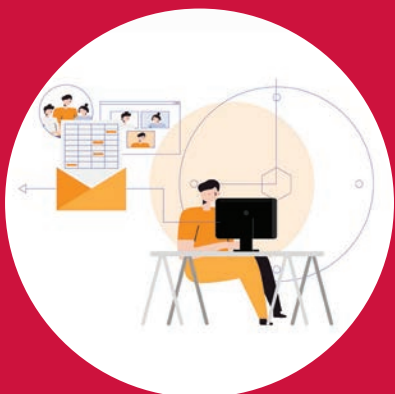
2. Nomination du conciliateur

Après vérification de la recevabilité du dossier, un tiers conciliateur est désigné par le comité de suivi de la plateforme selon des critères objectifs et après vérification de l'absence de conflit d'intérêts.



3. Modalités et calendrier de la tierce-conciliation : liberté et efficacité

Le tiers conciliateur prend contact avec les parties par email dans les plus brefs délais pour solliciter, au besoin, des pièces utiles et des informations complémentaires et proposer une date pour la tenue d'une 1^{re} réunion de négociation par visio-conférence ou en présentiel. Le tiers conciliateur détermine en concertation avec les parties un calendrier et les modalités du déroulement de la conciliation.



Accord entre les parties

Un protocole d'accord est rédigé. Les parties peuvent le faire homologuer par le tribunal de commerce de Paris afin de lui donner force exécutoire.



Absence d'accord entre les parties

Le dossier retrouve les voies classiques de résolution des contentieux : médiation, juridictions, judiciaires ou arbitrales.



À tout moment, les parties peuvent mettre un terme à la conciliation et s'engagent à en informer le tiers conciliateur dans les meilleurs délais. De la même manière, le tiers conciliateur peut décider de mettre fin au dispositif s'il constate un désaccord persistant entre les parties qui le laisse penser qu'un accord amiable ne sera pas trouvé dans un délai rapide.

2021 marquée par une vague de défaillances ?

Le plan de soutien aux entreprises mis en place très rapidement et sur la durée par le gouvernement joue un rôle d'amortisseur très efficace. Si bien qu'assez peu d'entreprises se sont déclarées en faillite ces derniers mois. Malheureusement, les effets de la crise finiront par se faire sentir. D'où l'intérêt des procédures de prévention des difficultés d'entreprise et leur mobilisation dès les 1^{ers} symptômes. Explications.

PAR CARINE GUICHETEAU

La crise de la Covid-19 est la pire depuis la Grande Dépression de 1929 et, pourtant, les chiffres des défaillances d'entreprise ne reflètent pas encore la brutalité du choc économique. « En ce 2nd semestre 2020, la saisine des tribunaux de commerce est en chute libre, de l'ordre de -40 % par rapport à l'an dernier dans certains tribunaux, constate Georges Richelme, président de la Conférence générale des juges consulaires de France (CGJCF). Les liquidations portent essentiellement sur des entreprises à la santé financière dégradée, auxquelles la crise sanitaire a porté un coup fatal. Les mesures gouvernementales, à l'image du PGE [prêt garanti par l'État, NDLR] et du chômage partiel, ont permis aux entreprises frappées par la crise d'obtenir une bouffée d'oxygène, mais pour combien de temps si l'activité ne reprend pas ? Ce qui est inquiétant, c'est que le nombre d'ouvertures de procédures de prévention des difficultés, comme le mandat ad hoc et la conciliation, reste relativement faible. Le risque pour les entreprises qui se réveillent trop tard est alors d'aller directement à la liquidation judiciaire et de réduire drastiquement leurs chances de survie [lire encadré ci-contre]. » Ce sont principalement les petites entreprises qui n'ont pas ou peu recours aux procédures préventives, par méconnaissance et/ou par crainte du tribunal. « Aller au tribunal est vécu comme un échec, déplore Georges Richelme. Or, le tribunal de commerce

est l'hôpital de l'entreprise ! » Pour éviter la sollicitation tardive du tribunal, le gouvernement a d'ailleurs confié une mission sur la justice économique au président de la CGJCF, dont les travaux ont été récemment rendus public.

LE DROIT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, UN OUTIL CRUCIAL

Le droit des entreprises en difficulté codifié dans le livre VI du Code de commerce propose en effet un large éventail de possibilités en fonction de la situation de l'entreprise [voir page ci-contre]. « Chaque procédure a ses caractéristiques et ses voies de sortie, mais le marqueur essentiel est la cessation de paiement, c'est-à-dire quand l'entreprise ne peut plus régler ses dettes exigibles avec son actif disponible, définit Pauline Bournoville,

avocate spécialisée en restructuration d'entreprise chez Herbert Smith Freehills. Agir avant la cessation de paiement, c'est se donner les moyens de sauver l'entreprise et notamment de mettre en œuvre une procédure de sauvegarde qui représente une véritable bouffée d'oxygène pour les entreprises asphyxiées, en lui permettant de désintéresser les créanciers sur 10 ans ! Les procédures amiables et judiciaires au traitement des difficultés des entreprises sont des outils extrêmement précieux. » C'est pourquoi, au cœur de la crise du 1^{er} semestre, deux ordonnances ont été prises en urgence afin de prévenir et de limiter la cessation d'activité en assouplissant certaines dispositions du droit des sociétés en difficulté. En vigueur jusqu'au 31 décembre 2020, bon nombre de mesures ne devraient

zoom

L'ANTICIPATION, GAGE DE SURVIE

Selon le ministère de la Justice, 71 074 demandes d'ouverture d'une procédure ont été comptabilisées en 2019, dont 4 % de mandats ad hoc, 4 % de conciliations, 2 % de sauvegardes, 37 % de redressements judiciaires et 53 % de liquidations judiciaires. « Dans 70 % des procédures amiables, une issue positive est trouvée, apprécie Georges Richelme. En revanche, les procédures judiciaires finissent dans 80 % des cas en liquidation. » Selon une note d'analyse de France Stratégie, les entreprises qui choisissent la procédure de sauvegarde s'en sortent mieux que celles qui entrent en redressement judiciaire : elles sont ainsi plus de 62 % à obtenir un plan de restructuration de leur dette, contre 27 % seulement pour celles en redressement judiciaire. La principale raison ? Les entreprises en sauvegarde ayant de plus grandes chances de survie, l'ouverture de cette procédure ne ferait pas fuir les parties prenantes (clients, créanciers, employés, fournisseurs...), ce qui augmente le taux de réussite.

pas être reconduites, « à l'image la dérogation permettant à un dirigeant d'une entreprise en faillite de la racheter à la barre du tribunal, qui a fait polémique, indique Pauline Bournoville. En fait, cette possibilité n'est pas nouvelle. Elle pouvait auparavant être actionnée, mais sur requête du ministère public. Autre disposition qui ne devrait pas être reconduite : le rallongement de la durée maximale des procédures de conciliation de cinq mois, la portant à 10 mois au total. Nous avons été submergés de textes durant la 1^{re} vague, si bien que j'estime qu'il n'y aura probablement pas de mesures inédites dans un avenir proche, mais plutôt peut-être la prolongation de celles qui se sont révélées efficaces. »

Si, le droit des entreprises en difficulté constitue un outil efficace pour permettre aux entreprises d'éviter le couperet de la liquidation judiciaire, c'est un droit très spécifique que les juristes d'entreprise ont probablement peu l'habitude de manier au quotidien. « Le droit des entreprises en difficulté et les procédures dédiées sont relativement mal connus, en dehors des professionnels qui évoluent dans l'univers du restructuring, estime Georges Richelme. Sans devenir des experts du livre VI du Code de commerce, il peut être utile que les juristes d'entreprise se mettent à niveau sur les spécificités de cette matière. Au cas où, pour anticiper les difficultés en liaison avec la direction financière, la direction et les commissaires aux comptes. Et ne pas hésiter à se rapprocher d'un avocat spécialisé. De manière générale, les

juristes d'entreprise doivent intégrer le risque de défaillance -de leur entreprise, d'une filiale, d'un fournisseur stratégique, d'un client important- dans leur système d'évaluation des risques. »

UN ÉCOSYSTÈME EN ORDRE DE MARCHÉ

Il est temps de se préparer car, le pire est à venir. Dans une étude en date du 20 juillet (donc avant le reconfinement !) l'assureur-crédit d'Euler Hermes prévoyait une hausse de à 32 % des défaillances d'entreprise en 2021. La question qui se pose est alors de savoir si l'écosystème des entreprises en difficulté est prêt et armé pour affronter la déferlante de défaillances ? Georges Richelme se veut rassurant : « sur les dix dernières années, les tribunaux de commerce ont perdu jusqu'à 40 % d'activité, qui s'explique essentiellement par la diminution des contentieux. Tout le système sera sous tension mais, s'il y a une hausse massive des saisines, nous nous adapterons sans difficulté. » Pauline Bournoville n'est pas plus inquiète : « toutes les parties prenantes sauront se mobiliser, animées par un seul but : la sauvegarde des entreprises et des emplois. En France, nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur des acteurs de qualité. La période sera dense mais, nous sommes prêts à affronter une hausse des dossiers, que nous attendions dès juin, voire en septembre. »

Il a donc y avoir du pain sur la planche pour les praticiens du droit et du restructuring... mais aussi pour les équipes M&A. « Le malheur des uns

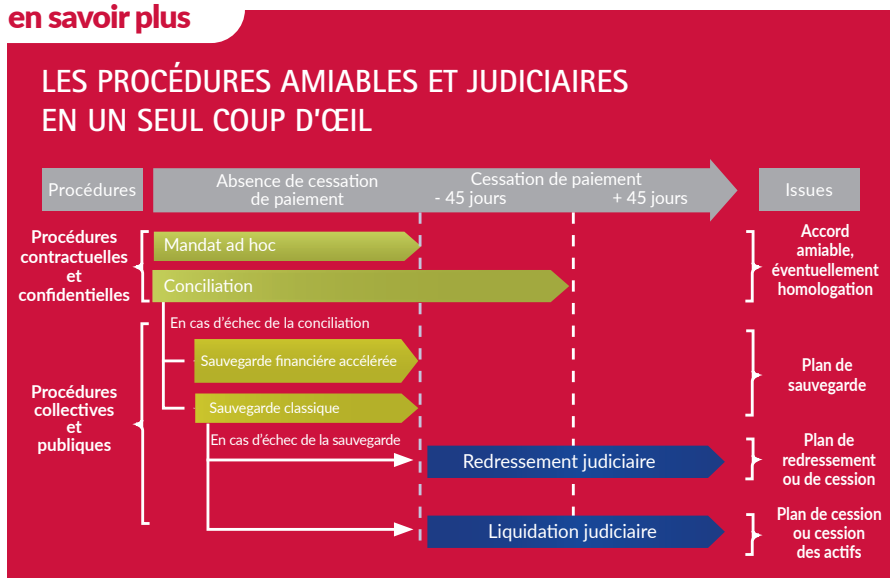
faisant le bonheur des autres, cette crise va créer des opportunités pour les entreprises se développant par croissance externe, conclut Pauline Bournoville. Des actifs potentiellement intéressants vont apparaître sur le marché. » Le *distressed M&A* va donc avoir de beaux jours devant lui, mais c'est une autre histoire. ■

Sans devenir des experts du livre VI du Code de commerce il peut être utile que les juristes d'entreprise se mettent à niveau sur les spécificités du droit des entreprises en difficulté



Georges Richelme,
président de la Conférence générale des
juges consulaires de France.

en savoir plus



Signature scannée : quelle force probante ?

La signature scannée est une image numérisée de la signature manuscrite originale apposée sur un document numérique. Quelle est la valeur juridique d'un tel procédé ? Éléments de réponse issus de la jurisprudence.

PAR ÉRIC A. CAPRIOLI

L'aposition sur la contrainte d'une image numérisée d'une signature manuscrite ne permet pas, à elle seule, de retenir que son signataire était dépourvu de la qualité requise pour décerner cet acte. Les juridictions devront s'appuyer sur des preuves complémentaires à la simple signature scannée aux fins d'identifier avec certitude le signataire et sa qualité. Cass. 2^e civ., 28 mai 2020, n^o 19-11.744: JurisData n^o 2020-007074.

La question de la validité de la signature scannée ne cesse de faire débat. Pour rappel, l'écrit électronique a la même force probante que l'écrit sous forme papier sous réserve notamment que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane (C. civ., art. 1366).

La signature nécessaire au perfectionnement d'un acte juridique doit non seulement identifier son auteur, mais également manifester son consentement aux obligations qui découlent de cet acte (C. civ., art. 1367, al. 1).

Lorsqu'elle est électronique, elle consiste en l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache (C. civ., art. 1367, al. 2).

ATTENTION AUX OJNI (OBJETS JURIDIQUES NON IDENTIFIÉS)

La problématique de la copie numérisée de la signature manuscrite se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il existe sur le marché plusieurs solutions de souscription de contrats en ligne qui utilisent des tablettes numériques sur lesquelles le signataire "signe" avec un stylet.

Or, ces solutions sont des objets juridiques non identifiés dans la mesure où elles ne relèvent ni du régime de l'original électronique, ni de la copie numérique (C. civ., art. 1379. -D. n^o 2016-1673, 5 déc. 2016 relatif à la fiabilité des copies numériques : Comm. com. électr. 2017, comm. 19, note Éric A. Caprioli). D'ailleurs, les conditions générales de ces solutions stipulent en général que la mention reproduisant la signature n'a pas de valeur juridique et que seule compte la signature électronique déclenchée par la mention au stylet (ou "gri-gri") ou par exemple au moyen de l'introduction d'un code transmis par SMS ou sur un "token".

Si l'on admet qu'une signature électronique peut être recevable au même titre qu'une signature manuscrite, il convient de rappeler que l'adjectif "électronique" n'est pas un synonyme d'"informatisé", la signature manuscrite scannée ne fait donc pas partie des dispositifs pouvant être validés devant le juge et ne peut par conséquent être assimilée stricto sensu à une signature électronique. La signature scannée ne peut, à tout le moins, être considérée que comme un élément constitutif d'un commencement de preuve plutôt que comme une véritable signature conférant à un document la valeur d'un écrit (Éric A. Caprioli, signature et dématérialisation: LexisNexis, 2014, p. 108). C'est ce qu'a confirmé à plusieurs reprises la jurisprudence.

La jurisprudence s'est toutefois assouplie: la signature scannée peut être admise comme simple signature, sous réserve que la signature «identifie celui qui l'appose, manifeste conformément aux dispositions de l'article 1316-4

du Code civil son consentement aux obligations découlant l'acte [...]». Cette solution a été rendue en matière de signature scannée d'un contrat de prêt de la présidente du directoire d'un établissement bancaire, puisque la remise des fonds manifestait le consentement aux obligations découlant du contrat (CA Aix-en-Provence, 8^e ch. B, 27 avr. 2017, n^o 2017/96 : JurisData n^o 2017-009894 ; Comm. com. électr. 2017, comm. 102, note Éric A Caprioli. - En ce sens également : CA Aix-en-Provence, 8^e ch. C, 9 mars 2017, n^o 14/ 16204).

La reconnaissance de la signature scannée comme signature et/ou comme commencement de preuve dépendra donc du type d'acte en cause et des moyens de preuve admis (preuve libre ou non).

CAS SPÉCIFIQUE DE LA CONTRAINTE

S'agissant plus spécifiquement de la validité de la signature scannée apposée sur une contrainte, la jurisprudence est divisée. En effet, de nombreuses décisions ont refusé la validité de la signature scannée sur ce type d'acte, étant précisé que pour être valide, la contrainte doit nécessairement être

à propos de

ÉRIC A. CAPRIOLI

Éric A. Caprioli est avocat à la Cour de Paris, docteur en droit et HDR depuis 1997. Il a rejoint l'équipe méditerranéenne de recherche juridique e l'université de Corse Pasquale Paoli en mars 2019.

signée par le directeur de l'organisme de recouvrement ou son délégataire. À l'inverse, des décisions plus récentes ont pu admettre ce procédé, en considérant que l'apposition d'une signature scannée ne pouvait constituer à elle seule une cause de nullité de la contrainte, dans la mesure où l'auteur de la contrainte reste identifié (et dispose bien de la qualité pour signer et/ou d'une délégation en bonne et due forme) et où, de surcroît, aucun grief constitué du remplacement par une signature scannée ou pré-imprimée ne peut être invoqué (CA Paris, pôle 6, ch. 12, 5 avr. 2019, n° 17/14970. – CA Aix-en-Provence, 4e et 8e ch. réunies, 22 janv. 2020, n° 18/18238).

La Cour de cassation s'est prononcée pour la première fois sur la validité de la signature scannée apposée sur une contrainte le 28 mai dernier (Cass. 2^e civ., 28 mai 2020, n° 19-11.744 : JurisData n° 2020-007074). La Cour de cassation casse et annule le jugement précédemment rendu en ce qu'il a annulé la contrainte litigieuse aux motifs que "pour être régulière, la contrainte doit être signée par le directeur de l'organisme social émetteur ou son délégataire ; que cette régularité n'est pas remise en cause par l'apposition d'une signature scannée dès lors qu'elle est lisible et permet d'identifier l'identité et la qualité du signataire ; qu'en l'espèce, le tribunal a constaté que la contrainte litigieuse avait été émise avec, "sous la signature l'identité du directeur de la CIPAV" ; qu'en retenant néanmoins, pour annuler la contrainte litigieuse, que l'apposition de cette signature scannée ne permettait pas d'identifier le signataire réel de la contrainte et de vérifier l'identité et la qualité de la personne ayant décerné cette contrainte, le tribunal a violé par fausse application les articles D. 253-4 et D. 253-6 du Code de la sécurité sociale".

Aux termes de cet arrêt, la Cour de cassation vient ici affirmer que la signature scannée à elle seule ne doit pas remettre en cause la validité de la contrainte dès lors que l'identité et, plus précisément dans le cas d'espèce, la qualité du signataire sont vérifiables,

étant précisé qu'il n'existe aucune exigence ad validitatem relative à la signature de la contrainte.

Si la signature d'une contrainte n'est pas une formalité substantielle, la qualité de l'auteur de la contrainte l'est bien.

En l'espèce, bien qu'ayant relevé qu'il était mentionné sous la signature scannée l'identité du directeur de la CIPAV (ce qui constituait un premier élément permettant de vérifier l'identité/qualité du signataire), la cour d'appel s'est bornée à constater l'absence de signature électronique au sens de l'article 1316-4 du Code civil (applicable aux faits de l'espèce) pour annuler la contrainte et ce alors même que la signature scannée n'est pas une signature électronique au sens de l'article 1367 alinéa 2 du Code civil. Or, la cour d'appel aurait dû tenir compte des éléments de preuves complémentaires apportés aux fins de confirmer l'identité du signataire et par conséquent la qualité qui était mentionnée de la manière suivante : "sous la signature (figurait) l'identité du directeur de la CIPAV".

Contrairement à une lecture rapide de l'arrêt, la Cour de cassation n'assimile nullement la signature scannée à une signature électronique au sens du droit civil. La Haute Cour ne fait en réalité que rappeler les principes issus de l'alinéa 1^{er} de l'article 1367 du Code civil selon lesquels :

- la signature doit permettre d'identifier avec exactitude son auteur ;
 - elle doit en outre manifester son consentement aux obligations de l'acte.
- Il appartiendra donc aux juges du fond de se référer aux autres éléments de preuve complémentaires permettant de vérifier l'identité du signataire.

À cet égard, on peut relever que certaines décisions ont d'ores et déjà admis la validité d'une contrainte comportant une signature numérisée en relevant que "le procédé informatique d'émission des contraintes étant parfaitement fiable et assurant que la signature n'est pas celle d'un tiers ne bénéficiant pas d'une délégation de signature" (CA Paris, pôle 6, ch. 13, 13 sept. 2019, n° 17/09911) ou encore aux motifs que "la fiabilité de la signature apposée sur la contrainte

La signature scannée à elle seule ne doit pas remettre en cause la validité de la contrainte dès lors que l'identité et, plus précisément, la qualité du signataire sont vérifiables.



Éric A. Caprioli,
Avocat à la cour de Paris

qui est celle de M. C., pour être la même que celle figurant sur la délégation de pouvoir, n'est pas utilement critiquée et il n'existe aucun élément dans le dossier permettant de supposer que l'insertion de celle-ci est intervenue à l'insu de son auteur" (CA Rouen, ch. soc., 5 févr. 2020, n° 17/01401).

En revanche, l'absence d'une certitude sur l'identité et la qualité du signataire permettront toujours de considérer que la contrainte peut être annulée sur ce fondement. ■

Sanctions RGPD : ne sont-elles qu'un tigre de papier ?

Le renforcement des sanctions prévues par le RGPD allait de pair avec un changement de paradigme consistant notamment à faire disparaître une bonne partie des formalités à accomplir avant de pouvoir procéder à un traitement de données et à responsabiliser les acteurs. Mais on peut se demander si la révolution annoncée – et redoutée – en matière de sanctions pour violations de la réglementation sur la protection des données personnelles a bien eu lieu.

PAR HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET W. GREGORY VOSS

L'augmentation considérable du montant des sanctions encourues constituait l'une des principales ruptures introduites dans le droit européen des données personnelles par le RGPD. Alors que les sanctions encourues auparavant étaient faibles et variaient d'un pays à l'autre (150 000 € en France, 500 000 £ en GB par exemple), le RGPD harmonise les sanctions maximales auxquelles les entreprises sont exposées et prévoit des amendes qui peuvent aller jusqu'à 20 M€ ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial. Plus de deux ans après que le RGPD et les sanctions prévues par son article 83 devenus applicables, il est possible d'apprécier la pratique décisionnelle des autorités de contrôle nationales chargées de les appliquer.

DES SANCTIONS À GÉOMÉTRIE VARIABLE

On peut d'abord relever que les sanctions ne sont pas très nombreuses et qu'elles concernent des entreprises de tailles et de secteurs très différents. Ensuite, on observe une forte disparité entre les régulateurs nationaux : alors que l'Espagne a prononcé à elle seule plus du tiers de toutes les sanctions prononcées dans l'EEE, l'Irlande, où plusieurs GAFAM ont pourtant leur siège européen et où les autorités ont reçu de nombreuses plaintes à leur sujet, n'a prononcé à ce jour que deux sanctions. Surtout, les sanctions

apparaissent relativement faibles dans leur montant. Le régulateur hongrois a infligé une sanction très symbolique de 28 € à Google en juillet 2020. Même la sanction record de 50 M€ infligée par la Cnil au même groupe Google en janvier 2019 apparaît modeste au regard du montant maximal encouru par ce géant du numérique. Les autres sanctions les plus élevées, qui se chiffrent en millions ou en dizaines de millions d'euros, ont été prononcées assez récemment. Elles ne concernent pas les GAFAM mais plutôt des entreprises industrielles ou de services (H&M, British Airways, Marriott International, Eni Gas e Luce...). Le fait que des sanctions très sévères soient encourues produit en soi certains effets. Cela montre par exemple l'importance reconnue par le législateur à ces questions et confère à certaines obligations un caractère clairement prohibitif. Mais la fonction dissuasive, et donc l'aptitude des sanctions administratives à concourir à la régulation en modifiant les comportements des acteurs, nécessite que celles-ci ne soient ni symboliques, ni appliquées de manière erratique quand des violations significatives de la réglementation sont constatées.

UNE MENACE QUI MANQUE D'EFFICACITÉ ?

Or, l'un des inconvénients d'une politique de sanction timorée ou tardive, c'est qu'elle envoie des signaux inadéquats

à propos de

HUGUES BOUTHINON-DUMAS ET W. GREGORY VOSS

Hugues Bouthinon-Dumas est professeur associé à l'ESSEC et co-directeur du programme Droit, Management et Stratégies (DMS) de l'ESSEC.



W. Gregory Voss est professeur associé à TBS Business School (Toulouse).



aux entreprises. Dans l'élaboration de leur politique de conformité et leur calcul économiques, les entreprises sont en effet enclines à prendre en compte les bénéfices et les coûts induits par un certain niveau de conformité à la réglementation. Parmi les coûts à mettre en rapport avec les avantages qu'une entreprise est susceptible de retirer d'une politique juridique risquée (ou de gestion à la marge), il y a le coût financier d'une possible amende. Si l'entreprise constate que, dans la pratique observable des régulateurs, les sanctions prononcées sont rares, tardives et/ou limitées par rapport aux sanctions théoriques, celle-ci aura tendance à ajuster ses anticipations et sa politique de conformité en conséquence.

La relative faiblesse des sanctions effectivement prononcées a aussi un autre inconvénient. Une telle politique n'incite pas les entreprises à s'engager dans une stratégie de conformité différentielle maximaliste. Une entreprise peut en effet chercher à obtenir un avantage compétitif en adoptant délibérément une telle politique de conformité maximale, voire en allant au-delà des prescriptions légales pour apparaître exemplaire dans son environnement. Or, ce type de stratégie est d'autant plus intéressante que les concurrentes de cette entreprise peuvent être sévèrement sanctionnées et stigmatisées, ce qui accentuera le contraste avec l'entreprise exemplaire. En revanche, si le risque de sanction apparaît faible en pratique, une telle stratégie individuelle vertueuse aura moins d'intérêt, ce qui limitera les chances qu'une dynamique collective de conformité se mette en place sur le marché.

On peut avancer différentes raisons pour expliquer la relative faiblesse des sanctions prononcées. D'abord, dans la phase d'implémentation d'une réglementation complexe et délicate à appliquer, les régulateurs ont pu préférer une approche pédagogique plutôt que répressive. Ensuite, on peut conjecturer que les entreprises ont été si impressionnées par les sanctions encourues qu'elles ont choisi de se

mettre rapidement et parfaitement en conformité ; dans ce cas, les sanctions – et notamment des sanctions sévères – n'ont pas lieu d'être. La Commission européenne a aussi noté que la faiblesse des sanctions pouvait résulter du fait que les régulateurs, notamment les régulateurs ayant a priori la responsabilité de gros acteurs (comme l'Irlande), ne disposent pas (ou ne souhaitent pas engager) des moyens suffisants pour instruire des dossiers complexes. D'ailleurs, certains acteurs semblent avoir intégré dans leurs stratégies l'hétérogénéité des politiques de régulation dans les différents États.

LES STRATÉGIES D'ÉVITEMENT DES RÉGULATEURS MISES À MAL

Il ne faut toutefois pas se méprendre sur le constat de la relative faiblesse des sanctions prononcées en application du RGPD. L'hypothèse d'une conformité générale des entreprises est irréaliste. Il est vraisemblable que les petites entreprises, surtout celles dont le modèle économique ne repose pas principalement sur l'exploitation des données personnelles, aient été ménagées dans un premier temps. Ce qui est plus surprenant, c'est que les grands acteurs du numérique aient été pour le moment assez préservés. Cela tient sans doute dans une large mesure à la complexité des dossiers qui les concernent et à la disparité des politiques de régulation entre les États membres. À cet égard, il convient de souligner que le Comité européen de la protection des données (EDPB) entend favoriser une application étendue et homogène de la politique de sanctions. En outre, certaines décisions de justice (comme l'arrêt Google du Conseil d'État du 19 juin 2020) ont d'ores et déjà porté un coup aux stratégies d'évitement des régulateurs les plus sévères que certaines multinationales ont été tentées de suivre. Il s'agissait d'éviter les pays qui semblent plus enclins à appliquer des sanctions (comme l'Espagne, l'Allemagne ou la France), en exploitant la règle du guichet unique qui permet à un groupe extra-européen de choisir d'implanter son siège sur le

L'un des inconvénients d'une politique de sanction timorée ou tardive, c'est qu'elle envoie des signaux inadéquats aux entreprises.

territoire d'un régulateur supposé plus accommodant ou moins bien doté pour instruire des procédures susceptibles de déboucher sur des sanctions. Faute d'avoir démontré une véritable autonomie de décision du siège irlandais, les autorités de régulation des autres pays peuvent se saisir des dossiers et in fine infliger elles-mêmes des sanctions qui seront sans doute de moins en moins indolores.

Finalement, les entreprises ont des raisons sérieuses de se méfier des sanctions auxquelles elles sont exposées en cas de violation du RGPD, en particulier celles qui sont au cœur de l'économie numérique. Les sanctions observées dans la période passée ne permettent pas de préjuger de ce que sera la politique de sanction future ! On peut penser que la comparaison pertinente pour déterminer le risque de sanction pour violation du droit européen des données personnelles n'est pas la pratique passée dans ce domaine, mais plutôt ce qu'on a pu observer dans une autre branche majeure du droit économique ayant une dimension répressive, comme le droit de la concurrence où les sanctions peuvent maintenant se chiffrer en milliards d'euros. La révolution des sanctions peut ainsi s'opérer en deux temps : après l'élévation des sanctions encourues suivra certainement l'application effective de sanctions redoutables... ■

Le juridique, un vecteur de réussite



Benjamin Gras, Avocat Associé
et Fondateur

D'abord créé en 2018 en tant que cabinet spécialisé dans le digital, Inside a su se développer et se diversifier en élargissant son offre pour couvrir un spectre plus large. Aujourd'hui, le cabinet accompagne ses clients non seulement dans leurs problématiques juridiques, mais également opérationnelles ou fonctionnelles et propose aussi des formations personnalisées aux entreprises.

Entretien avec Benjamin Gras, avocat associé et fondateur d'Inside.

La crise de la covid-19 a considérablement accéléré le mouvement de digitalisation des entreprises. Qu'avez-vous observé dans ce cadre ?

La crise sanitaire a démontré la résilience des entreprises en les incitant à passer par la digitalisation de leurs services et notamment des fonctions juridiques. Le 1^{er} constat est que d'une manière générale, les entreprises ont des méthodes de fonctionnement cloisonnées où la fonction juridique se contente d'intervenir exclusivement soit sur les contrats soit sur les documents qui lui sont transmis. La digitalisation a un objectif beaucoup plus transverse qui est de décloisonner toutes les fonctions et d'avoir une vue d'ensemble sur les projets, de manière à ce que les juristes aient une vision 360 sur les enjeux de l'entreprise.

Le 2^e constat est que cette digitalisation a été accélérée dans le contexte de confinement et de crise sanitaire, avec des décisions d'organisation prises dans l'urgence, sans vraiment pouvoir se poser les bonnes questions.

À ce niveau, il est important de redéfinir ce qu'est la digitalisation d'une entreprise. Celle-ci regroupe deux aspects :

- la digitalisation des outils pour faciliter le travail en l'optimisant dans les différentes directions métiers dont les directions juridiques ;
- la digitalisation des organisations

(management, relations dans les équipes...).

À ce titre, la vocation d'Inside est d'accompagner la fonction juridique dans les deux dimensions de sa transformation digitale, notamment dans le choix et le déploiement de ses outils, de sa formation ou encore dans l'optimisation des outils collaboratifs dans le cadre du télétravail. Nous avons d'ailleurs constaté un manque de culture digitale dans les directions juridiques notamment en termes d'usage. Les collaborateurs peuvent avoir le sentiment de « subir » les outils digitaux qu'on leur impose, pour lesquels ils n'ont pas été consultés. C'est ce qui fait qu'on se retrouve souvent avec des points de vue fondamentalement divergents : des directions juridiques « a priori » satisfaites de proposer des outils innovants à leurs équipes et à l'inverse, des équipes qui se trouvent obligées de travailler avec des outils qui ne correspondent pas nécessairement à leurs besoins.

Comment accompagnez-vous les fonctions juridiques à relever des défis liés au digital ?

Notre équipe est composée de juristes majoritairement issus du monde de l'entreprise. C'est cette expérience et cette expertise que nous cherchons à mettre au service de nos clients en les aidant et en les accompagnant dans l'identification de

leurs besoins et la rédaction des cahiers des charges. Nous les assistons également dans le choix de la solution, et intervenons sur les supports pédagogiques (formation en interne, accompagnement au changement, démonstrations et tutos...) pour que les équipes puissent s'approprier le plus tôt possible l'outil qui sera mis à leur disposition.

Vous faites également du consulting au travers de missions en détachement au sein des entreprises. Quels types de missions pouvez-vous prendre en charge ?

Le détachement est également un des atouts et une valeur ajoutée d'Inside.

Le fait d'être moi-même issu du monde de l'entreprise, du consulting et d'avoir une équipe forte d'une expérience dans diverses directions juridiques permet d'avoir cette vision du consultant, de comprendre le fonctionnement et les interactions entre les différents services. Cela nous aide à accompagner nos clients, notamment dans la rédaction et/ou la négociation de contrats, la mise en place d'une stratégie de transformation digitale, des opérations d'audit, mais aussi des missions de DPO ou de mise en conformité RGPD... Nous couvrons un panel très large allant du détachement intégral d'une personne pour une période donnée à quelques jours par semaine pour répondre

à une augmentation d'activité ou à l'accompagnement d'un projet spécifique.

C'est ce qui vous rend justement bien différent des autres cabinets d'avocats « classiques »...

En effet ! J'ai d'ailleurs créé le cabinet après 6 ans passés en entreprise avec une ambition forte : lutter contre les irritants que j'avais moi-même rencontrés lors de mes expériences précédentes. Aujourd'hui, notre connaissance du monde de l'entreprise, le fait de parler le même langage que les juristes, et notre parfaite connaissance des rouages, des enjeux, des aspects politiques et des contraintes budgétaires nous permettent d'être un vrai « business partner » pour nos clients. Ainsi, nous faisons du juridique un atout de réussite en adoptant une approche opérationnelle et pragmatique. C'est d'ailleurs cette présence et cette proximité que nos clients apprécient particulièrement.

Comment anticipez-vous l'évolution des besoins de vos clients alors que la crise se poursuit ?

En 2020, dans le contexte inédit de la crise sanitaire, la transformation de certaines entreprises a été faite à marche forcée. Je pense que 2021 marquera un peu la rationalisation de cette transformation. On va de nouveau avoir besoin de développer les liens sociaux, de décroiser certaines fonctions, de maintenir un lien malgré le télétravail...

Le détachement en entreprise devra évoluer à son tour pour libérer les juristes afin qu'ils puissent se recentrer sur les missions qui leur sont habituellement confiées, faire des recherches, réfléchir à la stratégie, mener des entretiens et recueillir les besoins. Il est important que les directions juridiques intègrent le consulting dans leur réflexion et leur stratégie, à l'image des autres directions métiers.

Cette évolution fera que le digital sera encore plus présent. La crise a remis en avant les directions juridiques. Ces dernières ont parfois retrouvé une légitimité et sont aujourd'hui de véritables « business partners », cherchant des solutions aux côtés des RH, durant cette phase inédite.

En développant l'optimisation et la mise en place d'une transformation digitale, nos clients pourraient se consacrer au bien-être de leurs collaborateurs et endiguer un autre problème, plus endogène : celui du « turn-over » ou du « bore out » des juristes souvent désabusés par l'exécution de tâches répétitives ou chronophages. Nous accompagnons dans ce cadre les directions juridiques au travers de notre offre de formation personnalisée et sur mesure. L'idée est ainsi de les accompagner dans

la maîtrise de leurs outils afin que les juristes soient à même de relever des enjeux à forte valeur ajoutée, tout en améliorant leur image au sein de l'entreprise.



Contact :

- INSIDE Avocats 12, rue Denis Papin à Villeneuve d'Ascq (59650)
- 03 59 61 44 01
- contact@inside.law
- LinkedIn : www.linkedin.com/company/insidelaw
- www.inside.law

Pourquoi le Legal Design est aujourd'hui incontournable ?



Sophie Lapisardi

Avocat

Le Legal Design est un mode de pensée qui place l'utilisateur au centre de la démarche. Il permet de répondre au besoin de droit toujours plus pressant de nos interlocuteurs qui attendent une information claire, efficace et si possible visuelle. Le Legal Design ne se réduit pas au graphisme (pictos, couleurs, infographies...). Il ne s'agit pas non plus de faire simpliste ou minimaliste. Le Legal Design permet notamment de communiquer l'information juridique de manière claire, efficace, engageante et percutante. Ses bénéfices sont tels qu'il est aujourd'hui présenté comme une soft skills incontournable pour les professionnels du droit.

Vous avez intégré le Legal Design à votre pratique. Quelles sont les techniques que vous utilisez au quotidien ?

Nous utilisons, pour tous nos actes et écrits, une méthode qui repose sur 3 techniques structurantes : la visualisation de l'information juridique, la pensée design et le langage juridique clair. Nous utilisons aussi les sciences cognitives, des techniques d'innovation (design thinking) et même des techniques de marketing et de journalisme.

Résultat : cette méthode nous permet de mettre en valeur notre expertise, sans perdre en précision et en répondant parfaitement aux besoins de nos clients, notamment les directions juridiques (DJ).

Quels en sont les bénéfices ?

Les bénéfices sont nombreux.

Un gain de temps

Notre temps et celui de nos interlocuteurs est précieux. Sélectionner les informations pour donner la juste information à son interlocuteur est indispensable. Par exemple, nous proposons toujours deux niveaux de lecture pour une consultation : une consultation pour la DJ et une note de synthèse sur une page à destination de la direction et/ou des opérationnels rédigée selon leur logique et avec les techniques de langage juridique clair.

Résultat : la DJ dispose d'une base juridique solide tout en gagnant du temps pour sa communication interne. Et elle en fait gagner à son client interne.

Une meilleure collaboration

Le Legal Design permet de concevoir des outils et des solutions juridiques innovants. On pense bien sûr à des fiches pratiques claires que les opérationnels auront envie de lire ; des formations dont ils mémoriseront facilement les messages clés ; des présentations impactantes pour la direction... Mais il y a plus : les chatbot sont aujourd'hui un moyen efficace de décharger les DJ, à condition d'avoir bien compris les besoins des utilisateurs, d'avoir posé les bonnes questions et d'y avoir répondu de manière claire et efficace.

Plus de sécurité, de confiance et de transparence

Des contrats clairs sont le gage d'une meilleure compréhension par les opérationnels, d'une meilleure exécution par les parties avec corrélativement une baisse du nombre de litiges. En outre, la marque entreprise n'est pas en reste car des contrats clairs véhiculent de la confiance et de la transparence.

Un atout dans le cadre de contentieux et règlements amiables

Nous avons notamment constaté que nombre de maîtres d'ouvrage rejettent des réclamations faute d'une vision claire des enjeux. Or, construire sa réclamation en partant d'une réflexion liée aux différents utilisateurs (maître d'ouvrage/maître d'œuvre – décisionnaires non-juristes/juristes) change radicalement la

manière de la structurer et augmente les chances d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Quant aux magistrats, ils ne peuvent plus lire d'interminables écritures. Ils demandent de la concision et des éléments visuels pour appréhender plus rapidement les aspects factuels et techniques. Les techniques de Legal Design permettent de gagner en persuasion en les guidant dans les écritures. Nous produisons même, dans certains contentieux, des vidéos, notamment en motion design, à l'appui de nos écritures. Ce mode de pensée innovant ouvre des possibilités infinies de collaboration pour la plus grande satisfaction de tous les acteurs.

Contact :

- 7 rue Royale, 75008 Paris
- 01 88 88 47 87
- sl@lapisardi-avocats.fr
- www.linkedin.com/in/sophie-lapisardi-avocat-public-marchés-legal-design
- lapisardi-avocats.fr
- lexclair.fr

LA.
LAPISARDIAVOCATS



Les événements internes en mode 2.0

À l'heure où les rassemblements et les déplacements sont contrariés, et probablement pour un bout de temps encore, comment préserver et développer la cohésion entre les salariés, fédérer les collaborateurs autour du projet d'entreprise et des objectifs de la direction juridique, mobiliser l'intelligence collective pour transformer la direction juridique... ? L'une des pistes consiste à continuer à organiser des événements internes (convention, séminaires, ateliers de brainstorming...) mais en format digital. Mode d'emploi.

Convention & séminaire : avant / après la crise de la Covid-19

Les conventions et séminaires sont des moments clés dans la vie d'une direction juridique. Ils répondent à des objectifs aussi variés qu'essentiels. Quels sont les avantages et les bonnes pratiques en la matière ? Les organiser à distance, est-ce souhaitable et envisageable ? Réflexions et retours d'expérience de directeurs juridiques.

PAR CARINE GUICHETEAU

Les conventions annuelles et autres séminaires sont de précieux outils managériaux, permettant tout à la fois de renforcer la motivation, l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe, le sentiment d'appartenance à une entreprise et au département juridique en particulier, mais aussi de partager une vision, les objectifs et les enjeux de l'entreprise et du service. Sans oublier que ce sont des moments propices à la prise de recul, à la réflexion et à la prospective.

ÉLARGIR SON HORIZON

« C'est également une opportunité de réaffirmer le positionnement du droit et de la direction juridique dans l'entreprise en faisant intervenir un membre de la direction, ajoute Philippe Coen, administrateur de l'AFJE, président d'honneur de l'Ecla, et vice-président de l'In-House Counsel Worldwide (ICW). Quand la direction juridique rassemble ses troupes, il ne faut pas rater l'occasion d'en faire un temps fort en termes de communication interne et d'auto-promotion de la fonction juridique ! » Jonathan Marsh, directeur juridique adjoint de la branche Marketing & Services de Total, président de l'Ecla et vice-président de l'AFJE, confirme : « il est capital qu'un membre de la direction prenne la parole pour porter les messages clés, pour partager les objectifs stratégiques... Une convention est une occasion unique de faire en sorte que l'ensemble des juristes travaillent

dans le même sens. » Lors de la convention annuelle, direction générale et partenaires de la direction juridique sont également conviés à échanger avec les 26 juristes du groupe Sonova, dont certains sont aux États-Unis, en Chine ou au Brésil. « La présence de la direction générale valide l'importance de notre fonction, estime Xavier Schops, directeur juridique de cette société suisse spécialisée dans le domaine de l'audition. Elle y expose ses attentes et apprend à mieux connaître ses juristes. Nous faisons également intervenir des avocats sur des thèmes susceptibles d'intéresser tous les juristes. Mais, le but de ces événements est aussi de sortir le nez du guidon et du juridique pur. » C'est pourquoi ateliers avec les RH sur la cohésion d'équipe, visite d'usines et de clients ou encore activités de team building comme la construction d'un robot ou une croisière sur le lac de

Zurich sont également au programme des conventions de juristes chez Sonova. Bref, « il faut sortir de l'entre-soi », résume Philippe Coen. Du sportif de haut niveau au leader inspirant, en passant par un éminent praticien du droit ou le fondateur d'une legatech, ces intervenants externes visent à dynamiser l'événement et à marquer les esprits. « Il est possible par exemple de solliciter des consœurs et confrères d'autres directions juridiques pour livrer leur retour d'expérience et leurs bonnes pratiques, indique Philippe Coen qui est régulièrement invité à prendre la parole dans des conventions de juristes. À ce titre, il ne faut pas hésiter à solliciter l'AFJE pour obtenir des contacts. Se nourrir de l'oxygène des autres est très important ! Ne nous bridons pas, ne nous censurons pas ! Les nouveaux modes de communication représentent à ce titre une belle opportunité de

« La crise et les outils permettant la collaboration à distance nous ont donné l'occasion d'augmenter la fréquence des réunions collectives au niveau de notre branche. »

Jonathan Marsh,
DJ adjoint de la branche Marketing & Services de Total,
président de l'Ecla et vice-président de l'AFJE



remonter le niveau des intervenants externes, notamment en les recrutant à l'international. Ils permettent de s'affranchir des barrières logistiques et donc financières. Dans toute crise, il y a du positif. »

ET MAINTENANT ?

Pour l'heure, la crise a évidemment mis un coup d'arrêt à aux activités collectives. Elles seront, selon les cas, annulées, reportées ou digitalisées. Mais, cela fait déjà quelques années que les conventions annuelles de juristes sont les victimes collatérales des restrictions budgétaires. « Depuis une quinzaine d'années, je constate une baisse graduelle de ce type d'événements, confie Philippe Coen. Ces grands rendez-vous internes se font de plus en plus rares pour des raisons économiques et logistiques. Mais aussi pour des considérations environnementales. » L'efficacité n'est pas non plus toujours au rendez-vous. « Quand un événement réunit trop de monde, il est difficile de créer du lien, estime-t-il. Pour être efficace, pour réellement créer des synergies humaines, il est préférable d'organiser des rencontres thématiques ou en comité plus restreint, par exemple en limitant l'événement à un sous-département, à une région du monde ou à un certain niveau hiérarchique. Par exemple, un secrétaire général pourra rassembler les managers qui lui rapportent. »

C'est effectivement ce qui se passe chez Total, qui emploie 600 juristes dans plus d'une centaine de pays. Les conventions annuelles se tenaient au niveau mondial tous les ans. Puis, sous la pression des coûts, elles se sont progressivement espacées. Dorénavant, le rythme est triennal. Au niveau des branches, des séminaires étaient organisés tous les deux ans. « La crise et les outils permettant la collaboration à distance nous ont donné l'occasion d'augmenter la fréquence de ces réunions collectives au niveau de notre branche, apprécie Jonathan Marsh. Nous n'avions pas l'habitude de réunir nos 150 juristes de manière virtuelle avant la pandémie. Cela bouleverse notre organisation mais c'est finalement une bonne chose. » Aujourd'hui trimestriels, les séminaires sont plus thématiques et durent une à deux heures. Ils permettent de garder

» Cette crise est une opportunité de nous réinventer et d'accélérer la modernisation de nos pratiques. »

Philippe Coen, administrateur de l'AFJE, président d'honneur de l'Ecla, et vice-président de l'In-House Counsel Worldwide (ICW)



le contact, de faire passer les messages du management vers les régions et d'échanger sur des thématiques proposées par les juristes des régions. En parallèle, les équipes se réunissent à distance via des *legal practice groups*. Au nombre de 12 et consacrés à un domaine spécifique comme l'IP, le droit des sociétés ou les joint-ventures, ils se tiennent six fois par an et sont l'occasion de partager les bonnes pratiques et les retours d'expérience, et d'identifier les nouvelles tendances et les signaux faibles pour les opérationnels. En découlent des éléments concrets comme des productions de guides ou des modèles de contrat. « Ces réunions en ligne apportent beaucoup de flexibilité -il n'est plus nécessaire de négocier un budget, ni de démontrer le ROI de la convention par exemple- mais, pour l'instant il est plus compliqué de garantir une vraie interactivité quand il y a plus de 10 ou 15 participants, souligne Jonathan Marsh qui pointe du doigt les limites des outils classiques de visioconférence. Tout au plus, nous pouvons poser des questions écrites et les liker. Par ailleurs, les outils digitaux ne peuvent régler tous les problèmes. Pour les directions juridiques éparpillées aux quatre coins du monde, le décalage horaire représente par exemple un obstacle de taille pour organiser une convention mondiale. Bref, nous avançons pas à pas tout en professionnalisant nos pratiques à distance. Néanmoins, dès que cela a été possible, en septembre, nous avons organisé pour les 50 juristes à la Défense des sessions de team building par petits groupes. C'est important de se retrouver et de se revoir ! »

D'ailleurs, pour sa convention 2021 qui devrait se tenir fin février, Xavier Schops

espère que l'événement pourra se faire en présentiel. « Si ce n'est pas possible, l'événement sera probablement reporté car l'être humain a besoin de tisser des liens et d'interagir en personne, ce qui est moins facile à distance, précise le directeur juridique. En tout cas, il est budgétisé et financé par les économies réalisées sur les déplacements non effectués en 2020. Nous sommes en train de réfléchir au contenu et au format. Nous envisageons par exemple de bâtir un atelier pour apprendre à mieux nous connaître et ainsi développer la cohésion. »

NE PAS FAIRE L'IMPASSE !

De manière générale, les directions juridiques doivent rivaliser d'ingéniosité et de débrouillardise pour continuer à organiser des moments de motivation, de cohésion et de réflexion même si les budgets sont moindres, même si la période est complexe à gérer. « Là encore, je vois dans cette crise une opportunité de nous réinventer et d'accélérer la modernisation de nos pratiques, s'enthousiasme Philippe Coen. D'autant que la situation risque de durer encore quelque temps et que la nouvelle norme sera différente de l'ancienne. Aujourd'hui, les conventions en ligne sont assez peu courantes. Elles ne sont pas une priorité : l'heure est à la gestion de la crise, aux dossiers et au business. Néanmoins, il me paraît essentiel que, malgré le contexte, les directions juridiques ne se laissent pas déborder par le quotidien mais, qu'au contraire qu'elles prennent le temps pour la réflexion. La prise de hauteur sur nos pratiques, notre organisation et notre fonctionnement est probablement encore plus nécessaire en cette période qu'en temps normal. » ■

Bonnes pratiques pour réussir vos e-événements

Les e-événements s'imposent aujourd'hui comme un inévitable plan B. Cependant, certains, n'y voyant qu'une pâle copie de la version originale, sont prêts à faire une croix sur ces événements internes. À tort car l'expérience digitale peut se révéler animée et enrichissante pour peu de respecter quelques principes.

PAR CARINE GUICHETEAU

Les conventions annuelles et autres séminaires sont de précieux outils managériaux, permettant tout à la fois de renforcer la motivation, l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe, le sentiment d'appartenance à une entreprise et au département juridique en particulier, mais aussi de partager une vision, les objectifs et les enjeux de l'entreprise et du service. Sans oublier que ce sont des moments propices à la prise de recul, à la réflexion et à la prospective.

1 DONNEZ ENVIE

Le caractère obligatoire des événements internes n'interdit pas de les rendre attrayants ! D'autant que le format digital, une nouveauté dans bien des cas, peut en refroidir certains. Communiquez et communiquez encore sur la date, le programme, les intervenants, les objectifs, les activités... Dès que la date est définitivement fixée, faites passer l'information pour bloquer le créneau dans les agendas. Puis, régulièrement, faites du teasing. Au moins, un mois avant l'événement, puis 15 jours avant, la veille et le jour J ! Impliquez les participants en amont. « Pourquoi ne pas les inviter à poser leurs questions au préalable, pour aiguiller les speakers ou tâter le terrain ? », prend en exemple Marie-Anne Le Plane, directrice de Livee, plateforme Web événementielle. Un quiz pour découvrir le speaker VIP ou un vote en ligne pour déterminer l'activité de team building... Soyez créatif !

2 FAITES COURT, RYTHMÉ ET INTERACTIF

Finis les événements internes qui durent une semaine, tout du moins en version digitale. Deux heures, une demi-journée, une journée ou des sessions de quelques heures étalées sur plusieurs jours sont des cycles plus appropriés. « De manière générale, il est nécessaire de challenger et réinventer ses pratiques et réflexes acquis lors d'événements en présentiel, reconnaît Marie-Anne Le Plane. Ils ne sont pas reproductibles en l'état car le public est moins captif. »

« Le contexte sanitaire nous a conduits à revoir le format de nos séminaires : ils sont dorénavant plus courts et thématiques, détaille Jonathan Marsh, directeur juridique adjoint de la branche Marketing & Services de Total. Ils durent entre une et deux heures avec une pause de 10 minutes au milieu, car deux heures sans bouger, derrière son écran, les participants ne sont plus concentrés. » Les techniques ne manquent pas pour intéresser l'auditoire. « Il est indispensable d'éviter les tunnels de parole, recommande Emma Callus, coach de prise de parole en public chez Free Speech. Les interventions en visio doivent être bien séquencées. Inspirez-vous des codes de la télévision, insufflez du rythme avec des relances régulières (quiz, sondages, nuages de mots-clés, matérialisés en temps réel à l'écran grâce à un outil digital [lire article p. 36]). Pour ce faire, la présence d'un

animateur me paraît incontournable. » Marie Barbesol, chief evangelist chez l'éditeur de logiciel collaboratif Klaxoon, ajoute : « le rythme est plus important en visio qu'en présentiel. Enchaîner 15 à 20 minutes de discours sans pause, sans relance, sans interactivité est une erreur : les participants décrochent. »

Au début de l'intervention, il peut donc être utile d'avoir recours à un ice-breaker... pour briser la glace. Marie Barbesol propose par exemple d'inviter les participants à partager leur humeur du jour ou à écrire un mot qui résume leurs attentes par rapport à l'événement. Yassine Chabli, fondateur de Beekast, plateforme interactive d'animation de réunions et formations, propose quant à lui de demander l'avis du public sur un thème en lien avec l'événement ou d'organiser un selfie wall (chacun envoie sa photo). Enfin, pour conclure, vous pouvez opter pour un quiz afin de vérifier que les participants ont bien retenu les messages clés. « Face à un pourcentage important de mauvaises réponses, il peut être utile de revenir sur les informations importantes », indique Marie Barbesol qui appelle néanmoins à ne pas abuser des activités interactives. Si vous avez besoin d'inspiration pour amorcer ou terminer les échanges, n'hésitez pas à consulter le site des éditeurs qui proposent des idées originales et prêtes à l'emploi : <https://klaxoon.com/fr/template> ou encore <https://inspirations.beekast.com> (gratuit sur inscription).

« L'interactivité, qui avait aussi commencé à investir les événements en présentiel, va s'ancrer durablement dans les pratiques, que l'événement soit virtuel ou non », prédit Ruben Trevino, *head of marketing* chez Eventdrive, plateforme d'organisation d'événements. « D'autant que l'interactivité favorise l'ancrage mémoriel », ajoute Emma Callus.

3 FAITES PREUVE D'UNE PRÉPARATION SANS FAILLE

« L'improvisation est à bannir comme pour n'importe quel événement, signale Marie-Anne Le Plane. Il est notamment essentiel de valider l'environnement technique des speakers surtout s'ils interviennent de chez eux. N'hésitez pas à impliquer la DSI pour bien évaluer les aspects techniques. » S'il est tout à fait possible de procéder avec du matériel classique, certains investissements peuvent être intéressants, à l'image des micros-cravates. « En visio, le son est capital, presque plus que l'image, signale Ruben Trevino. Si l'image est floue, mal cadrée, sombre ou avec un arrière-plan improbable, les participants peuvent s'en accommoder. En revanche, si le son est mauvais, suivre l'intervention est impossible. »

Il faudra également prévoir une équipe qui officiera en back office. Le but ? « Libérer les intervenants des contraintes et contingences techniques le jour J », répond Ruben Trevino. Un modérateur va par exemple gérer les slides, les aspects interactifs ou encore les questions - réponses.

Il est aussi primordial de briefier et d'entraîner les speakers, surtout ceux qui ne sont pas rompus à l'exercice, à construire et à rédiger une présentation courte, percutante et dynamique puis à la restituer à l'oral et devant une caméra. « Des répétitions, en situation réelle, doivent être organisées pour permettre aux intervenants et à l'équipe du back office de se caler, de peaufiner les discours et s'assurer du respect du timing, conseille Emma Callus. Il est également souhaitable de s'entraîner à l'improvisation et au jeu des questions - réponses pour essayer de parer à un maximum d'éventualités. »

Enfin, demandez aux intervenants de prêter attention à leur look et à leur posture. Emma Callus recommande par exemple ne pas porter de vêtements

témoignage

« ORGANISER UN ÉVÉNEMENT DIGITAL NÉCESSITE DE REVOIR ENTIÈREMENT L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR »

Pour faire face aux contraintes liées à la crise sanitaire sans sacrifier son offre de service, l'AFJE a entièrement dématérialisé ses formations et son CAMPUS 2020. Charlotte Pinguet, responsable développement formation au sein de l'association, a fait le choix d'investir dans des outils digitaux pour impliquer les participants mais aussi pour favoriser les échanges.

« Le challenge est d'arriver à capter et à conserver l'attention des gens et à recréer la relation par écrans interposés, reconnaît-elle. Il est indispensable de s'adapter. Par exemple, il y a une déperdition d'information en visio : il faut donc revoir sa manière de présenter les messages, en n'hésitant pas à les répéter. Il faut oublier ce qu'on avait l'habitude de faire en présentiel et se mettre à la place du participant. Il serait par ailleurs dommage de ne pas exploiter les opportunités offertes par le digital, à l'image de la ludification même si elle est à utiliser avec parcimonie. Organiser un événement digital nécessite un accompagnement à la fois technique et pédagogique. C'est pourquoi, pour l'édition 2020 du CAMPUS AFJE, nous avons pris le soin de coacher les intervenants avec les experts en mediatraining de We Law Care. Nous avons multiplié les tests avant l'événement. La préparation est capitale ! » Le jour J, en back-office, une personne gère la technique et une personne coordonne, modère et anime la session. « Les intervenants doivent être secondés, indique Charlotte Pinguet. Comme sur un plateau télévisé, il faut une équipe en plateau et une en régie ! Enfin, nous mesurons systématiquement la satisfaction des participants, c'est une obligation légale en matière de formation continue mais surtout c'est un excellent moyen de mieux répondre à leurs attentes. En revanche, pour obtenir un maximum de réponses, il est préférable de les solliciter en fin de session. En différé, les retours sont moindres. »



aux couleurs criardes et avec des motifs, de penser à rester droit, de regarder la caméra, d'adopter une gestuelle posée, de mettre de l'énergie dans le discours même sans public en face de soi, etc.

4 ÉVALUEZ LA SATISFACTION

En fin de session ou dans un email de remerciement, donnez la possibilité aux participants d'évaluer l'événement. Vous

pouvez vous contenter de l'attribution d'une note ou essayer de creuser un peu pour identifier vos axes de progrès. Pour cette 2nde option, Yassine Chabli propose de recourir au "perfection game" : les participants doivent donner une note sur 10 à l'événement et expliquer pourquoi ils auraient mis 10/10 et pourquoi ils ne l'ont pas fait dans ce cas. De quoi vous permettre d'améliorer vos prochaines interventions ! ■

Comment dématérialiser et dynamiser vos events ?

La crise sanitaire a accéléré et rendu obligatoire la digitalisation des moyens de communiquer, de collaborer, de motiver, d'entretenir l'intelligence collective, de former... Difficile de faire l'impasse d'un outil digital pour franchir le cap car ils apportent une touche dynamique et participative. Des logiciels collaboratifs aux plateformes de gestion d'événements, il y a forcément un outil qui correspond à vos besoins. Tour d'horizon.

PAR CARINE GUICHETEAU

Adoptés massivement par les utilisateurs lors du 1^{er} confinement, les outils de visioconférence représentent une 1^{re} brique technologique. Microsoft Teams, Zoom, Cisco Webex, ou encore Google Meet sont devenus, en l'espace de quelques mois, les outils vedettes de millions de personnes. Les réunions en visio rythment désormais le quotidien des gens, parfois même jusqu'à l'overdose. Mais, si ces outils permettent d'échanger, de partager des documents ou son écran, de poser des questions et parfois d'enregistrer la session pour la proposer ensuite en replay, leurs fonctionnalités sont limitées. « Ces outils sont parfaits pour échanger en petit comité ou pour de la communication descendante mais ils ne sont pas adaptés ou suffisants pour des besoins plus élaborés, estime Ruben Trevino, *head of marketing* chez Eventdrive.

C'est un peu comme utiliser un marteau pour visser, ce n'est simplement pas le bon outil. » Pour Marie Barbesol, *chief evangelist* chez Klaxoon, les réunions en visio souffrent d'un manque cruel d'efficacité : « les débats et les partages d'idées mais aussi la prise de décision sont souvent plus difficiles ». Pour Charlotte Pinguet, responsable développement formation au sein de l'AFJE, qui utilise Beekast pour l'animation des classes virtuelles et Inwink pour dématérialiser intégralement le CAMPUS AFJE 2020, « le challenge, avec les événements à distance, consiste à recréer les

conditions pour générer des interactions et du lien, pour impliquer et donner la parole aux participants, pour travailler en groupe... Heureusement, certains outils digitaux permettent de surmonter ces difficultés. »

MISER SUR LA LUDIFICATION

Dynamiser les réunions en visio, les webconférences, les e-ateliers de brainstorming ou encore les formations en ligne et engager les collaborateurs, tel est justement le credo des outils de travail collaboratif, comme Beekast, Klaxoon, Padlet, Sparkup... Interopérables avec les principaux logiciels de visioconférence, ils permettent d'ajouter l'indispensable dimension interactive à vos interventions. Comment ? En générant en live des sondages, des QCM, des nuages de mots, des systèmes de votes... Les résultats sont consolidés et affichés en temps réel sur l'écran. Chacun peut

ainsi s'exprimer et être acteur de la réunion. « Nous avons recours à des quiz et des sondages dans nos classes virtuelles et le taux de participation frôle les 100 % », se félicite Charlotte Pinguet. Ces outils ont bien sûr leurs spécificités. Ainsi, au-delà de ces fonctionnalités, Klaxoon digitalise le paperboard et ses post-it avec Board, un espace de travail visuel qui permet à la fois de cocréer, partager, commenter, liker et organiser tout type de contenus, mais aussi de bénéficier de la visio intégrée (jusqu'à 15 personnes) et des modèles de réunion prêts à l'emploi. Beekast, pour sa part, dynamise et rend interactif les powerpoint qui serviront de support à la présentation. « Au lieu d'éloigner les gens, la technologie peut les rapprocher, les impliquer, leur donner envie, apprécie Yassine Chabli, fondateur de Beekast. Elle accompagne aussi la montée en compétences des animateurs et des

zoom

LES ACTIVITÉS DE TEAM BUILDING À DISTANCE, C'EST AUSSI POSSIBLE !

Que seraient ces événements d'entreprise sans activité de team building, sans touche de ludisme, de convivialité ou d'originalité ? Impossible en virtuel, pensez-vous ? Détrompez-vous de nombreuses activités peuvent être organisées pour marquer les esprits et souder les équipes. Vous pouvez créer votre propre animation avec vos outils collaboratifs (quiz, chasse au trésor, etc.) ou faire appel à des professionnels. Sur des plateformes comme MadCityZen.fr, Spotlag.com ou Yaazz.com, vous pouvez trouver une multitude d'animations à distance : escape games, murder parties, visites virtuelles, webinars de magie, ateliers œnologiques, culinaires, de mixologie ou d'improvisation, et même stages de survie ! Vous n'aurez que l'embarras du choix.

formateurs. Elle habitue les gens à mieux préparer et séquencer leurs interventions. La conduite d'une réunion, d'une formation ou d'un atelier créatif est rarement enseignée, pourtant c'est une compétence clé ! »

Il serait dommage de se passer de ces petits outils d'autant qu'ils sont financièrement très accessibles (quelques dizaines d'euros par mois selon l'outil, les fonctionnalités, le nombre de participants...). À noter qu'il n'est pas nécessaire d'équiper toute l'équipe, un accès par animateur suffit.

DES PLATEFORMES WEB TOUT-EN-1

Pour organiser un événement interne d'envergure, comme un séminaire ou une convention, il faudra probablement vous orienter vers un outil plus sophistiqué, comme une plateforme d'organisation d'événements (event management platform). Il en existe un certain nombre sur le marché : Eventdrive, Inwink, Livee... « Les directions juridiques utilisent également ce type d'outils pour organiser des assemblées générales ou des conseils d'administration à distance », indique Marie-Anne Le Plane, directrice de Livee.

Concrètement, ces plateformes accessibles en ligne, qui peuvent être privatisées et personnalisées aux couleurs

de votre entreprise, proposent une multitude de fonctionnalités pour faire vivre votre événement, avant, pendant et après. Vous pouvez y programmer les rappels et teasings en amont de l'événement. Le jour J, elles permettent la diffusion des visioconférences en live ou de vidéos pré-enregistrées. Il est également possible d'organiser et d'orienter les participants vers différentes sessions et ateliers en simultané. Un espace peut même être dédié au networking. L'occasion vous sera également donnée de capitaliser sur tout le travail engagé en permettant l'accès aux replays sur le site Web, une fois l'événement terminé. Ces plateformes peuvent également vous mettre en relation avec des prestataires (régie, animateurs, formation à la prise de parole en public, etc.) ou vous proposer un événement clé en main, incluant ces services.

Quid du tarif ? Ces outils sont accessibles sur abonnement ou en one shot. La tarification repose sur différents éléments comme le nombre de participants à l'événement et le niveau de fonctionnalités et standardisation souhaité. Par exemple, l'offre packagée d'Eventdrive incluant le live streaming est accessible à partir de 420 € HT par mois pour 500 participants. « Un tarif qui ne souffre pas la concurrence si l'on compare avec le coût d'un événement

organisé en présentiel et cela reste vrai même si l'événement est créé sur mesure », souligne Ruben Trevino. Pour les événements entièrement adaptés à vos besoins, la facture peut grimper à plusieurs milliers d'euros. « Tout est possible, mais tout dépend du budget et des délais, signale Marie-Anne Le Plane. Une e-convention classique peut être montée en quelques semaines, idéalement six. Pour un multiplex international, il vaut mieux tabler sur trois mois. »

PRÉCAUTIONS D'USAGE

Quel que soit le type d'outils qui vous intéresse, il est nécessaire d'être vigilant. Il peut notamment être utile de prêter une attention particulière aux aspects de sécurité (souvenez-vous des déboires de Zoom au début du confinement) et de conformité au regard du RGPD si des informations personnelles sont enregistrées sur les plateformes. L'ergonomie et la facilité de prise en main sont également des points clés à regarder de près. Comment c'est souvent le cas, les éditeurs proposent des démonstrations, voire un essai gratuit. N'hésitez pas à y avoir recours pour vous faire votre propre idée. Vous pourrez également compter sur l'accompagnement des éditeurs pour faire vos premiers pas. ■



Vers une approbation des comptes 2.0

Après une dernière campagne menée dans un contexte particulier, les directions Droit des sociétés sont pendues aux lèvres du législateur et des organisations professionnelles pour connaître les prochaines évolutions législatives et les recommandations sur la dématérialisation du processus corporate. Comment faire pour préparer le terrain pour la saison 2021 et être prêt pour ce qui pourrait devenir le "new normal" du corporate ?

PAR CERISE NOURRY ET FABIENNE MARY-MARTINAUD

La crise va avoir un fort impact sur la conduite du changement vers plus de digitalisation, selon 88 % des directeurs juridiques¹.

La GED, les contrats et le droit des sociétés sont le socle de la digitalisation des directions juridiques ; les directeurs juridiques estiment même que le droit des sociétés est la matière du droit sur laquelle la digitalisation aura le plus d'impact².

Pourtant, lorsqu'on pense "amélioration de la performance et efficience" de l'activité juridique, l'attention se porte plutôt sur les contrats, cœur du business, et sur les nombreux outils de *contract lifecycle management* qui existent désormais pour les digitaliser et les centraliser.

Mais l'activité droit des sociétés ou *corporate* est bel et bien un terrain propice à la dématérialisation et aux *quick wins*. Pourquoi ?

- Tout d'abord parce que l'activité corporate est très structurée, réglementée, récurrente et il est possible de la processer : toute la vie d'une société doit suivre une "partition juridique" écrite

et parfaitement rythmée qui nécessite certes rigueur et justesse, mais permet également quelques envolées juridiques !

- Ensuite, parce que le département corporate est au cœur de la stratégie d'entreprise : c'est lors des réunions des instances que sont prises les décisions stratégiques et leur préparation implique une collaboration étroite avec les autres fonctions de la société (finance, comptabilité, stratégie, développement...); être au carrefour des expertises, faciliter les échanges c'est ce que font depuis toujours les équipes corporate ;

- Parce que les départements corporate sont les gardiens de l'historique de chaque société (sur des dizaines d'années souvent) ; ils croulent sous le papier ! En dématérialisant ne serait-ce qu'en partie ces documents, l'impact est considérable ;

- Parce que certains processus (telle l'approbation des comptes) sont chronophages et peuvent chaque année monopoliser à temps complet tout ou partie de l'équipe corporate durant plusieurs mois, pas toujours

pour effectuer des tâches à forte valeur ajoutée.

Le département corporate est donc un bon candidat à la digitalisation. D'autant que le droit des sociétés français connaît actuellement une petite révolution. Poussé par la digitalisation globale du monde du travail et des métiers juridiques, le législateur a tout d'abord accepté de faire passer un cap à la matière en autorisant la dématérialisation de certains registres, des procès-verbaux et des décisions des sociétés³ et en permettant le recours à la signature électronique pour certains événements corporate.

En outre, le contexte très particulier de la crise sanitaire a conduit le législateur à étendre provisoirement des mesures existantes à de nouveaux types de sociétés et à assouplir le cadre légal ; la plupart de ces mesures devraient être prolongées en 2021 en tenant compte des enseignements de la période antérieure (cf. ordonnance n° 2020-1497 du 2 décembre 2020 portant prorogation et modification de l'ordonnance du 25 mars 2020 portant



zoom

LES NOMBREUX BÉNÉFICES D'UN PROCESSUS CORPORATE PARTIELLEMENT OU TOTALEMENT DIGITALISÉ

- Sécuriser et assurer la traçabilité de l'historique des opérations de la société ou des groupes de sociétés en dématérialisant la documentation.
- Centraliser et partager l'information corporate en un lieu unique.
- Permettre la tenue des organes sociaux pour assurer la prise de décision dans toutes les situations.
- Fluidifier le processus d'approbation des comptes avec toutes les parties prenantes.
- Gagner du temps et maximiser la performance.

adaptation des règles de réunion et de délibération des assemblées et organes dirigeants des personnes morales en raison de l'épidémie de la Covid-19).

Jusqu'ici, la dématérialisation concerne souvent les étapes de suivi des informations administratives des sociétés (fiches sociétés), les alertes automatiques sur la fin des mandats, ou la mise à disposition des documents *corporate* aux membres des instances sur un réseau ou une plateforme sécurisée. Les outils, de plus en plus nombreux et perfectionnés, permettent désormais de digitaliser l'intégralité du processus *corporate* et il est donc temps d'aller plus loin...

1 LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

La signature électronique est un premier pas indispensable pour dématérialiser le processus *corporate*. Le sujet est désormais un *no-brainer* : 52 % des directeurs juridiques ont utilisé la signature électronique durant le premier confinement et 30 % auraient souhaité

disposer d'un outil⁴. Le marché propose des solutions qui peuvent convenir à tout type de besoins et si vous bénéficiez déjà d'un outil pour vos contrats, il ne vous reste qu'à étendre son périmètre à la documentation *corporate* (convocations, rapports de gestion, procès-verbaux...), en prenant soin d'effectuer quelques modifications statutaires préalables (notamment en prévoyant une signature électronique de niveau simple). Le recours à cet outil, associé à la mise en place d'une délégation de signature des mandataires sociaux au directeur juridique, permet, lorsque le portefeuille de sociétés gérées est volumineux, de gagner du temps et d'assurer lorsque les équipes travaillent en distanciel.

2 LES OUTILS COLLABORATIFS

La rédaction collaborative de la documentation, par exemple le rapport de gestion entre la direction financière et la direction *corporate*, est une étape simple et peu coûteuse à mettre en place pour fluidifier la préparation des réunions des organes sociaux. Privilégiez les solutions offertes par votre suite bureautique (SharePoint, Google Workspace). Les documents de travail seront au même endroit et tous les contributeurs pourront y avoir accès simultanément pour modifier les sections dont ils ont la charge.

3 LA GÉNÉRATION AUTOMATIQUE DE DOCUMENTS

Elle permet d'accélérer encore la phase de préparation des instances. Les convocations, les rapports de gestion, les projets de décisions et d'autres documents encore peuvent être générés automatiquement grâce à certains outils. Ces outils savent extraire l'information dans des bases de données déterminées pour alimenter les modèles propres à l'entreprise : à partir d'un fichier qui contient toutes les données comptables de toutes les sociétés du groupe et de formulaires avec des questions auxquelles le juriste va répondre, l'outil génère automatiquement les documents et les envoie par mail et même par

LRAR si nécessaire. Ces documents sont également mis à la disposition des membres des instances dans des espaces sécurisés (dans le respect des règles de confidentialité applicables).

4 UN OUTIL DE CONFÉRENCE AUDIOVISUELLE

Certaines sociétés peuvent tenir leurs assemblées de manière dématérialisée. La loi exige que les moyens techniques mis en place permettent d'identifier les personnes, de reconnaître la voix des participants et de transmettre en continu et en simultané les délibérations. Les options sont aussi nombreuses que les outils classiques de conférence téléphonique ou audiovisuelle (Microsoft Teams, Zoom, Blue Jeans, Google Meet, Cisco, Webex, etc.) auxquels s'ajoutent les plateformes spécialisées proposant, en plus de la visio-conférence, la consultation écrite en ligne, le vote par procuration en ligne ou le *live vote*.

5 LA TENDANCE POUR 2021 : LES REGISTRES LÉGAUX DÉMATÉRIALISÉS

Sont ici visés les registres de mouvements de titres, les comptes d'actionnaires, les registres cotés et paraphés des procès-verbaux des organes sociaux. Les acteurs de la Legaltech s'intéressent désormais à cette phase finale du processus *corporate* souvent réalisée de manière très artisanale, à faible valeur ajoutée pour les juristes et très chronophage : les solutions sont encore peu nombreuses mais méritent d'être éprouvées. Elles se fondent sur la technologie de la *blockchain* pour garantir la traçabilité et l'unicité des registres. À la clé : un gain de place, de temps et des économies pour le département *corporate* (plus de signature papier, moins d'envois postaux, moins d'archivage physique...).

Le département *corporate*, est très exposé au top management et autres organes de gouvernance. Digitaliser son processus constitue donc une belle opportunité pour rendre visible et tangible les initiatives d'une direction juridique moderne, efficiente et performante. ■

à propos de

CERISE NOURRY ET FABIENNE MARY-MARTINAUD

Cerise Nourry et Fabienne Mary-Martinaud sont managers chez Day One, cabinet de conseil en management dédié aux métiers du juridique et de la compliance. Ce dernier a accompagné à ce jour près de 150 directions juridiques et/ou compliance dans leur stratégie et leurs projets d'organisation, de transformation et de digitalisation.
Rens. : www.dayone-consulting.com



¹ Étude "Covid-19 et directions juridiques : retour d'expérience pour le futur" réalisée par Day One auprès de plus de 50 directeurs juridiques en juin 2020.

² Étude sur la digitalisation des directions juridiques Cercle Montesquieu - CMS Francis Lefebvre Avocats - Day One 2019.

³ Décret n°2019-1118 du 31/10/19 relatif à la dématérialisation des registres, des procès-verbaux et des décisions des sociétés et des registres comptables de certains commerçants.

⁴ Étude Day One précitée.

"Juste" des algorithmes

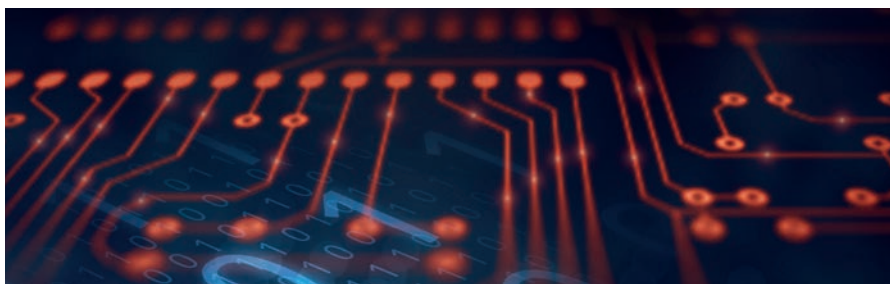
La réglementation de la prise de décision automatisée (ci-après : PDA) dans le RGPD est un sujet de discussion intense. Si les premiers commentateurs se sont surtout concentrés sur l'existence d'un droit à une explication dans le corps du règlement, la discussion suivante est davantage concentrée sur la manière d'atteindre un bon niveau d'explicabilité ou, mieux encore, un bon niveau de responsabilité algorithmique et d'équité.

PAR GIANCLAUDIO MALGIERI

Le RGPD a tenté d'apporter une solution aux risques liés à la prise de décision automatisée au moyen de différents outils : un droit à recevoir/accéder à des informations significatives sur la logique, la signification et les effets envisagés des processus décisionnels automatisés (articles 13(2)(f), 14(2)(g) et 15(1)(h)) ; le droit de ne pas être soumis à la prise de décision automatisée (article 22) avec plusieurs garanties et restrictions pour les cas limités dans lesquels la prise de décision automatisée est autorisée.

L'article 22(1) énonce ce qui suit : "la personne concernée a le droit de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques la concernant ou l'affectant de manière significative de façon similaire". Ce droit s'applique presque toujours en cas de données sensibles (article 22(4)). Pour les autres données à caractère personnel, il ne s'applique pas dans trois cas seulement : la décision est autorisée par le droit de l'Union ou des États membres ; elle est nécessaire à la conclusion d'un contrat ou repose sur le consentement explicite de la personne concernée (article 22(2)).

Dans ces deux derniers cas, "le responsable du traitement met en oeuvre des mesures appropriées pour la sauvegarde des droits et libertés et des intérêts légitimes de la personne concernée, au moins du droit de la personne concernée d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision" (Art. 22(3)). En outre, le considérant 71 explique que ces



garanties appropriées "devraient comprendre une information spécifique de la personne concernée ainsi que le droit d'obtenir une intervention humaine, d'exprimer son point de vue, d'obtenir une explication quant à la décision prise à l'issue de ce type d'évaluation et de contester la décision".

UN DROIT À L'EXPLICATION DES ALGORITHMES

L'interprétation des règles du RGPD concernant la prise de décision automatisée a suscité un vif débat dans la littérature juridique. Plusieurs auteurs ont interprété cet ensemble de dispositions comme un nouveau droit à l'explication des algorithmes, tandis que d'autres ont adopté une approche plus sceptique en analysant les limites et les contraintes des dispositions du RGPD et en concluant que les droits des personnes concernées sont plus limités que prévu et qu'il n'existe pas de droit à l'explication. En outre, d'autres chercheurs ont préféré une interprétation contextuelle des articles 13(2)(f), 14(2)(g), 15(1)(h) et 22 du RGPD, suggérant que la portée de ces dispositions n'est pas si limitée et qu'elles peuvent en fait offrir aux individus plus de transparence et de responsabilité. Ce dernier point de vue a également été partiellement confirmé

par le groupe de travail article 29, qui a publié quelques lignes directrices sur le profilage et la prise de décision automatisée¹.

Le RGPD (et en particulier les dispositions de l'article 22 et du considérant 73) est souvent interprété comme ne faisant référence qu'à "un" type d'explication. En fait, il n'y a pas d'explication unique dans la pratique : chaque forme d'explication dépend fortement du contexte en question. Plus important encore, la capacité à donner une explication juste et satisfaisante dépend également de la possibilité de montrer le lien de causalité entre les données d'entrée (et en particulier certains facteurs cruciaux dans les informations d'entrée) et la décision finale. Toutefois, cela n'est pas toujours possible : alors que pour les décisions traditionnellement fondées sur des données, il peut être plus facile de donner des explications adéquates (en abordant les causes, les facteurs déterminants et les contrefactuels), pour les décisions plus complexes fondées sur l'IA, il peut être difficile d'atteindre ce niveau élevé d'explicabilité. En effet, si l'on considère le développement rapide du *deep learning* dans différentes formes de décisions automatisées (même le diagnostic automatisé Covid-19 basé, par exemple, sur des images de poumons), expliquer les raisons et les facteurs

spécifiques d'une décision individuelle pourrait être presque impossible. Une explication qui n'est ni causale, ni contextuelle est peut-être inadéquate pour montrer à la personne concernée les motifs éventuels de contestation de la décision et donc inadaptée au regard de l'article 22(3), du RGPD. Ces dernières considérations peuvent conduire à une dichotomie insurmontable : soit nous interdisons les systèmes décisionnels plus avancés sur le plan technologique et impénétrables parce qu'ils ne peuvent satisfaire aux exigences d'explicabilité du RGPD ; soit nous tolérons les systèmes décisionnels fondés sur l'IA qui ne respectent pas formellement les obligations de transparence du RGPD.

LIMITES À L'EXPLICATION DE L'ALGORITHME

Qui plus est, les explications sont non seulement parfois problématiques, mais aussi insuffisantes pour rendre l'IA socialement et juridiquement "souhaitable". En particulier, plusieurs chercheurs ont réfléchi au "sophisme de la transparence" de l'explication algorithmique, c'est-à-dire au risque que même une explication valable ne soit pas effectivement reçue ou comprise par les personnes concernées (en raison de sa nature technique, ou de l'attention limitée, des intérêts ou des capacités cognitives - même temporaires - limités de la personne concernée). Pour surmonter les limites susmentionnées de l'explication de l'IA, une solution possible pourrait consister à examiner le PIBR dans son ensemble. L'article 22(3) et le considérant 73, lorsqu'ils mentionnent les mesures possibles pour rendre les décisions automatisées plus responsables, n'abordent pas seulement le droit à une explication individuelle, mais plusieurs autres outils complémentaires (par exemple, le droit de contestation, le droit à la participation humaine et l'audit algorithmique). Il existe notamment plusieurs principes et concepts susceptibles d'influencer l'interprétation des obligations de rendre compte également en cas de prise de décision algorithmique : le principe d'équité (article 5(1)(a)), le principe de légalité (article 5(1), point a)), le principe d'exactitude (article 5(1)(d)), l'approche

fondée sur le risque (articles 24, 25, 35), le modèle d'évaluation de l'impact sur la protection des données (article 35).

Si l'on considère également ces dernières dispositions, une justification des décisions automatisées prises est non seulement plus réalisable mais aussi plus utile et plus souhaitable qu'une explication de l'algorithme. Justifier une décision ne signifie pas seulement expliquer la logique et le raisonnement qui la sous-tend, mais aussi expliquer pourquoi il s'agit d'une décision juridiquement acceptable (correcte, légale et équitable), c'est-à-dire pourquoi la décision est conforme au cœur du RGPD et est donc basée sur un traitement de données proportionnel et nécessaire, en utilisant des catégories de données et des mécanismes de profilage pertinents.

Alors que certains chercheurs ont déjà abordé la nécessité de justifier la prise de décision automatisée (plutôt que de se contenter d'une simple explication), très peu d'auteurs ont tenté de clarifier ce que devrait être cette justification de la PDA et comment elle devrait être conduite selon les règles du RGPD. Nous pensons que, compte tenu de la signification de la "justification juridique", la justification d'une décision algorithmique devrait conduire à prouver la légalité de cette décision. Par "légalité", nous entendons non seulement la légalité, mais aussi la responsabilité, l'équité, la transparence, l'exactitude, l'intégrité, la nécessité, c'est-à-dire tous les principes de protection des données de l'article 5 du RGPD.

Ces dernières années, ont été demandés des algorithmes équitables, ou des algorithmes responsables, ou des décisions algorithmiques transparentes, ou encore des décisions automatisées légales, précises et intégrales. Justifier la PDA signifie demander des processus de décision algorithmique qui s'avèrent avoir toutes les caractéristiques susmentionnées et respectent l'essence ou le cœur de la protection des données. L'essence de la protection des données dans le RGPD consiste dans les principes de protection des données de l'article 5. Par conséquent, justifier des décisions automatisées signifie prouver qu'elles sont conformes (ou les adapter afin de les rendre conformes) aux principes

de protection des données de l'article 5. Il est intéressant de noter que les principes de la protection des données semblent conduire aux caractéristiques souhaitables de la prise de décision automatisée, comme mentionné ci-dessus.

En conclusion, le RGPD propose déjà un environnement durable de systèmes de PDA souhaitables, qui dépasse toute ambition d'avoir une PDA "transparente" ou une PDA "explicable" ou une PDA "équitable" ou une PDA "légale" ou une PDA "responsable": nous devrions aspirer à des algorithmes justes, c'est-à-dire des systèmes automatisés justifiables qui incluent toutes les qualités mentionnées ci-dessus (équité, légalité, transparence, responsabilité, etc.).

Cela pourrait être possible grâce à un processus et une déclaration de "justification" pratique par lesquels le responsable du traitement des données prouve de manière concrète la légalité d'un algorithme, c'est-à-dire le respect de tous les principes de protection des données (équité, légalité, transparence, limitation de la finalité, minimisation des données, exactitude, limitation du stockage, intégrité, responsabilité). Cette approche justificative pourrait également être une solution à de nombreux problèmes existants dans le débat sur l'explication de l'IA : par exemple, la difficulté d'"ouvrir" des boîtes noires, le sophisme de la transparence, les difficultés juridiques pour faire respecter un droit à recevoir des explications individuelles. ■

à propos de

GIANCLAUDIO MALGIERI

Gianclaudio Malgieri est professeur à l'EDHEC Business School, EDHEC Augmented Law Institute.



¹Article 29 Working Party, 'Guidelines on Automated individual decision-making and Profiling for the purposes of Regulation 2016/679', WP251rev.01, adopted on 3 October 2017, as last Revised and adopted on 6 February 2018

Independence & legal privilege for domestic and foreign in-house counsel affirmed by Dutch District Court

The Rotterdam District Court recently clarified the applicability of legal professional privilege for in-house lawyers pursuant to Dutch law. In its ruling concerning in-house lawyers employed by Shell, the Court affirmed the applicability of legal professional privilege for in-house lawyers in various scenarios – both for in-house lawyers who reside and practice in the Netherlands and for those who do not.

BY ECLA

The case concerned a search and seizure of documents and digital data carriers sent by Shell employees located outside of the Netherlands. In response, Shell submitted an initial notice of complaint concerning the seizure, contesting that it was unlawful under Dutch law. The public prosecutor in this case asked the examining magistrate to decide on the lawfulness of the seizure.

THE INITIAL DECISION OF THE MAGISTRATE

The examining magistrate concluded that none of the fifteen in-house counsel concerned in the seizure enjoyed privilege, as they were not considered to be holders of confidential information pursuant to the Code of Criminal Procedure in the Netherlands.

Furthermore, the magistrate designated a number of in-house counsel in this dispute, who are registered as lawyers and employed in the Netherlands, to be *visiting lawyers*, pursuant to the Dutch

Counsel Act. Although the lawyers in question were employed by a Dutch employer, they did not reside in the Netherlands nor had they followed the appropriate proceedings that Dutch in-house counsel are obliged to undertake in order to benefit from legal professional privilege in the Netherlands.

The examining magistrate highlighted the fact that the in-house counsel had not signed the Professional Charter under the Legal Profession Regulations, and that their independence was insufficiently safeguarded. Furthermore, the magistrate questioned whether the general counsel, and by extension the entire legal department, can be independent and therefore entitled to legal professional privilege where he or she is also a member of the executive board within the company. These conclusions were disputed by Shell, leading to the judgment before the Rotterdam District Court, with three main questions in dispute:

1. The requirements for companies to

benefit from legal professional privilege regarding advice provided by Dutch in-house counsel;

2. Whether a foreign in-house counsel is entitled to benefit from legal professional privilege; and

3. Whether a general counsel, who is also member of the executive board of the company is independent and therefore can assert legal professional privilege.

DISPUTE HEADING TO THE DISTRICT COURT

The dispute concerned the definition of Section 218 of the Code of Criminal Procedure, which covers legal professional privilege in the Netherlands. The article reads as follows: «Those who, by reason of their status, profession or office, are under an obligation of secrecy, but only in respect of that knowledge which has been entrusted to them as necessary, may also be excused from giving testimony or answering certain questions.»

The Court begins by noting that it is

up to countries to decide the rules and regulations under which the status of lawyer can be acquired in that country and establish the requirements as to how lawyers can practice their profession, regardless whether they are employed or self-employed. This freedom also extends to the privileges that a specific country can grant lawyers and the requirements that must be satisfied to benefit from privilege.

The Court distinguishes between external counsel and in-house counsel. For in-house counsel, the Court draws attention to the "Cohen Advocat", the designated concept under which salaried lawyers have been permitted to join the Bar Association in the Netherlands since 1998.

The Court reaffirmed this distinction under the Legal Profession Regulations of the Netherlands Bar Association, which emphasises that in-house counsel in the Netherlands must commit to a professional statute signed by themselves and by their employers. The statute is intended to protect the

independence of the in-house counsel against undue influence.

The Court also leans on the opinion of the Dutch Bar Association regarding the separation of the independence and confidentiality of lawyers, which has held that for the proper fulfilment of confidentiality and partiality, the independence of a lawyer is inseparable from these core values.

However, the Court stressed that these rules and regulations apply only to lawyers residing and working in the Netherlands, whereas the dispute at hand concerned lawyers employed by a Dutch employer, but who follow separate national requirements for lawyers in their home jurisdictions who either resided in the Netherlands at some point in their employment and those who did not. Thus, the main question of the dispute concerned whether in-house counsel as presented in this dispute enjoy the same rights as in-house counsel residing and employed in the Netherlands. The Court, in its assessment, distinguished between foreign in-house counsel working

abroad and foreign in-house counsel who at least at some point during their employment worked in the Netherlands.

DISTINCTION BETWEEN COMPANY LAWYERS BASED ABROAD AND IN THE NETHERLANDS

For the former, the Court found that the mere fact that such in-house counsel were either employed by a company established in the Netherlands or worked for the benefit of a Dutch company was insufficient for them to fall under the scope of the Dutch legislation and the subsequent requirements of lawyers in the Netherlands. This means that such in-house counsel must prove legal privilege on the basis of their local jurisdictions and demonstrate that they fulfil the relevant criteria. Hence, the court confirmed that foreign lawyers could benefit from legal professional privilege if the regulations of the country where they are registered as lawyers grant privilege.

For example, one of the in-house counsel



La lettre recommandée 100% électronique pour les juristes

- Règlement Européen eIDAS
- Valeur probante
- 2,99 € HT / envoi
- 256 Mo de PJ + 10 ans d'archivage



www.ar24.fr



NOS EXPERTISES

- ▶ Arbitrage international et médiation
- ▶ Contentieux civil et commercial
- ▶ Risque industriel
- ▶ Droit public des affaires
- ▶ Droit des contrats et des sociétés
- ▶ Droit pénal général et des affaires
- ▶ Droit de la famille



PARIS

60, rue de Londres
75008 Paris

Tel : 01.42.27.33.82
Fax : 01.47.63.15.19

LYON

74, rue de Bonnel
69003 Lyon

Tel : 04.78.14.50.21
Fax : 04.78.14.50.22

MARSEILLE

1 place Félix Baret
13006 Marseille

Tel : 04.91.04.04.31
Fax : 04.91.54.36.18

WWW.BOSCO-AVOCATS.COM
avocats@bosco-avocats.com

ADVANCE YOUR CAREER

Pan-European Academy to support life-long learning
for In-House and Corporate Counsel.



Prix préférentiel pour les
members AFJE !

ecla.eu/academy

YOUR ADVANTAGES

- ✓ Excel in Your Legal Skills
- ✓ State-of-the-art Courses
- ✓ Highly Experienced Trainers
- ✓ Virtual Class Room Setting
- ✓ ECLA Certification
- ✓ No additional costs for travel, etc.

EXAMPLE COURSES

- Legal English for Negotiation
 - Drafting International Contracts
 - Accounting and Financial Statements
Analysis for Lawyers
 - Legal English for Litigation
- And many more...



Book your Courses now at
ecla.eu/academy

at issue was subject to Swiss law, where in-house counsel cannot invoke legal privilege. Accordingly, they were not entitled to privilege in the Netherlands either. Conversely, in-house counsel from the United Kingdom can benefit from legal professional privilege, and their privilege claim was upheld.

Regarding foreign in-house counsel who are based in the Netherlands or have worked as lawyers in the Netherlands during the course of their employment for a certain time, the Court stressed the obligation to sign a professional statute with the employer, which Dutch in-house lawyers are also required to do, as being determinative to a successful privilege claim. As such in-house counsel have registered with their own national bar associations, they should be treated equally under Dutch law. Due to this, such in-house counsel should have signed a professional statute affirming their independence as well.

Since no such statute was signed, the Court considered that these lawyers could not have complied with the requirement of properly safeguarded independence that is imposed on in-house counsel pursuant to Dutch law.

The Court saw this professional statute as more than just a formality and stressed that it ensured their independence. This is why the Court saw that the requirement to sign such a statute is enshrined in Dutch law in the first place. Due to the absence of this professional statute, such in-house counsel could not enjoy legal privilege

under Dutch law either.

Finally, the District Court departed from the magistrate's conclusion in ignoring the presence of a General Counsel's on a company's Board or Executive Committee for purposes of their privilege claims, or those of their legal department.

THE VIEWPOINTS OF ECLA

The case was brought to ECLA's attention in spring 2020. After a pan-European consultation ECLA decided to submit a brief to the District Court of Rotterdam in September 2020. For this *amicus curiae* ECLA partnered with experts from Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, who helped to develop a strong and balanced submission, which appears to have found favour with the Court.

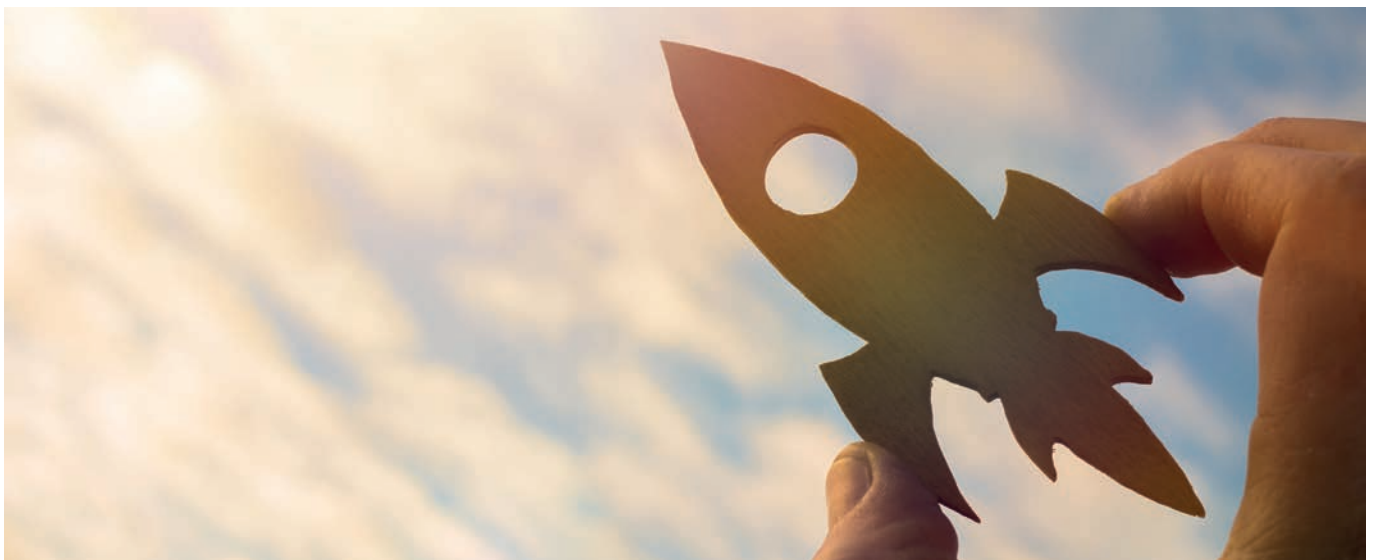
The resulting judgment is a positive for in-house lawyers in the Netherlands, as it stresses the conditions that must be fulfilled for Dutch in-house lawyers to enjoy legal professional privilege under Dutch law. More generally, it provides further support for in-house counsel to benefit from privilege protection, including where they sit on the board of their employer.

Jonathan Marsh, president of the European Company Lawyers Association, welcomes this decision: "The case clarifies the applicability of legal professional privilege under Dutch law for resident and foreign based in-house counsel, which should be seen as a positive aspect for in-house lawyers who

are registered as lawyers in jurisdictions where legal privilege covers in-house counsel as well. The case paves the way for GCs serving on executive boards, a significant step aligning jurisprudence with the role of the modern GC who serves as a trusted advisor on strategic matters. We hope that lawmakers in other European jurisdictions see the need for strengthening their national business location by allowing effective compliance and corporate governance in local companies by granting clear rules for determining independence and legal professional privilege to in-house counsel in their countries."

The position of ECLA has always been that lawyers working as in-house counsel must enjoy the same legal protections and rights before the law as external counsel do, including legal professional privilege.

Robbert Snelders and Richard Pepper at Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, had this to say concerning the judgment: "The decision by the Rotterdam District Court helpfully reaffirms the application of legal professional privilege for in-house counsel under Dutch law. But this is an important judgment beyond the Netherlands, as it emphasises the importance of LPP for in-house counsel, upholds the relevance of national rules in this respect, and supports the representation of internal counsel at the highest level of company management." ECLA will continue to closely monitor the developments in the Netherlands and in all of Europe's jurisdictions. ■



L'AFJE, active aux 4 coins du territoire français

Malgré la crise sanitaire, les délégations en région maintiennent le cap pour étendre le rayonnement de l'AFJE et de la profession de juriste d'entreprise. Elles redoublent d'efforts pour continuer à proposer une offre d'événements et de formations. Mais toutes attendent avec impatience l'heure où la convivialité, valeur chère à l'AFJE, pourra reprendre ses droits. Interview croisée des délégués régionaux de La Réunion (Jacques de Patoul), de Nouvelle-Calédonie (Charlotte Maillon) et de Rhône-Alpes (Aymar de Franqueville).

PAR CARINE GUICHETEAU

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter votre délégation ?

Jacques de Patoul (JP) : jusqu'à ce jour, il n'existait aucun réseau structuré permettant aux juristes d'entreprise réunionnais de se connaître, d'échanger et de se former. Ce manquement vient d'être comblé : créée en octobre dernier, la délégation réunionnaise est la dernière-née de l'AFJE ! Elle représente une réelle avancée pour les entreprises et les juristes de La Réunion et une nécessité pour l'avenir de notre profession. Pour l'heure, nous sommes trois au bureau. Nous allons organiser une soirée inaugurale en février. L'objectif est de faire connaître l'AFJE et de recruter nos premiers membres ! Nous estimons qu'il y a une quarantaine de juristes d'entreprise qui pourraient nous rejoindre. Nous avons rédigé et diffusé

un communiqué de presse pour annoncer l'événement et nous allons démarcher les adhérents potentiels via LinkedIn et par email. Nous communiquerons également auprès du Medef et de l'Adir (Association pour le développement industriel de la Réunion). Nous pouvons d'ores et déjà compter sur le soutien d'un universitaire reconnu sur l'île : Jean-Baptiste Seube, responsable du master en droit des affaires de l'université de La Réunion. Il tiendra une conférence sur un thème d'actualité : la Covid-19 et les contrats. D'ailleurs, nous avons pu présenter l'AFJE en avant-première à ses étudiants qui sont également conviés à la soirée inaugurale.

Aymar de Franqueville (AF) : la région Rhône Alpes est l'une des plus importantes de l'AFJE avec environ 400 adhérents, +15 % en trois ans. Notre

bureau est composé de huit juristes. Nous nous réunissons tous les mois pour échanger sur le programme d'animation à proposer à nos adhérents. Sont organisés fréquemment des ateliers sur des sujets juridiques divers, sur les défis actuels et futurs tels que les legaltech ou la digitalisation. En temps normal, nous organisons aussi régulièrement des afterworks. Nous avons bien sûr dû adapter notre offre au contexte en organisant plusieurs webinars en partenariat avec des cabinets d'avocats. Avec la crise de la Covid-19, l'offre de webconférences a explosé, il est plus difficile de se démarquer. Mais surtout, nous perdons la proximité, la convivialité et l'identité régionale des événements. La dématérialisation est intéressante à bien des égards, mais elle n'est pas suffisante. Le partage, l'échange et la convivialité sont essentiels et font partie de l'ADN de l'AFJE. Vivement que tout rentre dans l'ordre.

Charlotte Maillon (CM) : la délégation calédonienne a été créée il y a un peu moins de deux ans. Nous sommes quatre au bureau et nous comptons une petite vingtaine de membres. Nous estimons qu'une trentaine de juristes d'entreprise sont présents sur l'archipel. Nous avons la chance d'être une petite délégation et de bien connaître nos membres. Cela nous permet d'organiser régulièrement des ateliers de formation conviviaux, avec la venue d'intervenants sur des thèmes variés : droit des

L'un de nos objectifs est de nous fédérer afin de faire rayonner notre profession, tant auprès des étudiants que des autres professionnels du droit.»

Charlotte Maillon,
déléguée régionale de Nouvelle-Calédonie



contrats, assurances, concurrence... La Nouvelle-Calédonie bénéficie d'un statut sui generis instauré par les accords de Nouméa du 5 mai 1998 et, à ce titre, d'une autonomie juridique partielle. Bien que le droit calédonien et le droit métropolitain présentent de grandes similitudes, cet écart tend à se creuser au fil des réformes métropolitaines. L'un de nos objectifs est notamment de nous informer de ces évolutions métropolitaines. Par exemple, l'un de nos prochains ateliers, en partenariat avec l'université de Nouvelle-Calédonie, portera sur la réforme du droit des contrats en métropole vs droit des obligations en Nouvelle-Calédonie, avec un focus sur la notion de déséquilibre significatif dans le contexte de notre territoire : caractère insulaire, peu d'opérateurs et peu de concurrence...

Quelles sont vos satisfactions en tant que délégué régional ?

AF : le bureau fait preuve d'un grand dynamisme. Nous pouvons compter sur une organisation désormais bien rodée. Nous nous sommes réparti les rôles : gestion des réseaux sociaux, du budget ou des relations avec les universités... Chacun notre tour, nous prenons le lead sur l'organisation d'un événement. Pour ce faire, nous avons créé une boîte à outils pour faciliter la tâche de l'organisateur et minimiser le temps passé. Nous avons réellement à cœur de satisfaire nos adhérents.

JP : nous sommes face à une page blanche où tout reste à écrire, mais l'enthousiasme du bureau est de bon augure ! Nous sommes sur la même longueur d'onde : nous avons à cœur de mettre sur pied une organisation sérieuse et un programme intéressant pour nos adhérents. En outre, grâce à l'essor de la visio, les juristes réunionnais pourront profiter du vaste catalogue de formations proposé par l'AFJE et ses délégations, ce qui représente un vrai atout. Nous sommes convaincus que la délégation réunionnaise répond à un besoin et qu'elle va susciter l'engouement des juristes d'entreprise locaux !

CM : l'adhésion rapide d'une grande partie des juristes d'entreprise du territoire à notre délégation est une grande source de satisfaction et de motivation. Nous avons su développer un

réseau soudé et convivial et fédérer nos problématiques et objectifs communs.

Quelle est l'image du juriste d'entreprise dans votre région ?

CM : nous constatons régulièrement que le métier de juriste d'entreprise est encore méconnu. L'un de nos objectifs est de nous fédérer afin de faire rayonner notre profession, tant auprès des étudiants que des autres professionnels du droit. Ainsi, nous avons participé pour la 1^{re} fois à la nuit du droit 2020 : nous y avons non seulement présenté notre métier, mais nous avons également monté une petite pièce de théâtre en partenariat avec les avocats, les magistrats, les huissiers... afin de présenter aux étudiants de manière ludique les rôles de chacun dans la survenance d'un litige en entreprise. Le rôle du juriste d'entreprise est mal appréhendé, y compris par les autres professionnels du droit ! C'est révélateur du besoin, pour les acteurs du droit, d'être davantage en prise avec les réalités juridiques et stratégiques de l'entreprise. Il nous apparaît aujourd'hui essentiel de nous rapprocher davantage via une grande profession du droit partageant la même déontologie, et bénéficiant de la confidentialité des échanges.

AF : nous avons de très bonnes relations avec les institutions locales (du bâtonnier aux doyens des universités de droit, en passant par des associations telles que Lyon Place financière & tertiaire, le Medef ou encore l'ACE) grâce à des rencontres régulières. Ces contacts ont pour but de promouvoir la position du juriste au sein du monde du droit et de faire passer des messages, notamment sur la

confidentialité des avis et le statut des juristes en entreprise. Ces thématiques nécessitent beaucoup de pédagogie pour expliquer aux avocats que nous sommes complémentaires dans nos actions respectives, que nous ne plaiderons pas, par manque de temps et d'expertise.

Quels sont vos projets et ambitions pour votre délégation ?

JP : notre objectif premier est de promouvoir l'AFJE et ses indéniables avantages pour les juristes d'entreprise de La Réunion ! Nous serons satisfaits si une vingtaine d'adhérents nous rejoignent et si une dizaine assistent à chaque événement organisé. Nous ambitionnons d'organiser des séances d'information ou de formation tous les quatre mois ainsi que des afterworks réguliers.

CM : notre délégation aussi est toute jeune. Nous sommes en phase de développement des relations avec les institutionnels. Aujourd'hui, notre principal objectif est de promouvoir notre rôle auprès de ces parties prenantes. Notre rayonnement passe par un développement accru des partenariats durables.

AF : nous souhaitons que le nombre d'adhérents continue à croître, ce qui signifie que les juristes trouvent un intérêt à participer à la vie de notre association. Nous nous posons également la question de créer une antenne à Grenoble, une région qui abrite de belles ETI et des dizaines de juristes d'entreprise. Concrétiser ce projet en 2021, voire 2022, est envisageable, d'autant que nous avons les personnes pour y prendre le relais. ■

« La création de la délégation de l'AFJE à La Réunion représente une réelle avancée pour les entreprises, les juristes et les étudiants en droit de l'île. »

Jacques de Patoul,
délégué régional de La Réunion



Barème Macron : 3 ans après, où en est-on ?

Le barème mis en place par les ordonnances dites "Macron" encadre le montant de l'indemnité due aux salariés en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. La démarche politique affichée était claire : pour favoriser l'emploi, il faut offrir de la sécurité et de lisibilité juridique aux entreprises. Néanmoins, l'application de ce barème fait polémique.

PAR AYMAR DE FRANQUEVILLE

Par ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, a été instauré un barème d'évaluation de l'indemnité que l'entreprise doit verser au salarié si son licenciement est jugé sans cause réelle et sérieuse. Ainsi le montant de l'indemnité accordée par les juges doit obligatoirement être compris entre un plancher et un plafond fixés en fonction de l'ancienneté du salarié.

Le but du "barème Macron" est de limiter les incertitudes et de favoriser la maîtrise des risques financiers liés à la rupture d'un contrat de travail. Ceci étant, dès 2018, plusieurs conseils de prud'hommes ont écarté son application considérant qu'il ne respectait pas une réparation adéquate et appropriée du préjudice du salarié et qu'il n'était pas, en conséquence, conforme à trois textes internationaux : la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, la charte sociale européenne et la convention de l'Organisation Internationale du Travail n° 158.

CONFORME AUX ACCORDS INTERNATIONAUX

Dans un avis rendu le 17 juillet 2019, la Cour de cassation a tranché la question : le barème est conforme et doit être appliqué. D'ailleurs, aujourd'hui, la plupart des juridictions l'appliquent même si quelques cours d'appel résistent encore. Seul un arrêt (et non plus un avis) par lequel la Cour de cassation déclarerait le barème conforme aux textes internationaux mettrait fin à cette situation. Cet élément de certitude est

très attendu par les entreprises.

Gardons en tête que même si l'incertitude en termes financiers n'était plus d'actualité, reste un autre élément d'incertitude important qui est l'imprévisibilité de l'appréciation des juges du caractère justifié ou non d'un licenciement. N'oublions pas que le barème ne couvre pas tous les types de demande : le harcèlement est l'une des rares causes permettant de se détacher du barème. Une stratégie de contournement du barème consisterait à multiplier les demandes annexes devant le conseil de prud'hommes. À date, il n'est pas encore possible de mesurer cette "technique" par manque

d'éléments statistiques.

Il semblerait que le nombre de recours devant les juges prud'homaux n'ait pas baissé malgré la mise en place de ce barème. En 2018, le nombre de recours aurait baissé de 5 % en 2018 par rapport à 2017, mais ensuite de 1 % seulement en 2019 par rapport à 2018. Le barème n'aurait donc pas découragé les salariés de recourir aux prud'hommes.

Compte tenu de la période exceptionnelle que nous vivons, 2020 ne nous permettra sans doute pas de constater les conséquences de cette mesure phare mise en place lors de la présidence Macron. ■

à propos de

AYMAR DE FRANQUEVILLE

Aymar est directeur juridique et compliance de The Adecco Groupe en France Et Netherlands. Il est en charge de la gestion de l'ensemble des questions juridiques de son groupe (droit commercial, assurances, data privacy, droit social, droit de la sécurité sociale...). Il est également délégué régional AFJE de Rhône-Alpes.



Le juriste calédonien dans le processus d'autodétermination

Distante de près de 17 000 km de la France, en plein cœur du Pacifique Sud, la Nouvelle-Calédonie bénéficie d'un cadre juridique tout à fait atypique avec lequel les juristes d'entreprise doivent composer. Explications.

PAR CHARLOTTE MAILLON, MARIE-CATHERINE BOURGA ET MARJORIE PECHON

L'émancipation de la Nouvelle-Calédonie est en marche depuis 1988 avec les Accords de Matignon, suivis le 5 mai 1998 par la signature de l'Accord de Nouméa entre le gouvernement français, le Rassemblement pour la Calédonie dans la République (RPCR) et le Front de libération nationale kanak et socialiste (FLNKS). Cet accord, inscrit dans les articles 76 et 77 de la Constitution française, prévoit un transfert progressif des compétences. Un grand nombre de compétences sont ainsi déjà transférées, telles que le droit civil, le droit commercial, ou encore le droit du travail, lesquelles sont très largement inspirées du droit applicable en France métropolitaine.

L'accord de Nouméa prévoit également la tenue, au maximum 20 ans plus tard, d'un référendum d'autodétermination pouvant aller jusqu'à trois votes, en cas de victoire du "non" à l'indépendance à chaque consultation référendaire, et dont l'enjeu porte sur le transfert à la Nouvelle-Calédonie des compétences régaliennes, sur l'accès à un statut

international de pleine responsabilité et sur l'organisation de la citoyenneté en nationalité. L'accès au droit de vote suppose d'être inscrit sur une liste électorale spéciale, avec des critères stricts tels que la justification d'une durée de 20 ans de domicile continu en Nouvelle-Calédonie au plus tard au 31 décembre 2014.

Après un premier vote organisé le 4 novembre 2018 à l'issue duquel 56,67 % des électeurs de Nouvelle-Calédonie ont voté "non" à l'indépendance, un 2^e référendum s'est tenu tout récemment le 4 octobre 2020. Cette fois-ci, 53,26 % des électeurs de Nouvelle-Calédonie ont renouvelé leur "non" à l'indépendance.

DOUBLE DÉFI

Les défis du juriste calédonien dans ce contexte d'autodétermination sont multiples.

D'une part, le processus de transfert des compétences implique non seulement la maîtrise du droit applicable en France métropolitaine, mais également celle des adaptations locales en Nouvelle-Calédonie, dont la jurisprudence et la doctrine font bien souvent défaut eut égard aux contraintes d'éloignement et de taille de population du territoire. D'autre part, l'incertitude institutionnelle actuelle et la menace des équilibres en place s'avèrent être un frein à l'attractivité du droit calédonien.

Cette vulnérabilité, associée à l'absence de protection de la confidentialité des avis juridiques en entreprise, fragilise la compétitivité du droit calédonien, ainsi que des entreprises du territoire. ■

à propos de

CHARLOTTE MAILLON, MARIE-CATHERINE BOURGA ET MARJORIE PECHON

Charlotte Maillon est déléguée régionale AFJE de la Nouvelle-Calédonie et juriste chez Koniambo Nickel [lire son interview en p. 46]. Marie-Catherine Bourga (en haut) et Marjorie Pechon (en bas) sont membres du bureau calédonien et respectivement juriste chez Vale NC et directrice juridique chez Koniambo Nickel.



La Réunion, un marché dynamique à conquérir

Ancienne colonie agricole, l'île de La Réunion dispose aujourd'hui d'un tissu économique varié et dynamique. Depuis quelque temps, le circuit court y connaît un vif succès et a permis la naissance de nombreuses entreprises. Les entreprises réunionnaises connaissent sensiblement les mêmes défis que leurs homologues métropolitaines, à l'exception de certains sujets qui concernent plus particulièrement les territoires d'Outre-mer comme les exclusivités d'importation.

PAR LA DÉLÉGATION RÉGIONALE DE LA RÉUNION

Le marché réunionnais est un marché très étroit : à peine plus de 850 000 consommateurs et peu de perspectives d'exportation de produits dans la région. Il y est donc compliqué de trouver des économies d'échelle. Cela a pu conduire – au travers des années – à une concentration des différents marchés entre les mains de certaines entreprises locales ou étrangères et a également contribué à des prix consommateurs supérieurs à ceux pratiqués en métropole. Afin de remédier aux problèmes spécifiques à la concurrence en Outre-mer, de mettre un terme à des situations monopolistiques

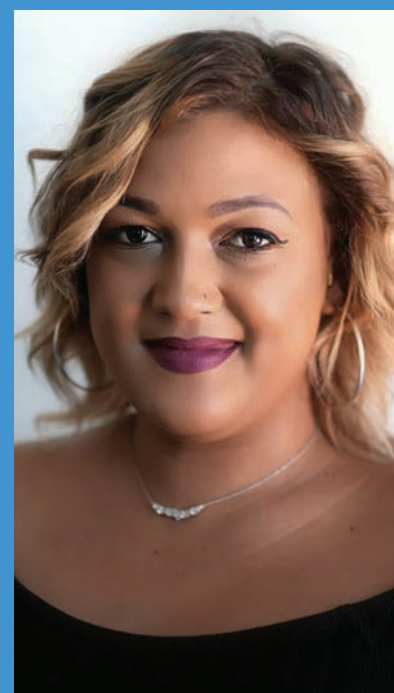
et de permettre une diversification de l'approvisionnement, un certain nombre de dispositions législatives ont été prises à l'instar de la loi du 20 novembre 2012 relative à la régulation économique en Outre-mer, dite loi Lurel, qui prohibe les accords ou pratiques concertées ayant pour objet ou pour effet d'accorder des droits exclusifs d'importation à une entreprise ou à un groupe d'entreprises dans les collectivités d'outremer ou encore la loi du 28 février 2017 relative à l'égalité réelle Outre-mer, dite loi EROM, qui vise à réduire les écarts de développement entre les territoires d'outre-mer et le territoire métropolitain.

Le respect de ces dispositions est assuré par l'Autorité de la Concurrence qui ne manque pas de sanctionner les auteurs mais aussi les entités bénéficiant des droits exclusifs, c'est ce qui ressort notamment de la décision 19-D-20 du 08 octobre 2019 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la distribution de produits de parfumerie et cosmétiques aux Antilles, en Guyane et à La Réunion. Dans cette décision les fournisseurs, ont été sanctionnés pour avoir octroyé des droits exclusifs d'importation et les grossistes-importateurs ont également été sanctionnés pour avoir bénéficié des droits exclusifs. ■

zoom

NAISSANCE DE LA DÉLÉGATION AFJE DE LA RÉUNION

De nombreuses entreprises réunionnaises disposent d'un service juridique, mais jusqu'à ce jour il n'existait aucun réseau structuré permettant aux juristes d'entreprises de créer des liens si indispensables à l'exercice de notre profession. Fort de ce constat Jacques de Patoul, Guillaume Abaladejo et Florence Grondin ont décidé de mettre en place ce réseau avec l'appui de l'AFJE. La mise en place d'un réseau de juristes leur a semblé une évidence et indispensable au développement de la profession. Jacques de Patoul [lire son interview p. 46], le délégué régional, est responsable juridique des Brasseries de Bourbon, filiale du groupe brassicole Heineken, depuis plus de deux ans, après une carrière en Belgique, au Luxembourg et en Nouvelle-Calédonie. Guillaume Abaladejo (photo de gauche) est juriste confirmé au sein du groupe média Antenne Réunion depuis sept ans. Florence Grondin (photo de droite) est juriste, elle évolue dans le monde des affaires et développe ses compétences dans diverses branches du droit au sein du groupe Caille.



média

Le podcast, un outil de promotion innovant du juriste !

Sport, info, littérature, cuisine, pop culture... Le podcast est aujourd'hui le nouveau média incontournable. Et les juristes s'y mettent aussi ! Ce format audio, que l'on peut télécharger et écouter partout et à tout moment directement sur le smartphone a conquis le monde du droit et s'avère aussi être un outil de promotion des professions juridiques. Simple d'utilisation et gratuit, de nombreux contenus juridiques fleurissent, de l'expertise, aux décryptages en passant par l'actualité législative ou jurisprudentielle. Nous conseillons d'ailleurs Lexradio, Amicus radio, Besoin de rien envie de droit, ou encore Gaitlegal. Le juriste d'entreprise lui aussi se fait entendre avec un tout nouveau podcast Paroles de Juristes réalisé par Séraphin.Légal. Complètement consacré au métier de juriste d'entreprise, parcours, expérience et profil, les premiers épisodes seront disponibles dès le mois de mars avec quelques voix très familières. L'AFJE se sera pas en reste sur cette tendance et réserve quelques surprises pour 2021. ■

Stay tuned!

à lire

Droit du marché numérique Accès et régulation du marché numérique Concurrence, distribution, consommation

De Jean-Louis Fourgoux et Linda Arcelin.

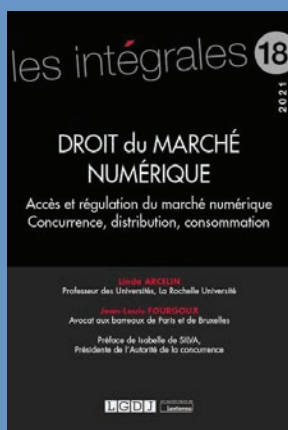
L'ambition de cet ouvrage ? Recenser, regrouper et commenter les règles qui permettent à l'entreprise d'accéder au marché numérique et d'y développer son activité. Les références normatives les plus récentes en font un outil de travail quotidien pour les conseils internes et externes des entreprises comme pour les universitaires qui veulent une vue globale de ce secteur et des problématiques juridiques que l'on peut y rencontrer.

Éditeur : LGDJ – Lextenso

408 pages

Prix : 70 €

Rens. : www.lgdj-editions.fr



diversité

95 % des directions juridiques prêtes à embaucher une personne en situation d'handicap

L'association Droit comme un HI! a organisé, en partenariat avec le Cercle Montesquieu, l'AFJE et Atorus Executive Interim Management, un webinaire sur l'inclusion des jeunes talents en situation de handicap au sein des directions juridiques, afin de mener une réflexion sur la façon de faciliter leur accès aux professions du droit. Durant ce webinaire ont été dévoilés les résultats de l'enquête réalisée avec le Cercle Montesquieu, l'AFJE et Atorus Executive sur la prise en compte du handicap par les directions juridiques. 95 % des directions juridiques interrogées se sont dites prêtes à embaucher une personne en situation de handicap mais la plupart manquait d'information pour faire le 1^{er} pas. C'est pourquoi Atorus Executive a réalisé un livret qui présente l'état des lieux du handicap au sein des directions juridiques. Vous trouverez également un regard croisé de plusieurs professionnels du droit engagés dans la lutte contre la discrimination contre le handicap. Vous pouvez le télécharger sur notre site, www.afje.org, ou y accéder en scannant ce QR code. ■



initiative

Avis de naissance : la 1^{re} clinique juridique française pour les droits humains numériques

L'AFJE est la 1^{re} association à avoir adhéré au label Respect Zone. Respect Zone est l'ONG de référence de prévention des cyberviolences et de lutte contre les discours de haine. Elle vient de lancer au sein de l'université Paris-Dauphine la 1^{re} clinique juridique française pour les droits humains numériques.

Son objectif ? Accompagner les victimes et développer un espace de réflexion de pointe sur la régulation de l'expression de la haine en ligne en recourant à la *soft law*.

Avis aux bonnes volontés : la clinique accueille tous les membres de l'AFJE qui souhaiteraient s'impliquer dans ce projet stimulant et socialement impactant ■

Rens. : info@respectzone.org

Lancement de la commission Legal Ops

Une nouvelle commission experte voit la jour au sein de l'AFJE : la commission Legal Ops (*legal operations*) traite de l'optimisation du fonctionnement de la direction juridique.

Animée par Émilie Letocart-Calame, ancienne administratrice de l'AFJE et directrice juridique, aujourd'hui spécialisée en *legal operations* pour les directions juridiques, la commission Legal Ops est également composée d'une équipe d'expertes aguerries :

- Marie-Gwénaëlle Chuit (trademarks operations manager, Sanofi),
- Anne-Sophie Frere (manager ressources, KM, performance - IP, Engie),
- Alice Gilson (juriste, Getlink - Eurotunnel),
- Julie Guillotte (responsable juridique Digital & Data, Adeo Services),
- Jennifer Murschel (responsable juridique Digital & Data, Decathlon),
- Lisa Touzard (responsable juridique groupe, Clarins).

Depuis quelques années, les directions juridiques assistent en Europe à l'avènement des *legal operations managers*. Ce nouveau métier a un rôle transverse au sein du département juridique, allant de l'optimisation des process à la digitalisation, en passant par la gestion du *knowledge management* et la conduite du changement. L'objectif de cette nouvelle commission est d'apporter aux adhérents de l'AFJE les clés afin d'accompagner les mutations de la profession et des directions juridiques, et en assurer l'alignement avec la stratégie de nos entreprises tout en

optimisant leur activité et en innovant.

« Ce métier est très implanté dans les pays anglo-saxons mais il n'est apparu que depuis cinq ou six ans en France, précise Émilie Letocart-Calame. En échangeant avec l'AFJE ainsi qu'avec les Legal Ops exerçant aujourd'hui, et constatant l'émergence de ce métier dans nos directions juridiques françaises, nous avons compris qu'il existait un réel besoin de mettre en place des échanges et un partage de bonnes pratiques pour faire découvrir cette fonction et la développer au bénéfice de la direction juridique. »

La commission Legal Ops est construite comme un espace de réflexion sur la fonction et fédérer les Legal Ops de France en étant LE lieu d'information et d'échanges, elle a pour mission de promouvoir cette fonction et de créer des guides et outils pratiques pour le quotidien du Legal Ops. Les travaux de cette commission permettront de construire un référentiel de missions et compétences du Legal Ops et l'établissement de bonnes pratiques.

« Grâce à cette commission et à ses travaux, nous espérons proposer aux adhérents de l'AFJE des outils permettant à toutes et tous de s'auto-évaluer et de se positionner dans leur service et entreprise mais également éclairer les directions juridiques qui souhaiteraient ouvrir un tel poste », explique Julie Guillotte. ■

à lire

JEM Spécial Compliance

L'AFJE a sorti en février le JEM Hors-série Spécial Compliance en partenariat avec la revue Compliances.

Après de nombreux mois de travail fourni par une vingtaine d'experts AFJE de la commission Compliance animé par Jean-Yves Trochon, administrateur d'honneur de l'AFJE, ce concentré de 80 pages offre un savant mélange entre articles de fond, guide et fiches pratiques.

Au sommaire de ce numéro :

- La fonction compliance, dossier piloté par Charlotte Grass, group compliance officer de Vallourec.
- RSE & Compliance, dossier piloté par Anne Durez, présidente du think tank Femmes de loi.
- Sanctions & extraterritorialité, dossier piloté par Jean-Yves Gouël, directeur juridique adjoint Éthique et Compliance chez Engie.
- Radja Jabbouri est co-auteur de l'article sur la portée extraterritoriale des sanctions. ■

Découvrez-le en scannant ce QR code :



dialogue

Le CJ² se mobilise pour les étudiants en droit

Depuis le printemps 2020, les étudiants sont mis à rude épreuve : études à distance, isolement, stages incertains, prises de contact professionnel rares... Face à cette situation, le comité des jeunes juristes de l'AFJE (CJ²) se mobilise et met en place dès le mois de mars un programme de rendez-vous digitaux mensuels pour aller à la rencontre d'étudiants et apporter son soutien à ces juristes en herbe. Quatre à cinq fois par mois, une quinzaine d'étudiants pourra échanger en live avec des juristes et poser des questions sur le métier, les stages, l'apprentissage ou encore l'évolution du marché du travail.

« Nous espérons que ce programme permettra à certains étudiants de sortir de leur isolement, de les rassurer sur leur avenir grâce au retour d'expérience de jeunes juristes en poste, ou de juristes plus expérimentés qui livreront les attentes des recruteurs », précise Pierre Leguy, responsable du CJ². « La période est dramatique pour les étudiants et, en tant que professionnels, il est de notre devoir de rester proche d'eux et de répondre à leurs inquiétudes sur leur avenir. Nous espérons que ce programme sera une étape supplémentaire pour renforcer leur insertion professionnelle malgré le contexte de crise », ajoute Marc Mossé, président de l'AFJE.

Pour participer à ce programme et échanger avec les étudiants, envoyez un email à association@afje.org. ■



soft law

Consultation publique AFA : les recommandations de l'AFJE - ACE

Le 22 décembre 2017, l'AFA publiait ses 1^{res} recommandations destinées à aider les personnes morales de droit public ou privé à mettre en œuvre un dispositif de prévention et de détection de la corruption. Après trois années d'activité, l'AFA s'engage dans une démarche d'actualisation de ses recommandations. Ces dernières participent de la mise en œuvre des engagements internationaux de la France en matière de lutte contre les manquements à la probité et constituent le référentiel anticorruption français. Afin d'associer les acteurs concernés à l'élaboration de ces mesures, l'AFA a décidé d'engager une consultation publique.

L'ACE et l'AFJE ont revu les projets de mise à jour des recommandations émis par l'AFA dans le cadre de cette consultation publique. Les deux associations, représentées par Dominique Dedieu, William Feugère, Maria Lancri et Jean-Yves Trochon, ont eu l'occasion de s'entretenir avec l'AFA, représentée par Hélène Denis, Laurence Goutard-Chamoux et Claire Andrieux. Cette réunion a permis à l'ACE et à l'AFJE de présenter des commentaires généraux au sujet du projet de recommandations. ■

à lire

Anthologie des jurisprudences insolites

De Raphaël Costa et Valentin Betting (illustrateur).

La profession d'avocat ne confère pas le pouvoir surnaturel de voir à travers les murs. Tribunal de grande instance de Bobigny, 30 juin 2011

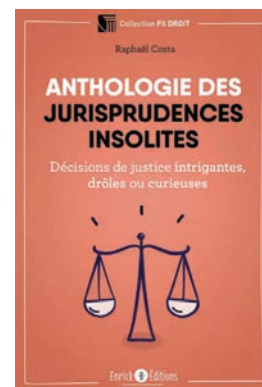
Les décisions de justice insolites sont plus nombreuses qu'on ne l'imagine ! Plus de 160 jurisprudences intrigantes, drôles ou curieuses, sont présentées, commentées et illustrées. Partez à la découverte des lois, des arrêtés municipaux, des articles de doctrine, des traités internationaux et même des branches du droit les plus insolites. Fruit de deux années de recherche, cette anthologie vous propose un voyage au cœur de ces jurisprudences à travers leurs extraits intégraux, et non plus par de simples résumés auxquels elles sont généralement réduites. ■

Éditeur : Enrick B.

400 pages

Prix : 21,90 €

Rens. : www.enrickb-editions.com







COVID-19 : L'AFJE reste connectée

Vidéos & Webinars à suivre à tout moment à la demande





www.afje.org






RELATIONS CONTRACTUELLES

-  E-commerce et distribution omnicanal 9 mars 2021 À distance
-  Anticiper et piloter le contentieux commercial 18 mars 2021 À distance
-  Techniques Contractuelles - Module 2 : Mécanismes de responsabilité contractuelle 19 mars 2021 À distance
-  Drafting Contracts in English - Module 2 : A Focus on Boilerplate Clauses 31 mars 2021 À distance

COMPLIANCE ET RISQUES

-  Intelligence juridique 3 mars 2021 À distance
-  Décryptage des nouvelles recommandations AFA 10 mars 2021 À distance
-  Compliance Anti-Corruption - Module 2 : Contrôler l'efficacité du programme de conformité Sapin II 23 mars 2021 À distance
-  Compliance Anti-Corruption - Module 3 : Faire face aux enquêtes et sanctions des autorités 15 avril 2021 À distance

CORPORATE & GOUVERNANCE

-  M&A - Module 1 : Comprendre la croissance externe via le M&A 5 mars 2021 À distance
-  M&A - Module 2 : Due diligence et négociation d'un projet M&A 9 avril 2021 À distance
-  M&A - Module 3 : Accompagner les phases finales d'une opération M&A 18 mai 2021 À distance





AUTRES

-  MAJ - Cycle Négociation - Module 2 : Négociation Judiciaire 5 mars 2021 À distance
-  MAJ - Cycle Enquête : Module 2.1 : Enquête interne 7 mai 2021 Issy-les-Moulineaux




NETWORKING

-  Le leadership au féminin 10 mars 2021 À distance




STRATÉGIES DE CARRIÈRE

-  Développer votre visibilité grâce à LinkedIn - Niveau 2 3 mars 2021 À distance
-  Valoriser son image et son impact en entreprise 17 mars 2021 À distance
-  Comment devenir directeur juridique ? 31 mars 2021 À distance
-  Réseauter pour trouver un emploi 5 mai 2021 À distance

DIGITAL

-  Actualisation Droit de l'internet 5 mars 2021 À distance
-  Négocier vos contrats cloud - Module 1 : Négocier vos contrats cloud 6 avril 2021 À distance
-  Négocier vos contrats cloud - Module 2 : Encadrer la responsabilité dans les contrats cloud 25 mai 2021 Paris

MANAGEMENT JURIDIQUE

-  Contraintes budgétaires et création de valeur 16 mars 2021 - À distance
-  Gérer le stress et la charge émotionnelle 7 avril 2021 - À distance
-  Managers juridiques : le contrôle de la gestion de la DJ 8 avril 2021 - À distance



CAMPUS AFJE 2021

- Retrouvez la prochaine édition de CAMPUS AFJE, la formation par et pour les juristes d'entreprise, novembre 2021.



VIDÉO

- Retrouvez nos conférences majeures en vidéo :



www.afje.org

- Publications

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



FORMATIONS CERTIFIANTES ET DIPLÔMANTES

- Executive M2/MBA « Droit des affaires et Management-Gestion »**
L'AFJE est co-fondateur de l'Executive M2/MBA «Droit des affaires et Management-Gestion» de l'École de Droit et Management de Paris. Information et inscription : www.mba-pantheon-assas.com
- Diplôme Universitaire Responsable Conformité (130 heures)**
L'AFJE vous propose le DU Responsable Conformité : Compliance Officer de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : <http://cfp.u-paris2.fr>
- Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles (12 jours)**
L'AFJE est partenaire du Certificat Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des Données Personnelles de l'Université Paris Dauphine. Information et inscription : www.compliance-corruption-vigilance.dauphine.fr
- Diplôme Universitaire Transformation digitale du droit et Legaltech (1 an)**
L'AFJE est partenaire du DU Transformation digitale du droit et Legaltech de l'Université Paris II Panthéon Assas. Information et inscription : www.u-paris2.fr/fr/formations/offre-de-formation/diplome-duniversite-du/diplome-duniversite-transformation-digitale-du
- Queen Mary University LLM in Paris**
L'AFJE est partenaire du LLM Queen Mary University of London, ce cursus est enseigné à Paris. Information et inscription : www.law.qmul.ac.uk/postgraduate/courses/faq/llm-paris
- Executive Master Expert Conformité (44 jours)**
L'AFJE est partenaire de l'Executive Master Expert Conformité de l'Université de Paris Dauphine. Information & inscription : expert.conformite@dauphine.fr



À vos côtés depuis 30 ans

Les principaux acteurs du monde économique et financier nous accordent leur confiance depuis nos débuts à Paris. Grâce au soutien de nos clients, nous sommes devenus en quelques années l'un des plus importants acteurs du droit des affaires en France. Nos avocats sont reconnus pour leur capacité à innover et leur connaissance sectorielle.



30 **thirty**
years
in Paris